



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSTGRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA EN CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN**

**MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR  
LAS RELACIONES INTER PERSONALES EN LA COMUNIDAD  
EDUCATIVA DE LA I.E. JORGE BASADRE GROHMANN DEL  
DISTRITO DE ILO, PROVINCIA DE ILO, REGIÓN MOQUEGUA 2016**

**TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y  
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.**

**AUTOR:**

**Br. Ernesto Manuel Condori Muñoz**

**LAMBAYEQUE-PERÚ-2016**

**MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTER PERSONALES EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE LA I.E. JORGE BASADRE GROHMANN DEL DISTRITO DE ILO, PROVINCIA DE ILO, REGIÓN MOQUEGUA 2016**

PRESENTADA POR:

---

Br. Ernesto Manuel Condori Muñoz  
AUTOR

---

Dr. Mario Sabogal Aquino  
ASESOR

APROBADA POR:

---

Dr. José Venegas Kemper  
PRESIDENTE

---

Dra. María Elena Segura Solano  
SECRETARIO

---

M.Sc. Jerry Omar Jara LLanos  
VOCAL

# DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi familia; mis hijas son mi razón de ser y estímulo permanente que me impulsan a seguir superándome cada día más en aras de ir consolidando mis aspiraciones personales y profesionales. El apoyo incondicional de mi esposa, mi madre y la bendición de Dios que día a día ilumina mi vida ha hecho posible que los proyectos de mi vida hoy sea una realidad, cumpliendo las metas trazadas que me he propuesto.

# AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la directora por la gentileza de autorizar la aplicación de la investigación del proyecto “modelo de liderazgo transformacional para mejorar las relaciones interpersonales de la comunidad educativa” que tan dignamente dirige; así como al personal docente y administrativo. También hago extensivo este agradecimiento a mi colaborador Magister Arturo Remigio Ñaupá Ramos por su orientación profesional en la Investigación Educativa, a la plana docente del programa de Maestría con su experiencia y sapiencia han transferido significativas experiencias de inter aprendizaje de conocimientos renovados del mundo moderno relacionado con el paradigma educativo; así mismo agradecer a la Universidad Pedro Ruiz Gallo al interesarse acertadamente por la actualización de docentes a través de los programas de maestría de Posgrado con la intención de mejorar la educación de nuestro país hacia la excelencia. Y finalmente el reconocimiento a mis compañeros de distintas instituciones educativas, de regiones variadas, con los cuales he convivido de manera integrada y he intercambiado experiencias y puntos de vista diferentes que ha enriquecido nuestros conocimientos, manteniendo siempre la armonía de las buenas relaciones personales.

## INDICE

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
RESUMEN .....	6
ABSTRACT .....	7
INTRODUCCION.....	8
CAPÍTULO I.....	122
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	122
1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	13
1.2. ENFOQUE HISTÓRICO DEL PROBLEMA Y TENDENCIAS.....	24
1.3. DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
1.4. METODOLOGÍA .....	311
CAPÍTULO II.....	344
MARCO TEÓRICO .....	344
2.1 ANÁLISIS DE LA LITERATURA O ESTADO DEL ARTE.....	35
2.2. BASE TEORICA .....	422
2.2.1. LAS RELACIONES INTERPERSONALES.....	422
2.2.2. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....	577
2.2.3. INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	73
CAPÍTULO III.....	76
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA.....	76
3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....	78
3.2. VARIABLE DEPENDIENTE: RELACIONES INTERPERSONALES .....	83
3.3. PROPUESTA DE INNOVACION.....	88
MODULO N° 01 .....	90
MODULO N° 02 .....	911
MODULO N° 03 .....	932
CONCLUSIONES: .....	1011
RECOMENDACIONES: .....	1023
BIBLIOGRAFIA .....	1044
ANEXOS.....	1077
CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	10808
TEST DE RELACIONES INTER PERSONALES .....	109
FOTOS.....	110

## RESUMEN

El presente estudio de investigación surge como consecuencia de haberse percibido en la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo, un liderazgo directivo poco adecuado de la directora, el cual se manifiesta por carencia de respeto, expresiones irónicas, actitudes soberbias de trato, llamadas de atención inoportunas e inapropiadas, autoritarismo, poca comunicación democrática, carencia de empatía con sus pares, hostigamiento laboral, escasa asertividad, imposición de decisiones autoritarias, lo cual repercute en las buenas relaciones inter personales de la comunidad educativa y por ende afecta el normal desarrollo de las actividades educativas que se desarrollan en la institución educativa.

En ese sentido, se hace la propuesta teórica, destinada a mejorar el liderazgo y también las relaciones interpersonales a través de un modelo de estrategias de liderazgo transformacional para mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa de la institución educativa, el cual tiene cuatro componentes que son: Mejorando la comunicación y las relaciones interpersonales, fortaleciendo el trabajo en equipo y mejorando el liderazgo transformacional en la institución educativa. Con la seguridad de que la propuesta servirá como una alternativa de solución a la problemática institucional y también como un referente para el desarrollo de otras investigaciones, se pone a consideración de la comunidad investigadora la presente tesis. .Palabras clave: Liderazgo, Relaciones interpersonales, asertividad, tolerancia, empatía, autocontrol, motivación.

## **ABSTRACT**

This research study arises as a result of having been perceived in the Educational Institution Jorge Basadre Grohmann of the province of Ilo, an inadequate leadership leadership of the director, which is manifested by lack of respect, ironic expressions, superb attitudes of treatment, Inappropriate attention calls, authoritarianism, little democratic communication, lack of empathy with their peers, labor harassment, low assertiveness, imposition of authoritarian decisions, which affects the good interpersonal relationships of the educational community and therefore affects the normal Development of the educational activities that take place in the educational institution.

In this sense, the theoretical proposal is made, aimed at improving leadership and also interpersonal relationships through a model of transformational leadership strategies to improve the interpersonal relationships of members of the educational community of the educational institution, which has Four components that are: Improving communication and interpersonal relationships, strengthening teamwork and improving transformational leadership in the educational institution.

With the assurance that the proposal will serve as an alternative solution to institutional problems and also as a reference for the development of other research, the present thesis is put to the consideration of the research community.

**Keywords:** Leadership, Interpersonal relationships, assertiveness, tolerance, empathy, self-control, motivation

## INTRODUCCIÓN

En la Institución educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo, El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la promoción de relaciones interpersonales entre los directores y los docentes. Algunos autores como Bernard Bass (1985) presentan estilos muy marcados enfatizando perspectivas diferenciadas, ambos consideraron, en sentido amplio, que el liderazgo transformacional se complementaba con el liderazgo transaccional en sus interrelaciones entre líderes y seguidores.

En ese sentido, es que consideramos importante fomentar el liderazgo transformacional en la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo, sin embargo haciendo referencia a lo que se observa diariamente en la dinámica institucional, podemos notar que la directora de la institución, presenta un carácter autoritario y lejos de las buenas practicas interpersonales, y como consecuencia de ello, las relaciones interpersonales están resquebrajadas, no existe el compañerismo y el trabajo de equipo, poniéndose de manifiesto, la falta de un líder que oriente el esfuerzo y el trabajo de los docentes de demás trabajadores de la institución al logro de lo más esencial que es la mejora de nuestros estudiantes.

Esas son algunas características del equipo directivo de la I.E. y es por esas razones que vemos con mucha preocupación que el futuro no es tan promisorio para los trabajadores de la institución educativa.

En ese sentido considero necesario la implementación de un modelo de liderazgo transformacional en la institución con la finalidad de mejorar las relaciones Inter

personales de los trabajadores con la finalidad de crear un clima adecuado que permita fortalecer el trabajo en equipo en aras de lograr consolidar una nueva escuela con personas comprometidas con el cambio y con el logro de los objetivos institucionales.

En ese sentido, se presenta el estudio de investigación, siendo el **objeto de estudio las relaciones inter personales** en la comunidad educativa de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann del distrito de Ilo, provincia de Ilo, región Moquegua 2016, y el **campo de acción, el modelo de liderazgo transformacional**.

El objetivo general de la investigación es “Diseñar y proponer un modelo de liderazgo transformacional para mejorar las relaciones inter personales en la comunidad Educativa de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann del distrito de Ilo, provincia de Ilo, región Moquegua 2016.”

Siendo los objetivos específicos los siguientes:

“Determinar el nivel de liderazgo transformacional que tiene la directora de la institución educativa a través de la percepción que sobre el tema tienen los trabajadores de la institución educativa”.

“Determinar el nivel de relaciones interpersonales que existe en la institución educativa a nivel de los trabajadores de la institución educativa”.

“Diseñar un modelo de liderazgo transformacional para mejorar las relaciones inter personales de la comunidad educativa”.

**La hipótesis de investigación** está expresada en los siguientes términos:

“Si se diseña y propone un modelo de liderazgo transformacional basado en la teoría de Bernard Bass y Daniel Goleman, entonces se mejorara las relaciones interpersonales en la comunidad educativa de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann del distrito de Ilo, provincia de Ilo, región Moquegua 2016”

“Si se diseña y propone un modelo de liderazgo transformacional basado en la teoría de Bernard Bass y Daniel Goleman, entonces no se mejorara las relaciones interpersonales en la comunidad educativa de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann del distrito de Ilo, provincia de Ilo, región Moquegua 2016”

El estudio de investigación se presenta en tres partes capitulares que son los siguientes:

En el capítulo I, Se presenta el análisis de la ubicación de la Institución Educativa en el contexto de la provincia de Ilo y la región Moquegua, en donde se aplicó el estudio, como surge el problema, en donde se señala los distintos enfoques teóricos y conceptuales del liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico que comprende un estudio teórico conceptual de las dos variables de estudio, además se hace referencia a los antecedentes de estudio.

El capítulo III, contiene los resultados de la investigación, donde se pone de manifiesto las características y la percepción que tienen los docentes respecto al liderazgo que presenta el equipo directivo y la forma como se practica las relaciones interpersonales en la institución educativa.

En este capítulo, se presenta también la propuesta teórica que viene a ser un conjunto de estrategias y actividades que tienen como finalidad, mejorar las relaciones interpersonales por medio de un trabajo efectivo del equipo directivo a través de un liderazgo transformacional y la participación de todos los integrantes de la institución educativa.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía consultada y una sección de anexos que incluye los instrumentos aplicados en la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En el presente capítulo se presenta un análisis descriptivo de las características de la institución educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo, así como de la realidad circundante dentro del cual se desarrolla la situación problemática que genera la presente investigación, así mismo se hace una revisión de las tendencias históricas y sociales del problema y se plantea la metodología que ha de seguirse en el desarrollo de la presente investigación.

### **1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la Institución Educativa “José Basadre Grohmann”. El cual se encuentra ubicado en la Upis. Alto Ilo – Arenal S/N. Fue creada, por Resolución Ministerial N° 2578 Del 19 De Mayo De 1966, como escuela primaria, para luego en el año 1980 ampliar su cobertura al Nivel Secundario.

Por su ubicación, la Institución educativa tiene una población escolar que proviene de familias cuyos jefes de familia se dedican básicamente a la actividad pesquera y cuyos ingresos económicos los ubican dentro del rango medio bajo.

Muchos son los problemas que aquejan a la población de la Upis. Alto Ilo, la proliferación de lugares de comercialización de drogas es uno de ellos, la delincuencia que asola a la comunidad y lo hace vulnerable también a otros males sociales como el pandillaje y la delincuencia juvenil.

La I.E. “José Basadre Grohmann”, se encuentra bajo La Dirección de la Profesora Verónica Ticona Vera, trabajando coordinadamente con el Sub-Director de Formación General, el Prof. José Miguel Portocarrero Estrada y la Sub-Directora del Nivel Primario, Prof. Jeannette Guevara Vargas, acompañados de La Asesora de

Ciencias Prof. Sebastiana Chambi Sotomayor, Asesora de TOE Prof. Feldi Valencia Apaza, Asesora de Letras Prof. Judith Albertina Pastor Álvarez.

Conforman la Plana Docente 19 Profesores en El Nivel Primaria, 35 Profesores de Educación Secundaria, 3 Auxiliares de Educación y 11 Administrativos, además se cuenta con cuatro profesores del programa de fortalecimiento de la educación física, que laboran en esta prestigiosa casa de estudios, haciendo un total de 72 trabajadores, asimismo, el trabajo en conjunto con el Consejo Educativo Institucional y la Asociación de Padres de Familia.

La I.E. cuenta con 419 Alumnos(As) en 18 secciones del Nivel Primario y 686 Alumnos(as) en el Nivel Secundario en 24 Secciones, se cuenta con Biblioteca, Aula de Innovación Pedagógica Primaria y Secundaria, Laboratorio de Ciencias, Laboratorio de Computo en el Nivel Secundaria, Talleres de Industria del Vestido, Industrias Alimentarias e Industria del Cuero y Calzado, Taller de Banda de Música, Taller de Danzas Tradicionales y de Baile Moderno.

La Institución Educativa, para el nivel primario tiene los siguientes objetivos:

Reconocer a cada niño como persona sujeto de derechos y responsabilidades.

Implementar aprendizajes básicos para el desarrollo del pensamiento lógico matemático, la comunicación, la sensibilidad y expresión artística y la psicomotricidad.

Fortalecer a autonomía del estudiante, el sentido de convivencia con el respeto a las diferencias y propiciar la comprensión y valoración de su ambiente familiar.

Ofrecer atención diversificada para atender los diversos ritmos y niveles de aprendizaje y la diversidad cultural y enriquecer el proceso educativo fortaleciendo relaciones de cooperación.

Para el nivel secundario, los objetivos son los siguientes:

Brindar a los adolescentes una formación humanística, científica y tecnológica

Brindar una formación que permita a los estudiantes adolescentes un desarrollo orgánico, afectivo cognitivo y espiritual; el conocimiento de sí mismos y de su entorno.

Promover en el estudiante el fortalecimiento de las capacidades comunicativas y artísticas, razonamiento matemático, investigación científica y apropiación de nuevas tecnologías que le permitan la construcción permanente de conocimiento

Propiciar el desarrollo de valores y actividades que permitan la convivencia en los grupos sociales a los que pertenecen.

El Proyecto Educativo Institucional de la Institución educativa considera elementos rectores que son los siguientes:

VISION. Ser una Institución innovadora con equipamiento moderno, docentes comprometidos en la formación integral de alumnos con valores éticos y morales, con capacidades creativas, críticas y reflexivas para alcanzar estándares señalados por el Ministerio de educación en beneficio de la comunidad.

MISION. Somos una Institución Educativa del nivel primario y secundario estatal abocado a:

Proporcionar una formación integral basada en la estructura y el Diseño Básico curricular diversificado, y en la formación de valores humanos, científicos con respeto a su medio ambiente.

Promover la práctica de valores y actitudes como el respeto a las normas de convivencia la puntualidad y el trato igualitario, tolerante entre compañero.

Los valores que orientan el trabajo educativo en la Institución educativa son los siguientes:

Se busca generar en nuestra Institución Educativa un actuar democrático, justo y solidario.

La cooperación rige nuestro que hacer educativo, promoviendo la formación de sujetos conscientes de sus deberes y derechos.

La dignidad y la Identidad Cultural incentivan el desarrollo de nuestra autoestima.

Los Padres de familia asumen con tolerancia y responsabilidad su compromiso de participación activa en el proceso del aprendizaje de sus hijos.

### **Ubicación Geográfica y Reseña Histórica de la Provincia de Ilo.**

Ilo es una ciudad del sureste del Perú, capital de la provincia de Ilo En la región Moquegua, situada a orillas del Océano Pacífico al sur de la desembocadura del río Osmore y al noreste de Punta Coles. El puerto de Ilo tiene un importante tráfico, transportando mercancías desde y hacia el interior del sur del país.

La provincia de Ilo se ubica en la costa meridional del Perú a 1250Km al sur de la ciudad de lima, entre las coordenadas 17° 38´ 15´´ y 17° 20´ 39´´ de latitud sur y 71° 21´ 39´´ 71° 22´ 00´´ de longitud oeste con respecto al meridiano de Greenwich, ocupando una extensión de 1,523.44 Km<sup>2</sup> y se encuentra entre los 0 y 1500 msnm y nuestro mar alcanza las 200 millas por su territorio de la provincia de Ilo forma parte del desierto de Atacama, lo cual condiciona sus característica físico naturales.

Es atravesado en dirección noreste – suroeste por la cuenca baja del río Moquegua que, en el tramo de la provincia, toma el nombre de Río Osmore.

El puerto de Ilo limita por el Norte, con la Provincia de Islay, Departamento de Arequipa, por el Este con la Provincia de Mariscal Nieto del Departamento de Moquegua, por el Sur con la Provincia de Jorge Basadre del Departamento de Tacna, por el Oeste con el Océano Pacífico.

La provincia de Ilo está conformada por tres distritos: Ilo, Pacocha y El Algarrobal. El distrito Capital Ilo, concentra el mayor porcentaje de la población y los servicios urbanos. Así mismo este distrito cumple la función de brindar servicios urbanos, portuarios y todos aquellos derivados de la industria, además de desempeñar un rol integracionista dentro del contexto provincial, regional, macro regional, nacional e internacional.



La ciudad de Ilo presenta una estructura urbana ordenada y esta articulado con los distritos confortantes de la provincia mediante vías locales vecinales que le permiten una fácil interconexión.

A lo largo del siglo XX los movimientos migratorios procedentes de regiones andinas hicieron crecer la ciudad, por lo que a finales del siglo XX y comienzos siglo XXI se distinguen 7 zonas:

"El puerto".

"Villa del mar".

"Nuevo Ilo".

"Alto Ilo".

"Miramar".

"La pampa inalámbrica".

"Magisterio".

El puerto es la zona propiamente comercial, mientras que Alto Ilo y La Pampa Inalámbrica son resultado de los ensanches urbanos del siglo XX. Ilo es uno de los puertos más limpios y ordenado del país, se pueden apreciar sus diversos malecones ubicados en distintos niveles de la ciudad además de construcciones modernas que dan realce y comodidad al visitante que arriba a la ciudad. También se encuentra la reserva natural ecológica y turística de Punta de coles donde se observa una diversidad de fauna marina. Ilo cuenta con hermosas playas acondicionadas a las exigencias del turista como Puerto inglés, Boca del río, y el moderno complejo turístico en Pozo de lizas; así como las playas aptas para el turismo de aventura como Las enfermeras, Pocoma, Hierba buena, Wawa-kiki, Jaboncillo y Platanal.

En cuanto a su historia señala que la creación política de Ilo no es de reciente data, sus orígenes se proyectan hasta más allá de la era actual, ya que está probado que, los primeros habitantes eran cazadores y nómadas, y que más o menos se calcula estuvieron en las cercanías de la costa alrededor del 8 600 a.c. Desde entonces, la presencia de seres humanos en toda esta zona ha sido casi permanente, como lo demuestran los restos que se encuentran esparcidos en toda la provincia y que todavía son materia de estudio. Durante la época pre incaica, fueron los integrantes de las culturas Wari y Puquina quienes se asentaron aproximadamente por la época del 500 a los 800 años después de Cristo. Pero, sin duda alguna, una cultura que caracteriza plenamente a Ilo, es el desarrollo de los “Chiribaya”, de quienes se calcula hicieron un asentamiento con un notable desarrollo alrededor del año 1000 después de Cristo. Entre las manifestaciones culturales más representativas de esta notable cultura – motivo de orgullo de la región – está la hermosa cerámica que es considerada entre las más bellas de toda el área, por su acabada manufactura, diseño único, espectacular decoración y el empleo de un rasgo distintivo único, como es el uso de puntos blancos delimitando su área.

Hacia 1940 Ilo era una pequeña caleta con tan solo 1,000 habitantes, a partir de 1955 se produce en ella la gran inversión de la empresa Southern Perú: ferrocarril, fundición, puerto y campamento se construyen aceleradamente lo cual genera un crecimiento poblacional vertiginoso que en 5 años multiplica por 10 el número de habitantes y lo duplica en los siguientes 10 años. En los años 60’s se produce la expansión del sector pesquero impulsada por la instalación de varias industrias “harineras” y algunas conserveras que diversifican la base productiva de la

provincia, dominada hasta entonces por el enclave minero industrial de Southern y crean un nuevo proletariado urbano.

En los años 70's se completan dos importantes inversiones impulsadas por el estado: el Terminal portuario de ENAPU y la refinería de cobre de Minero-Perú, obras que nuevamente diversifican la economía local y dan paso al surgimiento de una clase media urbana y de numerosas empresas de servicios.

En los años 80's se produce una paralización de la inversión y de la economía local, afectada en gran parte por la crisis internacional de esa década y la caída del precio del cobre que inicia un largo periodo de estancamiento entre 1980 y el año 2004.

En contraposición a la crisis económica en 1980 se inicia en Ilo un dinámico proceso de participación ciudadana y de toma de conciencia cívica que se concreta en lo que se ha llamado la "reinvención" del gobierno local, el cual deja de lado la actitud pasiva común a los municipios de esa época y emprende el desarrollo sustentable priorizando la mejora de la calidad y las condiciones de vida en base a obras de infraestructura y saneamiento e incorporando en su lógica política a la participación vecinal.

A partir del 2005 se presentan 2 fenómenos que impulsan la economía local vigorosamente, por una lado la recuperación acelerada del precio del cobre (que alcanza su pico entre el 2006 y el 2007), que permite importantes inversiones del sector privado, como la modernización y descontaminación de la fundición de cobre de Southern y, por otro lado, la consolidación del proceso nacional de descentralización y la instauración del régimen del Canon y Regalías mineras que expanden notablemente la capacidad financiera del gobiernos local y regional, lo cual se refleja en importantes inversiones en infraestructura urbana.

## **Potencialidades de la Provincia de Ilo**

La primera potencialidad de la provincia de Ilo es la condición natural de su bahía, con características batimétricas e hidrográficas muy favorables para la construcción y operación de un puerto de categoría y reconocimiento internacional. y donde existe actualmente un puerto operando.

La segunda potencialidad de Ilo es su ubicación geográfica en relación al Perú y al continente sudamericano, la cual proyecta a la provincia para convertirse en un foco del comercio internacional, dentro de poco favorecido por la culminación de la en la frontera entre ambos países y culmina en el puerto de Ilo.

La tercera potencialidad de Ilo la constituye la inminente llegada del gasoducto sur peruano proveniente de los yacimientos de Camisea, que pondrá a disposición de la Provincia 400 MMPC al día de combustible barato en su primera etapa, suficientes como para cambiar la matriz energética actual y contar con un excedente para desarrollar la industria petroquímica, motor del desarrollo industrial futuro.

La cuarta potencialidad de Ilo, y quizá la más importante, es el desarrollo humano de su población, con los más altos índices relativos, en sectores tales como educación y salud, en comparación al resto del país. Una población relativamente homogénea y con una cultura participativa de gobierno, que es quizá la más desarrollada entre todas las provincias del Perú, permite pensar que en la provincia se dan las condiciones para impulsar el desarrollo económico sostenido sobre bases sociales de equidad y respeto democrático a la opinión pública.

La quinta potencialidad la constituye la existencia de una ciudad con un nivel relativamente alto de urbanización, lo cual facilitará el desarrollo social y económico futuro. Existe en la ciudad de Ilo una trama urbana adecuada y moderna para los fines de la circulación vehicular, un centro urbano tradicional conservado y atractivo para la vida citadina, y elementos urbanísticos únicos dentro del país como lo es todo el tratamiento paisajístico y recreacional de la franja litoral frente al mar.

No deja de ser importante el hecho de que en Ilo se localiza el mayor centro metalúrgico del país que ha favorecido una serie de actividades comerciales e industriales en torno a él. Existe por lo tanto una base y una experiencia local que favorecerá la instalación de nuevas actividades económicas impulsadas por la nuevas inversiones en camino.

### **Distribución y densidad de la población**

Según el censo del 2007 la población de la provincia totalizó 63,780 habitantes con una tasa de crecimiento, para el periodo inter censal 1993-2007, de 1.6% promedio anual.

En términos prácticos la Provincia de Ilo y la Ciudad de Ilo se pueden considerar términos equivalentes ya que según el censo del 2007 la población urbana de la provincia (63,068 habitantes) representa el 98,9% del total, y de ella el 99,9% reside en los distritos de Ilo (93.0%) y Pacocha (6,9%).

Aunque, de acuerdo a los últimos datos del INEI la población actual de la provincia de Ilo bordea los 70 000 habitantes, esto debido, como se dijo anteriormente a la migración de la población andina.

## **Fisiografía urbana**

La ciudad se divide físicamente en dos áreas nítidamente separadas, la Ciudad Litoral, franja que se extiende pegada al mar en dirección NO-SE con un ancho que varía entre 600 y 1,000 m., y la Ciudad Alta construida sobre una terraza natural al Este de la anterior que se eleva entre los 150 y 180msnm. En extensión más o menos el 50% del área urbana corresponde a cada sector.

La Ciudad Litoral corresponde a la zona más antigua y desarrollada que cuenta con casi todos los servicios, mientras que la Ciudad Alta, también conocida como Pampa Inalámbrica, corresponde a asentamientos humanos e invasiones de no más de 30 años de antigüedad, en la cual se da actualmente un déficit de servicios y de infraestructura urbana, especialmente en la dotación de agua potable.

En Ilo existen alrededor de 20 000 predios de los cuales un promedio de 17 500 son viviendas particulares, donde en muchos casos existen pequeños negocios familiares; alrededor de 1 700 predios se encuentran sin construir, mientras que los restantes lo ocupan centros productivos, comerciales y de servicios públicos y privados.

Del total de predios que existen en la provincia: 3 036 se ubican en el cercado, 5 210 en los pueblos jóvenes, 9 339 en la Pampa Inalámbrica y 2 200 en el distrito de Pacocha.

En cuanto a hacinamiento no se cuentan con estadística actuales, según INEI a febrero de 1997, señalan que en Ilo existen alrededor de 1 150 viviendas hacinadas.

## **1.2. ENFOQUE HISTÓRICO DEL PROBLEMA Y TENDENCIAS.**

La sociedad de la actualidad es el resultado de un proceso de cambios constantes de transformación, producto del avance tecnológico y científico que experimenta la humanidad en su conjunto. La ambición por el poder y control del mundo nos permite avanzar a pasos agigantados generando situaciones y retos cada vez más complejos de organización social.

Siendo esta la perspectiva de desarrollo; Es necesario contar con líderes bajo un paradigma nuevo de liderazgo transformacional que fortalezca las relaciones interpersonales las cuales se encuentran debilitadas y fortalecerlas significaría el éxito de la empresa. Respondiendo a las demandas sociales del mundo globalizado involucra a las instituciones educativas adecuándose a las demandas del mercado social y para ello deben evidenciar conductas de prosperidad competitiva, orientando alcanzar niveles de productividad en calidad que respondan a su visión institucional. Por ello, es necesario relacionarla con los cambios culturales educativos, manteniendo buen trato afectivo entre sus líderes y la clase trabajadora, los aires de un buen clima institucional oxigenan y desintoxican al personal evitando los conflictos internos a través de una buena comunicación democrática, con el apoyo de proyectos de liderazgos Transformacionales que garantice la paz, la armonía y el trabajo de colaboración en equipo, respetando el derecho propio y el de los demás en busca del bien común, superando los conflictos interpersonales para el bien de los intereses de la institución.

El capital humano es el pilar de toda institución educativa, sus actitudes y comportamiento de los profesores o clase trabajadora de una organización no solo depende de su persona sino también se debe a la influencia de las características

del entorno en el que se desenvuelve, las condiciones laborales y el tipo de liderazgo al que están sometidos. El autor Luc Brunet, (1987) considera en este sentido que la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y que muchas veces, el comportamiento depende en parte de la situación

Así mismo; el panorama mundial de la Educación está en constante búsqueda de líderes que le permita alcanzar el éxito y la mejora de la calidad del servicio que prestan institucionalmente, bajo un gobierno de liderazgo humanitario y transformativo, comprometido en resumida cuenta a fortalecer los vínculos de amistad y compañerismo en las relaciones inter personales con la clase trabajadora docente y que en unión cooperativo busquen el bien común. Alcanzar el éxito es una condición de la inteligencia humana. Según Daniel Goleman (1997) con la inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindara mayores posibilidades de desarrollo personal; juntas determinan nuestra capacidad de dirigir nuestra propia vida de manera satisfactoria. Sin sentir emociones es imposible tomar decisiones. Teniendo en cuenta este precedente, esta situación a través de la historia paralelamente con el avance tecnológico ha ido generando un cuadro social de constantes cambios de paradigmas y de exigencias, con la pretensión objetiva de impulsar la administración institucional educativa, realizando estudios y reajustes, teniendo en cuenta una visión o aspiración de éxito enmarcado en resultados de competitividad y producción académica de calidad. Ante un mercado exquisito en

sus demandas. Los méritos y éxitos de toda institución educativa, se debe a las buenas relaciones interpersonales generando la unión integral cooperativa de la clase trabajadora y al liderazgo asertivo en respeto a sus derechos como de los demás.

### **1.3. DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

El hombre por naturaleza es un ser sociable que vive en grupos y su convivencia es un enlace variado de experiencias que están vinculadas a las relaciones interpersonales, positivas y negativas, que surgen como producto de su interacción social laboral. La necesidad de inter relacionarse es una necesidad básica del hombre desde su presencia en el mundo y esta forma de proyectar la vida ha permitido desarrollar diversas manifestaciones culturales, así como; el conocimiento y el desarrollo tecnológico, no sería posible, si el hombre no viviera en grupos formando grandes civilizaciones.

La comunicación ha sido constituido por el hombre como un medio de enlace que le ha permitido fortalecer sus lazos de convivencia grupal en sus relaciones inter personales. El éxito alcanzado hasta el momento viviendo en organizaciones de estructuras complejas se debe a la buena práctica de los componentes de la comunicación empleada entre sus integrantes, tales como: la empatía, trabajo en equipo, solidaridad, motivación, respeto, etc. los cuales han sido necesarios para las pretensiones ambiciosas de la condición humana y que hoy en día experimentamos el avance tecnológico y científico, que las generaciones anteriores a la nuestra ni lo imaginaban. Estos resultados no habrían sido posible sin la

presencia e influencia del liderazgo con características apropiadas a cada época y en la actualidad las entidades educativas están en permanente búsqueda de perfiles de líderes que respondan a los nuevos paradigmas de organización social educativa que garantice buenas prácticas en cumplimiento de su labor pedagógica según las políticas educativas planteadas por el estado.

Por ello; es de gran necesidad el contar con líderes en las I.E con ideas de cambio y con visión futurista, basado en teorías de liderazgo transformacional actualizadas y vigentes que le dan un nuevo enfoque de como gobernar o administrar, desechando las ideas tradicionales autoritarias de orden y obediencia, para dar paso a la participación y consulta a nivel grupal con carácter democrático.

Ante este contexto; surgen los problemas de las relaciones interpersonales debido a la ausencia de afecto y buen trato entre las personas, por la carencia de un buen líder. Todos tenemos que afrontar una serie de retos y dificultades, el apoyo social del líder y trabajadores docentes, es un recurso que disponemos para afrontar esos retos y dificultades, con éxito. Para Harlow (1977) Cuando se es niño la necesidad de contacto físico es mayor y conforme se va creciendo es menor la necesidad, pero nunca pierde importancia, te da confianza, seguridad y te tranquiliza. Las relaciones íntimas es un apoyo, ayuda y da seguridad, permitiendo superar miedos y te empuja a explorar el mundo fortaleciendo las relaciones Ínter personal y el sentido de pertenencia a un grupo es muy importante a lo largo de toda la vida, ser miembro de un grupo da seguridad y apoyo. El no pertenecer a un grupo social, supone el aislamiento social.

Ante esta realidad; todo servicio de calidad que presta una institución educativa, está determinada por las relaciones interpersonales que tiene como objetivo mejorar las habilidades personales que afiance las relaciones entre directivos y trabajadores subalternos, determinando un buen clima institucional saludable de bien social, en base al buen trato con afecto y una buena comunicación que estreche la interacción grupal, elevando la autoestima y el reconocimiento de sus acciones destacadas, en favor de la Educación. Martin Briss (2003) quien considera que “ El clima constituye un modelo de interacción, incluso de relaciones, que contribuyen directamente a definir los grupos y la propia actividad, de tal manera que los resultados de toda índole que se produce en los centros educativos se ven influidos por el clima en que se haya trabajado”

La Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de Ilo, no es ajena a las deficiencias de la realidad educativa nacional, se aprecia que las relaciones interpersonales entre directivos, profesores y personal administrativo no son buenas, evidenciándose la falta de un líder que promueve la integración ejerciendo una fluida y simpática comunicación, manteniendo una postura de líder con amplia capacidad de convocatoria y unidad. Solo así, avizoramos un futuro de trabajo colaborativo en equipo dentro de una comunidad educativa que se esfuerce con iniciativa propia y compromiso para sacar adelante los intereses de la institución educativa, de acuerdo al autor Medina Revilla (1992) “estas interacciones son la esencia del clima escolar”.

El anhelo de cambio de líderes llegó pero no con las características que se esperaba, de una gestión carismática y poco transparente, pasamos a una autoritaria y despectiva postura de gobierno con carencias del manejo de habilidades interpersonales, que en lugar de unir e integrar fortaleciendo los lazos de amistad y compañerismo, se impone una figura superior pensante, poco democrática e inflada de soberbia, perfil que no ayuda a corregir las debilidades institucionales enfocado al cambio. Pero el exceso de autoridad y la falta de experiencia, ha generado el descontento y la división perdiendo respaldo la gestión. Esta situación es alarmante y preocupante, si lo avizoramos desde una perspectiva de gestión administrativa institucional, el éxito común no depende de una sola persona surge de la intención colaborativa del trabajo en equipo y esto solo se consigue a través de un trabajo dirigido por un líder motivador, sensible, respetuoso de los derechos del trabajador y asertivo.

Ante esta realidad; la I.E. Jorge Basadre Grohmann refleja una carencia de buenas relaciones interpersonales entre directivos, profesores y personal administrativo cultivando un clima institucional cargado de energías negativas, polarizando al equipo de trabajo y esta desunión repercute en la calidad educativa del servicio prestado, perjudicando a las nuevas generaciones debido a la falta de percepción por parte de los líderes que aun confunden y mantienen actitudes de administradores con perfil líder autocrático, rol que limita desempeñar con éxito, armonía y eficiencia el cargo directivo. Ante esta carencia es de preocupación generar líderes con un perfil que garantice y sean capaces de generar un clima

organizacional favorable y a su vez respeten el principio de la democracia y la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones institucionales.

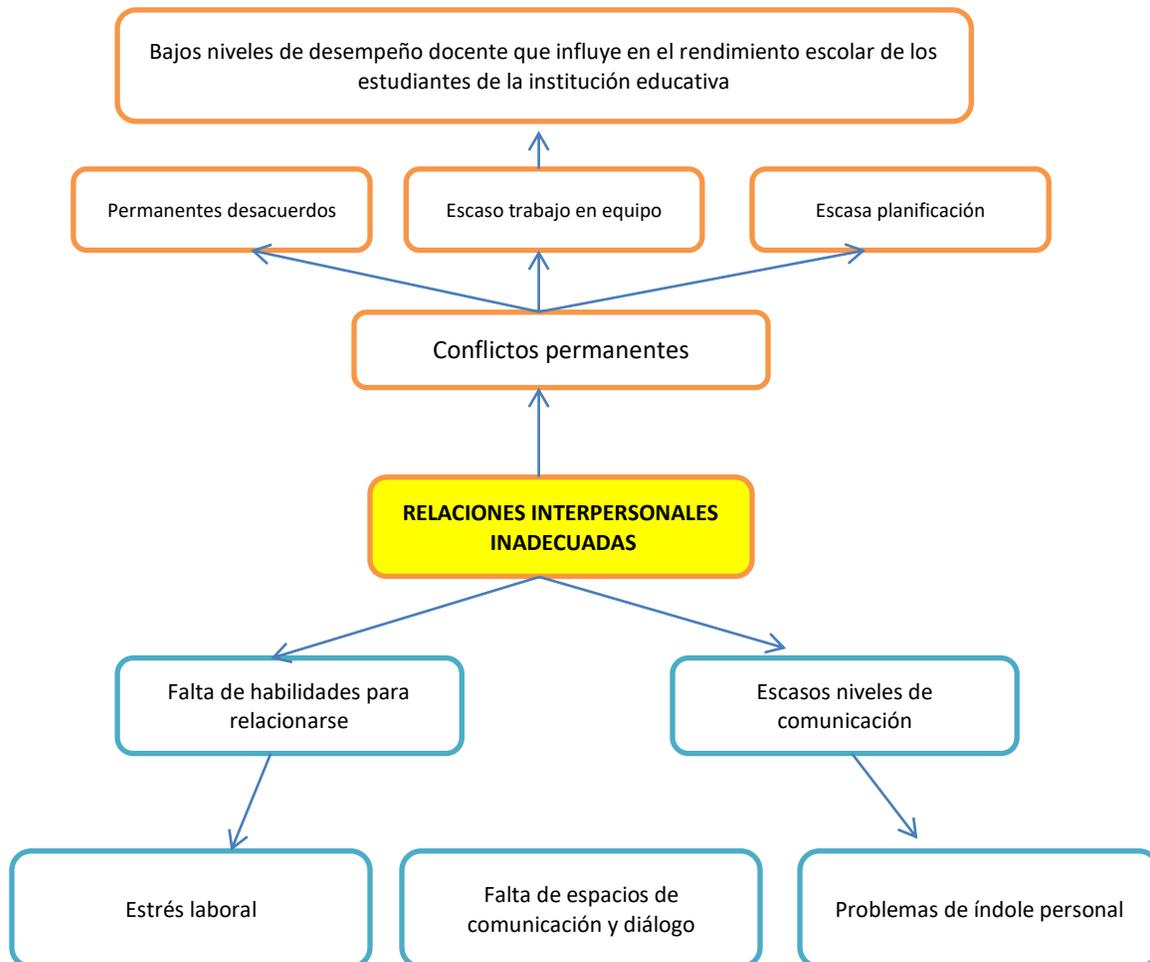
Frente a este contexto; la intención de cambio es buena pero el perfil de liderazgo que se emplea no es el apropiado y es momento de contribuir acercando un modelo de liderazgo transformacional y conocimientos de habilidades interpersonales y experiencias que coadyuven a lograr el éxito común a través de la integración de todos los que conformamos la comunidad educativa de la I.E Jorge Basadre Grohmann y a una sola idea todos rememos en la misma dirección, para alcanzar esa gran visión competitiva de prestar servicios de calidad educativa que garantice la preparación académica de los alumnos de acuerdo a las políticas educativas de estado y demandas de la sociedad.

Este trabajo de investigación es importante porque brindara información necesaria para implementar estrategias que desarrollen y potencialicen las relaciones interpersonales entre los profesores y los directivos, favoreciendo no solo a nivel personal sino que reforzara su buen desenvolvimiento como miembros de la comunidad educativa. La I.E. Jorge Basadre Grohmann se verá beneficiada con la realización de este trabajo la cual favorecerá mejorando las relaciones interpersonales laborales de la comunidad educativa.

En consecuencia, este trabajo busca proponer un modelo de liderazgo transformacional que permita mejorar nuestras relaciones inter personales, en aras de disminuir los conflictos y a partir de ahí desarrollar con efectividad el

cumplimiento de nuestras responsabilidades con objetividad en razón de la visión y metas de nuestra institución educativa.

### ARBOL DE PROBLEMAS Y CAUSAS



#### 1.4. METODOLOGÍA

La presente investigación es del tipo descriptivo propositivo, donde, en primer lugar se identifica, describe y caracteriza la problemática referida al tema de estudio, y luego se elabora la propuesta teórica con la que se pretende dar solución a dicha

problemática, además de brindar un aporte teórico y práctico al sistema educativo local y regional.

El trabajo se inicia con la elaboración de los instrumentos de recolección de datos para cada una de las variables de estudio, los cuales deben ser validados para su posterior aplicación.

Para la etapa de aplicación, se debe remitir a la dirección de la Institución Educativa un oficio para pedir la autorización correspondiente, de tal forma que se puedan obtener el permiso correspondiente de la dirección.

Luego de este procedimiento administrativo, se aplican los instrumentos a los miembros de la muestra de estudio que está constituida 72 trabajadores de la Institución Educativa. Dichos instrumentos, han sido recogidos y tabulados, en una matriz de datos, los cuales han sido analizados y presentados en cuadros y gráficos estadísticos aplicados a la educación cada cual con su respectiva interpretación estadística e inferencial.

Finalmente, se procedió a elaborar la propuesta teórica orientada a resolver la problemática planteada y también a validar la hipótesis de estudio, además de elaborar las conclusiones y recomendaciones de estudio.

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO:**

En el presente capítulo se ha podido identificar de manera amplia, los aspectos problemáticos que generan la presente investigación dentro del contexto de la institución educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo. En las que se evidencia el escaso nivel de liderazgo que existe en la institución educativa de parte del equipo directivo y en especial de la directora, lo cual origina que no existan adecuadas relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución.

Del mismo modo se ha hecho un análisis de las principales características de la institución educativa en el cual se señala sus fortalezas y debilidades, a través de un FODA. Institucional; además se hace un análisis de las principales características de la provincia de Ilo y las oportunidades que presenta para el desarrollo de la propuesta de investigación.

En uno de los acápite del capítulo primero, se hace también un estudio de la problemática en el contexto internacional y sus tendencias, respecto a la importancia del liderazgo en las instituciones educativas y como está influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores, finalmente se presenta la metodología que se utilizará para el desarrollo de la presente investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se ha de desarrollar una descripción de los principales estudios relacionados al tema de estudio que han sido seleccionados como antecedentes, además un análisis detallado de los aspectos teóricos referidos a cada una de las variables de estudio, que son el liderazgo transformacional y las habilidades sociales.

## **2.1 ANÁLISIS DE LA LITERATURA O ESTADO DEL ARTE**

Muchos son los aportes de investigadores que han abordado el tema del liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales en las empresas, organizaciones e instituciones, por ello es que a continuación se hace un análisis de los diferentes aportes que sobre el tema de estudio existen en la literatura como antecedentes de estudio en el ámbito internacional, nacional y regional, los siguientes:

En el contexto internacional se tiene a **Benito M.** (2003) quien en su tesis “las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción” concluye que el objetivo de la comunicación es señalar la importancia de las relaciones interpersonales que el profesor mantiene en el centro educativo como una fuente de satisfacción. A través de los análisis estadísticos realizados, se observa cómo las relaciones interpersonales que los profesores mantienen con la dirección, los compañeros, pero sobre todo con los alumnos y los padres de los alumnos, condicionan su satisfacción laboral.

Pero además, se comprueba como la satisfacción de los docentes respecto a estas relaciones interpersonales, influye en su valoración sobre el funcionamiento de los órganos colegiados del centro; es decir que la valoración sobre el funcionamiento

del claustro, del AMPA y del equipo directivo, no es una valoración demasiado objetiva, sino que está condicionada por la satisfacción en las relaciones interpersonales que los profesores mantienen con sus compañeros, padres y dirección, respectivamente. Sobre todo, hay que destacar el caso de la dirección, donde el 58% de la variación de la variable dependiente (satisfacción) es explicado por la independiente (relaciones interpersonales)

El estudio desarrollado por **Matos**, (2006) realizado en la Universidad del Zulia Titulado: “Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes” concluye que, el proceso de comunicación, y las relaciones interpersonales que existe entre directivos y docentes del caso de estudio no han alcanzado su pleno desarrollo ni los niveles óptimos, hecho que se revela, en el caso de la comunicación, en el predominio del tipo de comunicación descendente propia de contextos autoritarios, así como bajo el patrón acusador centrado en faltas o errores que puedan cometer el personal de la institución. Respecto a las relaciones interpersonales, éstas se caracterizan por ser superficiales, con presencia de conflictos y marcadas por el individualismo.

**Aguilarte**, (2010) en su tesis: “la comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes” concluye lo siguientes: En cuanto a mantener una educación adecuada las encuestas respondieron que existía la necesidad de involucrar a toda la comunidad escolar, es decir que dicha comunicación se diera entre todos los actores que hacen vida dentro de la institución. Sin embargo, esto no se ajustó a la realidad, puesto que el 83% de las

docentes poseen cierta preferencia y a veces existe discriminación en relación al saludo, situación que no debe estar presente en el ambiente escolar. Así mismo corrobora la necesidad de diseñar un módulo instruccional para promover la comunicación asertiva en las maestras del 6 grado del subsistema de primaria de la unidad educativa José Antonio Anzoátegui, del municipio Bolívar, para así ser implementado con sus alumnos.

**López clemente** (2011) con la tesis “las relaciones interpersonales como factor determinante de la comunicación”. Concluye lo siguiente: Las relaciones interpersonales son una oportunidad para acercarse a otras experiencias y valores así como para ampliar conocimientos. Hace falta proporcionar un tiempo disponible para relacionarse pero ello no significa, que se vaya a descuidar la labor educativa, el estudiante y docente son parte importante en el aprendizaje de calidad. El desarrollo de habilidades comunicativas permite al estudiante desenvolverse de una forma efectiva, clara y breve. Tomando en cuenta lo positivo de cada uno obteniendo de ello ejemplos reales y aprender de las mismas, motivan al estudiante a trabajar en equipo e interactuar con sus compañeros, desarrollando mayor interés por el aprendizaje debido a las diversas formas de poder apreciar y compartir los conocimientos previos con los conocimientos nuevos; son determinantes de la comunicación porque tanto docentes y alumnos deben interactuar constantemente para que puedan conocerse y construir un aprendizaje de calidad.

**Hernández** (2011) en su tesis “la comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones inter personales en adultos y jóvenes”. El caso de un taller

para estudiantes de IMCED. Concluye que la comunicación asertiva se refiere a mejorar nuestra forma de relacionarnos con los demás para vivir una vida más integral.

**Villalon camus** (2014) en su estudio “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal” Concluye lo siguiente:

Si bien se obtuvo una convergencia casi absoluta de que el modelo predominante presente en el cuerpo directivo y la organización es de tipo transaccional, existen elementos germinales que avizoran la emergencia de esquemas de carácter transformacionales. La ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, que concerté a todo el equipo directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas ha dado pie para que un modelo racional administrativo sea el predominante. La carga administrativa, la orientación por desempeño entre otros factores tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas. Donde cada persona opera en su propia isla, y da cuenta individual de sus resultados.

La infraestructura, los continuos y recientes cambios han atentado a una cultura organizacional estable como parte de un liderazgo transformacional. La infraestructura impide que cotidianamente directivos y profesores puedan interactuar, ya que como se planteó en el apartado 3.3 (pág. 60) se encuentran separadas y vinculadas solo por pasillos y escaleras, no habiendo un punto de encuentro común cotidiano.

Hablar de elementos favorables que permitirán avanzar hacia transformaciones en el proyecto educativo institucional es la buena disposición entre el liderazgo entre

pares, que ocurre principalmente porque les es conocidas las prácticas y actitudes entre ellos.

Bastará que el equipo directivo se alinee internamente y se apoye en aquellos docentes que tienen un liderazgo e influencia entre sus pares; además que se creen momentos de reflexión donde cada actor de la institución pueda tener tiempo de compartir y conocer a sus pares. Lo cual fomentará un clima de confianza y pertenencia.

En suma podemos decir, que la Comunidad Educativa del colegio Simón Bolívar necesita una identidad y un propósito claro. Se evidencia que este objetivo se logrará si se propicia un elemento central que es la comunicación, ya que, es impensable el éxito de cualquier organización humana si no existen factores facilitadores de la comunicación entre sus integrantes. Ambos actores estudiados, tanto docentes como directivos, poseen rasgos y buenas intenciones para transformar la cultura organizacional del Colegio Simón Bolívar. Sin embargo, si no hay comunicación entre las partes, seguirá predominando un liderazgo Transaccional.

Otra investigación relevante fue la realizada por **Arteaga** (2005), la cual es de tipo descriptiva correlacionar, titulada “El Grado de Relación entre Liderazgo, las relaciones Interpersonales y el Clima organizacional percibido por los Trabajadores de la Institución Educativa Nacional”. Se buscó demostrar que el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. Se utilizó, el diseño correlacionar; el método cuantitativo; una encuesta con (3) partes:

Una de liderazgo; una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional. El cuestionario fue elaborado dándose la validez y confiabilidad estadística. La conclusión general a la que se llegó es que existe una relación directa entre liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

**Mesa** (2010), en su estudio “Ser Persona y Relacionarse, Competencia Social en el aula: Habilidades Cognitivas, Valores Morales y Habilidades Sociales”. Concluye que el alumnado que recibe el programa mejora en su competencia social. Desde la vertiente cualitativa, los resultados también indican que tanto para el alumnado como para el profesorado el programa ha suscitado un interés alto. El alumnado afirma que el programa ha resultado útil para su vida, como así lo ratifica también el docente hacia sus estudiantes. Concretamente, alumnado y profesorado señalan que les ha servido para que estos estudiantes sean más asertivos y piensen antes de actuar, siendo estas afirmaciones constatadas con los resultados estadísticos en la evaluación cuantitativa de esta misma investigación. En cuanto al clima del aula, las y los estudiantes se han sentido muy bien con sus profesores y viceversa; los docentes también consideran que ha mejorado sustancialmente la relación docente-grupo clase. Las principales conclusiones que se extraen de esta investigación es que: (1) La competencia social se puede educar en cualquier centro escolar por difícil que este sea, (2) que el profesorado es el principal y más importante agente de esta mejora y (3) que la aplicación del programa "Ser persona y relacionarse" (Segura, 2002), al mejorar la competencia social del alumnado, actúa como un factor de protección frente a la inadaptación social y escolar.

En el contexto nacional se presenta a Muñoz P. (2000) quien en su tesis: “Relaciones interpersonales del personal de enfermería y su influencia en la calidad de la atención del paciente hospitalizado en la unidad de cuidados intensivos coronarios del Hospital Militar Central, 2006”. Concluyo que:

Las relaciones interpersonales del personal de enfermería son en general regular, además que las relaciones interpersonales influyen en la calidad de atención al paciente.

**Alarcón P.** (2007) en su tesis “Factores internos y externos que influyen en las relaciones interpersonales en enfermeras de neonatología del C.S Tahuantinsuyo bajo. Mayo, diciembre, 2004”. Llega a las siguientes conclusiones: Los valores éticos morales en su mayoría están presentes en las enfermeras, evidenciando ante cualquier problema ético guardan una absoluta discreción del asunto. Del mismo modo un porcentaje considerado hace comentario de él con fines de solucionar y unir a los involucrados. En relación a la empatía que tienen las enfermeras con sus colegas al momento de compartir actividades de su trabajo diario, es variable en este servicio. El trabajo en equipo de las enfermeras es evidente, ellas brindan apoyo en sus actividades ante pedido de ayuda de una colega, lo que demuestra un factor importante para las buenas relaciones interpersonales”

## **2.2. BASE TEORICA**

En el presente acápite se presenta el marco teórico referente a la variable dependiente, con sus principales aspectos, cuyo conocimiento y dominio, aportará al lector, una idea más clara de lo que significa las relaciones interpersonales y su importancia en la dinámica institucional.

### **2.2.1. LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Monjas (1999), describe las relación interpersonal como las conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Se tratan de un conjunto de comportamientos aprendidos que se ponen en juego en la interacción con otras personas.

De acuerdo con Prieto (1995), centrándose en el contexto educativo, las destrezas sociales incluyen conductas relacionadas con los siguientes aspectos, todos ellos fundamentales para el desarrollo de las relaciones interpersonal del individuo:

- Las conductas interpersonales (aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas, etc.)
- Las conductas relacionadas con el propio individuo (expresión de sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, conducta ética, etc.)
- Conductas relacionadas con la tarea (trabajo independiente, seguir instrucciones, completar tareas) La aceptación de los compañeros”

Según la Fundación Iberoamericana Down, sostiene que, la relación interpersonal está presente en todos los ámbitos de nuestra vida. Son conductas concretas, de

complejidad variable, que nos permiten sentirnos competentes en diferentes situaciones y escenarios así como obtener una gratificación social. Hacer nuevos amigos y mantener nuestras amistades a largo plazo, expresar a otros nuestras necesidades, compartir nuestras experiencias y empatizar con las vivencias de los demás, defender nuestros intereses, etc. Son sólo ejemplos de la importancia de estas habilidades.

Por el contrario, sentirse incompetente socialmente nos puede conducir a una situación de aislamiento social y sufrimiento psicológico difícil de manejar. Todas las personas necesitamos crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo, etc.). Basta recordar los esfuerzos que, tanto desde el ámbito educativo como desde el entorno laboral, se realizan para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento en las funciones profesionales.

La teoría de las relaciones interpersonales de Rogers (1985) da algunos ejemplos de cómo puede deteriorarse y de cómo puede enriquecerse una relación interpersonal. Sus conclusiones pueden resumirse en la siguiente ley general: “Cuando existe entre las partes un deseo mutuo de entrar en contacto y comunicación, podemos decir que cuanto más grande sea la congruencia realizada por la percepción, la experiencia y la conducta de una de las partes, la relación se caracterizará en mayor grado por una comunicación recíproca con las mismas

propiedades, un funcionamiento psicológico mejor por ambas partes, un mayor grado de satisfacción procurada por la relación y una mejor comprensión mutua del objeto de la comunicación”. Rogers aplica todo lo anterior a diversos ámbitos como la familia, la educación, y los grupos.

En tal sentido Rogers (1959), enuncia la ley general de las relaciones interpersonales donde considera que cuanto mejor sea la coherencia entre la experiencia, la conciencia y la comunicación por parte de un individuo, mayores serán las posibilidades de establecer una relación de manera satisfactoria.

Desde diferentes ópticas; las relaciones interpersonales han sido idealizadas y definidas por diferentes autores, habiendo concordado en algunos fundamentos que la compone. También se pueden definir como, la interacción recíproca entre dos o más personas que se desarrolla por medio de la comunicación, lo que involucra la habilidad para escuchar de manera activa. En otras palabras, se pueden considerar como el conjunto de contactos que tenemos los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas. Estos contactos se dan durante la realización de cualquier actividad y pueden ser profundos; cuando compartimos inquietudes, logros, amor entre otros; o superficiales cuando solo se comparte un espacio.

Ante lo expuesto, Gibbs (1989) define las relaciones interpersonales como aquellas que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes contextos y en diferentes intervalos de tiempo, concluye que son las relaciones que establecemos diariamente con nuestros semejantes.

Simón y Albert (1989), expresan que las relaciones interpersonales son un elemento irreducible de la realidad; los sentimientos interpersonales, las transacciones emocionales o efectivas son los datos esenciales de una relación, así como el amor, el odio o la soledad..., los sentimientos interpersonales están vinculados a las experiencias íntimas de los individuos, a sus relaciones viscerales, sus dolores, placeres, alegría y disgusto, amor, miedo entre otros.

Partiendo de este marco referencial acerca de las relaciones interpersonales que involucran los sentimientos, las transacciones, las experiencias de las personas que comparten un espacio, en este caso, al espacio del contexto educativo, es conveniente citar el estudio realizado por Cruz y Martín (1998), donde destacan la importancia de mejorar las relaciones interpersonales que se establecen dentro de los centros educativos, con el objeto de conseguir innovaciones y cambios profundos que afecten la cultura escolar.

Por lo tanto, es necesario que en las instituciones educativas, se impulse entre las personas que la integran, un intercambio de conocimientos y experiencias, donde permita generar un clima de agradable relaciones interpersonales; mediante la interacción recíproca y la comunicación efectiva.

Al tomar en cuenta lo antes señalado, se observa en los centros educativos ciertas dificultades en el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales lo que incide de manera negativa en la convivencia diaria que se da entre sus miembros.

## **RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ORGANIZACION**

### **DEFINICION:**

Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie, es el amor que una siente por otra persona, tratando de respetar sus derechos personales tratando ser de ser cortés con todas las personas.

### **LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, como las que se dan con nuestros padres, nuestros hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio.

A través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida, también compartimos necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales.

Lo que resulta increíble es que día a día, podamos relacionarnos con tantas personas considerando que, como dice el refrán, "cada cabeza es un mundo", con Precisamente, en esa diferencia, reside la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al ponernos en contacto intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarnos, pues tenemos que hacer un esfuerzo para lograr comprendernos y llegar a acuerdos.

Esto último no resulta tan complicado, si tomamos en cuenta que la mayor parte de las personas compartimos algunas ideas, necesidades e intereses comunes; por

eso, decimos que las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión o raza.

En ocasiones, nuestras diferentes formas de pensar y actuar nos pueden llevar a relacionarnos con desconfianza o a vivir conflictos, pero valorar a los demás, aceptar que hay diferencias entre una y otra persona y tratar de comprendernos, puede ayudarnos a superar estos obstáculos. Tratemos a los demás como nos gustaría que nos trataran.

Cada uno de nosotros tenemos el derecho de elegir con quién nos relacionamos, cómo y cuándo. Tenemos también el derecho de esforzarnos para que nuestra relación con los demás sea lo mejor posible, sin perder nuestra dignidad.

## **¿CÓMO NOS RELACIONAMOS?**

Cuando nos relacionamos con los demás, esperamos reciprocidad, esto quiere decir que deseamos dar, pero también recibir; escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos.

Dar y recibir requiere seguridad y claridad de quiénes somos. Las dificultades están casi siempre relacionadas con la falta de valoración y apreciación que tenemos sobre nosotros mismos, o bien, con que no hemos aprendido a ver las cosas como "el otro" las ve y a respetar su punto de vista

Si nos miramos con honestidad, podremos reconocer lo que nos disgusta de nosotros; como sentir rencor, enojo, envidia e, incluso, ser agresivos e irrespetuosos al relacionarnos con otras personas.

La aceptación y reconocimiento de nosotros mismos, nos puede ayudar a superar estas actitudes negativas y mejorar la relación con otras personas, es decir, la aceptación de los demás con sus cualidades y defectos, y a que surja la confianza en nosotros mismos y en los demás.

## **LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES.**

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor.

La comunicación nos permite expresarnos y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos.

Antes de que nacióramos, ya nos comunicábamos con nuestros padres al escuchar sus voces, sus movimientos y responder a ellos con movimientos dentro del vientre de nuestra madre y una vez que nacimos, nos comunicamos con nuestros balbuceos y primeras palabras, con nuestro llanto o con nuestras sonrisas.

## **LA COMUNICACIÓN NOS SIRVE PARA EXPRESAR LO QUE SENTIMOS;**

Lo que necesitamos y lo que pensamos de los demás, para entender el mundo que nos rodea y para ser escuchados; también, para conocer a las personas con las que nos relacionamos diariamente.

Para mejorar nuestra forma de relacionarnos y de comunicarnos, hay que conocernos bien: el valor que nos damos a nosotros mismos, qué tanto nos queremos, el respeto con el que tratamos a nuestra persona, así como preocuparnos por conocer y entender lo que piensan y quieren las otras personas.

## **PARA RELACIONARNOS... ¡NECESITAMOS COMUNICARNOS!**

En ocasiones llegamos a pensar que si nos relacionarnos con gritos y golpes, lograremos que nos vean con estimación y autoridad. ¡Gran equivocación! Si nos queremos y respetamos a nosotros mismos, no podemos permitir relaciones basadas en la violencia.

### **A MEJOR COMUNICACIÓN, MEJORES RELACIONES:**

Lo primero en la comunicación es atreverse a hablar con los demás, perder el miedo a expresar nuestros sentimientos, experiencias, sensaciones; para eso, necesitamos ordenar nuestras ideas, de manera que sepamos qué vamos a decir y cómo queremos hacerlo.

Compartir lo que nos pasa y lo que sentimos nos puede abrir muchas posibilidades: decirlo a otra persona nos puede facilitar entender un poco más lo que nos ocurre y hacer frente a los problemas.

Saber escuchar es algo que aprendemos desde pequeños, pero que debemos ejercitar. En ocasiones ocurre que sólo escuchamos lo que nos agrada o nos conviene; si sentimos que algo de lo que nos están comunicando nos puede herir o molestar, preferimos ignorarlo. Por eso, es importante que cuando escuchemos, lo escuchemos todo, con atención y hasta el final. Comunicarnos con respeto con las demás personas. Siempre resulta mejor tratar a los demás como nos gustaría ser tratados. También es importante que al comunicarnos no olvidemos:

- Hablar de manera clara y sencilla.
- Ver a los ojos de la otra persona y demostrarle que se quiere la comunicación con ella.

- Conciliar lo que expresamos con nuestros gestos, con lo que decimos con palabras.
- Escuchar con todos nuestros sentidos.
- No juzgar ni afectar la comunicación de otros, mediante la burla o la ridiculización.
- No tratar de demostrar lo que no se es o no se sabe.

#### **ADEMAS EN LA INSTITUCION EDUCATIVA:**

- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada área o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

#### **PROCESOS FUNDAMENTALES QUE INFLUYEN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES:**

**Según Trinidad (s/f)**, hay cinco Procesos Fundamentales que Impactan las Relaciones Interpersonales:

**1.- Percepción:** Proceso mediante el cual, las personas organizan e interpretan información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo. La

percepción aporta la materia prima necesaria para los procesos del pensar, sentir y actuar. En el proceso perceptivo, también influyen significativamente los valores y creencias, los pensamientos y el mundo de la acción.

**2.- Pensamientos y Sentimientos:** Es el pensamiento que analizará, evaluará y emitirá un juicio sobre lo que nos afecta, como también planeará conductas complejas y organizará las acciones de acuerdo a la información con la que contamos. Los análisis que realizamos y los Juicios que emitimos no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan.

**3.- Intencionalidad y Objetivos:** Por las intenciones nos dirigimos hacia las metas que nos fijamos

**4.- Los objetivos** son aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, constituyen el "activador" de la conducta. Los objetivos son la fuente principal de la motivación en el trabajo. Ellos definen un camino, orientan decisiones, informan de nuestro progreso. Cuando no hay objetivos claros se corre el riesgo de llegar a un resultado no deseado

5.- **Acción:** Es hacer basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.”

## **LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

**Según Trinidad,** se manifiesta en cuatro características:

- **y Sinceridad:** Libre de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con las de los demás.

- **Respeto y Afirmación:** Fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás
- **Compasión:** Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológica en el lugar del otro.
- **Comprensión Sabiduría:** Es la realización integral llevando a cabo la actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad”.

## **TIPOS DE RELACIONES INTER PERSONALES**

Son tres los componentes:

1. Intimas/ superficiales: Es íntima porque corresponde satisfacer las necesidades afectivas. Las superficies atiende pero no se preocupa o ingresa a la intimidad
2. Relaciones personales/ sociales: desde el punto de vista psicológico social.  
Tajfel habla de tres tipos de identidad en las personas:
  - Identidad personal : se refiere a la individualidad
  - Identidad Social: pertenece a un grupo
  - Identidad humana: combinan ambas
3. Relación Amorosa: Sternberg (1986), habla de la relación amorosa y plantea tres elementos: pasión, compromiso e intimidad. Estos componentes combinados plantean distintos tipos de relación:

- Amistad: intimidad

- Relación pasional: Predomina la pasión
- Relación formal: predomina los aspectos formales
- Relación romántica: relación donde predomina la pasión y la intimidad.

## **MANEJO Y TRATO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

### **Actitudes:**

Kurt Lewin, (citado por Chiavenato) fundador de la teoría de las relaciones humanas, define estas como el conjunto de acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Yepis Vargas, define actitud como “una manera concreta de percibir algo u opinar sobre ello, un esquema de reacción afectiva o modo de reaccionar frente al mismo y a un patrón de conducta movible por dicho estímulo Barriga (2002) refiere que actitud es “la tendencia a actuar de una manera determinada frente a un objeto o situación; son estereotipos de conductas”. En este sentido todos los prejuicios pueden considerarse como actitudes negativas, es decir que tienden a alejar al sujeto del objeto o a rechazarlo, mientras que las actitudes positivas conducen hacia el objeto ya que el objetivo primordial de la conducta reside en relacionarse con los demás, en establecer con ellos lazos de protección mutua, de ayuda, de cooperación, etc.

Las actitudes expresadas alcanzan una gran importancia social, no es de una sola persona sino que es de toda la humanidad que convivimos en este mundo global en diferentes contextos sociales. En el campo laboral las buenas actitudes resultan ser muy importantes en las relaciones laborales garantizando el éxito o fracaso del grupo. Si la persona tiene buenas actitudes positivas tendrá predisposición a

trabajar en equipo, teniendo en cuenta la ética y los valores. Pero cuando las actitudes son negativas, hay tendencia a la desintegración del grupo ya que se dan malos entendidos y conflictos.

Llanos Mónica (2008) refiere que la actitud es la manera como percibimos la imagen de nosotros mismos, de los demás y los acontecimientos que nos rodean, lo cual va a determinar la manera como nos comportamos. La actitud de las personas es la que hace la diferencia entre ser felices y no serlo, entre ser una persona de éxito o no, en tener sanas relaciones interpersonales o conflictos.

Goleman D. (1999) refiere que los equipos de trabajo necesitan algo más que conocimientos teórico- prácticos, necesitan ser hábiles para escuchar y comprender de forma empática, ser flexibles, solidarios, leales, y saber trabajar en equipo con respeto mutuo. También deben ser capaces de energizar a los demás, de comprometerse y confiar en quienes trabajan con ellos.

### **La actitud está vinculada a dos grandes áreas:**

**a) Relación intrapersonal.-** Esta tiene que ver en la relación que tengo conmigo mismo, con mi mundo interior, si poseo una sana autoestima voy a poseer una serie de actitudes con respecto a mí mismo que contribuyan a mi bienestar, lograré hacer una diferenciación entre los fracasos o errores experimentados versus mi capacidad y valor personal.

**b) Relaciones interpersonales.-** Mis actitudes me llevan a tener una percepción adecuada de las personas con las cuales me relaciono, pudiendo integrar lo positivo y negativo de ellas, teniendo un grado de objetividad adecuado que me permita enriquecerme con lo que ello me aporten, si es positivo constituirá un aporte a mi desarrollo personal, si es negativo contribuirá a mi mejora y aprendizaje sobre rectificaciones que debo hacer.

### **Componentes de las actitudes:**

Según Yepis (2003) las actitudes tienen tres componentes:

- **Componente cognoscitivo:** Incluye el dominio de hechos, opiniones, creencias, pensamientos, valores, conocimientos y expectativas (especialmente de carácter evaluativo) acerca del objeto de la actitud. Destaca aquí el valor que representa para el Individuo el objeto o situación.
- **Componente afectivo:** Procesos que avalan o contradicen las bases de nuestras creencias, expresados en sentimientos evaluativos y preferencias, estados de ánimo y las emociones que se evidencian (física y/o emocionalmente) ante el objeto de la actitud (tenso, feliz, preocupado, dedicado, apenado, etc.).
- **Componente conativo:** El componente conativo está dado por la forma como la persona reacciona ante el hecho o situación, es donde se ven las actitudes, y es como se las puede conocer. Muestran las evidencias de actuación a favor o en contra del objeto situación de la actitud.

## Características de las actitudes

- **Aprendidas:** Se forman a partir de una serie de experiencias en que determinadas conductas son o no son reforzadas. Son relativamente estables: Una vez formadas permanecen de una manera bastante fuerte en el individuo que las ha adquirido. El cambiarlas implica un proceso largo y costoso, no están sujetas a variaciones en el humor ni a otras causas pasajeras.
- **Implican relación sujeto-objeto:** Es decir, el objeto de la actitud es algo tangible y existente en la realidad para el sujeto. Pueden comprender un pequeño o un gran número de cosas. Son motivadoras- afectivas. Una actitud firmemente adquirida puede ser la única motivación para determinadas acciones y al mismo tiempo llevar consigo una potente carga de tipo afectivo.

Luego de hacer el estudio de los aspectos teóricos respecto a la variable dependiente, relaciones interpersonales, podemos destacar su importancia en el proceso escolar, fundamentalmente del comportamiento de los docentes y trabajadores de la institución educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo, de los aportes teóricos mencionados líneas arriba, se rescata aquellos que definen fundamentalmente la variable y aquella que lo clasifica en aspectos y factores, ya que nos dan un panorama amplio que nos permite comprender de mejor manera los alcances y los escenarios que el que se desarrollan las relaciones interpersonales.

### **2.2.2. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

En el presente acápite, se hace referencia al marco teórico y conceptual del liderazgo transformacional, sus principales aspectos y teorías que la sostienen, como un elemento sumamente importante en el quehacer institucional y en lo que significa su aporte para tener una mejor productividad en una organización.

El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones a cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. El liderazgo requiere de un reenfoque mental, con el fin de una nueva percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

Según Gerstner (1996), es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas de que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características.

Por eso, los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización. Esto implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

El papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo.

Es el gerente, una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. Los gerentes tradicionales desempeñaban un papel muy diferente a los de ahora, y eso se debe a que las instituciones igualmente funcionaban de modo distinto, en los últimos años se ha podido observar una transformación en el modo de operar, debido principalmente a la tecnología.

En este orden de ideas, Núñez (2002), considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

**a) La habilidad mental;** está referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. Lo recomendable es mostrar una habilidad mental superior a la de los demás miembros de la organización, pero manejarla al querer comunicar lo que se quiere lograr. A pesar de lo expresado por Nuñez, en este aspecto, consideramos que el líder de la organización, lo que debe tener habilidades y destrezas acordes a sus funciones para el rol para el cual fue asignado. Entre los cuales están la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al optimizar la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la institución con su entorno.

**b) La madurez emocional;** está relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa.

**c) La necesidad intrínseca de logro;** enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos, les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas.

**d) La habilidad para resolver problemas;** se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera. También han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan a la solución de esos problemas.

**e) La empatía;** está relacionada con esa habilidad que les permite a los directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de acuerdo con él. Poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar.

**f) La representatividad;** destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores.

Considerando el enfoque de cada una de estas habilidades, el directivo dentro de una institución educativa, deberá canalizar de manera integral estas habilidades a fin de que su gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige de manera efectiva a todos los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural adonde se encuentra inmersa la escuela.

Por lo tanto, el director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la escuela.

Como líder transformacional, la persona que dirige debe actuar un verdadero comunicador, fuente de motivación, sobre quien tienen las expectativas todos los actores educativos y por ende, debe adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder transformacional dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar de la situación. En consecuencia, alcanzar este liderazgo implica un director consustanciado con el haber social, esto es con los valores, cultura, tradiciones, con las necesidades e intereses de cambio educativo y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando.

Por lo tanto, se infiere que para consolidar un liderazgo transformacional eficaz del directivo se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de líder en función de la problemática detectada, debiendo con ello gerenciar el ambiente educativo en el cual se desenvuelve, a fin de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones con la integración activa de todos los elementos (alumnos, docentes, padres y/o representantes y comunidad), para así consolidar la educación en función de la realidad social.

Desde esta perspectiva, el autor Caldwell (1992) presenta este paradigma de liderazgo aplicado a las Instituciones Educativas, planteando los siguientes argumentos:

- La conducción académica de tipo administrativo está dejando de tener sentido: dejara de existir y recaerá en los mismo empleados que trabajan en equipo con cierta autonomía y se supervisan entre ellos mismos, para conseguir los objetivos
- Las estructuras jerárquicas terminaran siendo sustituidas por una serie de esferas de influencia, articuladas por la visión del líder y por la misión compartida
- Las organizaciones se adaptan a las demandas sociales de más calidad, porque existe una exigencia de eficacia que está generando cambios en las organizaciones.

Se entiende que el líder del futuro es visionario, propone cambios sostenibles, manteniendo una práctica de valores ejemplares que permita ganarse el respeto de quienes conforma el equipo de trabajo de la institución. Su rol de líder está orientada de persuadir y ayudar a las personas a tomar conciencia sobre el papel que les corresponde desempeñar de acuerdo a sus posibilidades y capacidades personales, siempre manteniendo sus expectativas de éxito personal destacado profesionalmente.

Bernard Bass (2002): define el liderazgo transformacional como “comportamiento de ciertos equipos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo”

Desde el punto de vista de Bass da entender que el líder transformacional comprende que sus profesores son el elemento importante para alcanzar los objetivos pedagógicos educativos en el proceso enseñanza aprendizaje de los niños y los considera parte importante para alcanzar el éxito o el fracaso del proyecto educativo. Para ello se preocupa por la capacitación y especialización de sus profesores, forjando en ellos el liderazgo que les corresponde para sacar a delante y alcanzar los niveles académicos aspirados.

Bass (2006) define “al liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entendimiento”. Y a su vez define “al liderazgo transaccional, como aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de este pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder”

## **TEORÍA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BERNARD BASS**

Según Bernard Bass (1987) creador del liderazgo transformacional en su libro “leadership and performance beyond expectations” analiza el liderazgo según el efecto

que tienen en las personas a las que lidera. Bass define al liderazgo transformacional como aquel que motiva para que las personas hagan más que aquello que originalmente se espera de ellas. Este liderazgo tiene su origen en los conceptos fundamentales de Burs planteo en 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo; el transaccional y el transformacional. Pero Bass (1985) recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en relación al liderazgo Transformacional

### **Modelo de liderazgo transformacional según Bernard Bass**

De acuerdo con Bernard Bass (1990) tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Así mismo para Bass: “los problemas, cambios, inseguridades y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad y determinación que puedan impulsar a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

En un mundo cambiante, “los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados a cerca de lo que están haciendo”

Bass (1987)

Este tipo de liderazgo se da cuando el líder logra cambiar a sus trabajadores en:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que alcancen las metas.

- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien y que piensen no solo para su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Por lo manifestado y ante ello; proponen el modelo de Liderazgo de rango completo (Full Rangel Leadership FRL) el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y transaccional para conformar un todo que brinde como resultado la satisfacciones de todas las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y la efectividad de la organización.

### **Cuadro: Elementos del Modelo FRL**

#### **Modelo de liderazgo transformacional y transaccional Bass y Avolio**

<b>Liderazgo Transformacional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carisma A tributos</li> <li>2. Carisma conducta</li> <li>3. Inspiración Motivacional</li> <li>4. Estimulación Intelectual</li> <li>5. Consideración Individualizada</li> <li>6. Tolerancia Psicológica</li> </ol>
<b>Liderazgo Transaccional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Premio Contingente</li> <li>8. Administración por excepción Activa</li> <li>9. Administración por excepción Pasiva</li> </ol>
<b>No Liderazgo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Laissez-Faire</li> </ol>
<b>Variables de Resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Satisfacción</li> <li>12. Esfuerzo Extra</li> <li>13. Eficacia y efectividad</li> </ol>

Fuente: Mendoza Martínez (2005, pág. 119)

## Componentes del liderazgo Transformacional y Transaccional

- **Consideración Individual:** En esta dimensión se incluye el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos Transformacionales. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización”
- **Estimulo intelectual:** Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen a cerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?”
- **Motivación e Inspiración:** Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”
- **Influencia Idealizada o Carisma:** Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de la crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces.....”

- **Administración excepcional pasiva:** El líder por excepción tiende hacia el laissez faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieran su atención. Evita cualquier cambio en el Statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase representativa es: “Si no se llevara a cabo...”
- **Administración excepción Activa:** El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo ...”
- **Reconocimiento Contingente:** Es el estilo Transaccional Clásica. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzaran los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “Camina el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”

## **LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Muchos directores, padres de familia y profesores muestran creciente convicción y gran esfuerzo para contribuir a mejorar las condiciones de educabilidad, incluyendo el clima institucional, para tener un buen nivel en la calidad educativa de sus instituciones educativas. Sin embargo en varios centros educativos ocurre lo contrario.

En varias regiones del país he tomado contacto con funcionarios, directivos de colegios, representantes de la sociedad civil, docentes y otros actores. Y en dichos encuentros he podido percibir una gran preocupación por las situaciones conflictivas

y de ingobernabilidad –en algunos casos crónicas, existentes en varios planteles escolares.

Lo que ocurre es que estos y otros colegios tienen climas institucionales negativos que presentan , por ejemplo: directores y subdirectores con débil liderazgo y autoridad, directivos y grupos de docentes y padres de familia con relaciones humanas deterioradas, escasa motivación del personal, gestión desarticulada, indisciplina laboral, acusaciones mutuas a veces sin pruebas de comportamientos no éticos, conductas violentas, así como actos inmorales evidentes que no son sancionados oportuna y ejemplarmente.

Ante esta situación surgen las preguntas: ¿un colegio que tiene un clima institucional con estas y otras características negativas será propicio para el logro de los aprendizajes significativos y la educación integral de sus estudiantes?, ¿en este centro educativo será posible desarrollar valores y actitudes en los niños y adolescentes que se educan en sus aulas y demás espacios escolares? Indudablemente: no. Por eso, es conveniente tener una visión integral de todos los factores que favorecen la calidad educativa de un colegio. Naturalmente que está muy bien mejorar la infraestructura, el currículo, los materiales educativos y los conocimientos de los maestros. Pero, también, es fundamental valorar y fortalecer un clima institucional donde los adultos responsables del servicio educacional interactúen positivamente. Y es que la manera como actúen y se relacionen los directivos, profesores, personal administrativo y padres en el quehacer cotidiano del colegio favorecerá o interferirá los procesos formativos de sus alumnos.

Por ello, tiene sentido la decisión de la actual gestión del MED de fomentar, entre otras acciones, el funcionamiento de los Consejos Educativos Institucionales como espacios de participación, concertación y vigilancia. Igualmente, de impulsar y desarrollar capacitaciones a directores de DRE, de UGEL y de instituciones educativas, así como a tutores, docentes y padres de familia para que valoren la importancia de un saludable clima institucional para contribuir a que el colegio desarrolle una educación de calidad, en la perspectiva del desarrollo humano.

El director y los demás actores del quehacer escolar son responsables solidarios de promover un escenario institucional que coadyuve al logro de los objetivos educacionales, donde la gestión educativa se caracterice por una conducción profesional con liderazgo educativo y el ejercicio responsable de la autoridad, el funcionamiento de mecanismos de transparencia y probidad, el desarrollo de un trabajo en equipo, la práctica de valores y el cumplimiento de las normas, el buen trato y el respeto de diversos puntos de vista y opiniones, la existencia de buenas relaciones interpersonales y grupales, así como por el fomento de la motivación, la eficacia, la participación, la justicia, la democracia y la innovación. Desde luego, que este es un reto que nos compromete a todos, particularmente a las DRE y UGEL.

En un buen clima institucional que tiene las condiciones señaladas, sin duda, es más fácil instalar una cultura escolar en la que nuestros estudiantes, además de aprender conocimientos y desarrollar capacidades, logran un desarrollo afectivo, así como una consistente educación ciudadana y ética.

## **LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

El aspecto pedagógico es, sin duda, el central en la escuela. Por ello, es triste ver a algunos directores sumidos en muchas tareas y presiones de otra índole y lejos de ese liderazgo. Es necesario que el rol del director sea conducir y nutrir una comunidad de aprendizaje, también entre los adultos de la escuela. No basta con “enviar” a los profesores a cursos y congresos para lograr esto. Es importante traer a la propia escuela la discusión, el análisis y la reflexión sobre el quehacer pedagógico, y el director debe ser parte de estas dinámicas. El liderazgo pedagógico supone también una presencia en el día a día, brindando soporte al equipo de profesores en aspectos que constituyen condiciones indispensables para que cada profesor pueda cumplir su labor (diseño de planes para el mejor aprovechamiento de la infraestructura, así como de estrategias para el mejor manejo de la disciplina, entre otros). Un aspecto importante para cumplir a cabalidad este rol es que el propio director sea profesor en su escuela: el cumplir con el mismo currículo, las mismas reglas y las mismas expectativas que los demás profesores suele dar información muy importante en los procesos de mejoramiento de sistemas y enfoques de trabajo.

## **EL LIDERAZGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus

actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

**El líder** no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo y se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes. En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

### **TRABAJO EN EQUIPO:**

El trabajo en equipo es una condición que implica trabajar en cooperación con otros de una manera coordinada, armónica y enfocada, aprovechando las fortalezas de cada cual y potencializándolas a favor del grupo.

Un buen trabajo en equipo no genera trabajos o logros independientes, ni ambientes competitivos, protagonismos o rivalidades internas; más bien garantiza un logro general como equipo, un crecimiento personal de todos los integrantes y un ambiente laboral tal que todos se sienten como en familia, se generan grandes lazos y es muy probable que surjan muy buenas amistades.

Algunos aspectos fundamentales del trabajo en equipo son:

- La condición fundamental siempre será el TRABAJO BIEN HECHO que garantice la confianza y evite la supervisión y revisión del trabajo entre sus integrantes.
- Claridad y conocimiento por parte de todos los involucrados, de los objetivos y metas planteados para el equipo designado.
- Muy buena (excelente) comunicación.
- Actitud y disponibilidad para la generación de un ambiente de trabajo cordial y amistoso.
- Profundo respeto.
- Sentido de pertenencia al equipo.
- Valoración y reconocimiento explícito del conocimiento, la experiencia y las habilidades de todos los miembros del equipo.
- Nunca hablar en primera persona, pues los logros y fracasos son de todos. Hablar siempre de nosotros.
- Pensar en función del equipo y no en función del logro personal.
- Por último, y como condición propia de cualquier equipo, es indispensable la valoración, receptividad y apoyo de las ideas, sugerencias y aportes de los otros (actitud abierta).

“Los logros y resultados de un equipo siempre son mayores que la suma de los logros y resultados individuales de sus integrantes. También se puede interpretar como la capacidad de confiar algunas de mis acciones y actividades a mi compañero, porque sé que él es fuerte en ese aspecto; y a su vez, él y el resto del

equipo me confían algunas de sus actividades para que yo las realice, ya que soy fuerte y especialista en este tema. La sinergia bajo el precepto del trabajo bien hecho, incrementa la eficiencia, la eficacia y la efectividad, y fortalece día a día la confianza y el respeto entre los involucrados en ella.”

### **2.2.3 TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE GOLEMAN**

Uno de los aspectos más importantes para tener buenas relaciones interpersonales es la forma de percibir como es nuestro entorno y saber comprenderlo y aceptar a las personas tal como son y valorar las circunstancias en su real dimensión, para ello, Goleman plantea el desarrollo de la inteligencia emocional como requisito indispensable para tener buenas relaciones interpersonales, por ello es necesario que el individuo tiene que:

**1) Conocer las propias emociones:** El principio de Sócrates "conócete a ti mismo" se refiere a esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.

**2) Manejar las emociones:** La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.

**3) Motivarse a sí mismo:** Una emoción tiende a impulsar hacia una acción. Por eso, emoción y motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las

emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, auto motivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.

**4) Reconocer las emociones de los demás:** Un don de gentes fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es la base del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean. Esto las hace apropiadas para las profesiones de la ayuda y servicios en sentido amplio (profesores, orientadores, pedagogos, psicólogos, psicopedagogos, médicos, abogados, expertos en ventas, etc.).

**5) Establecer relaciones:** El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

## Conclusiones del capítulo II

Haciendo un análisis de la relación que existe entre las dos variables de estudio, podemos inferir que existe una relación significativa entre ambas variables, puesto que el liderazgo transformacional y su práctica permanente y transversal en la dinámica institucional puede generar mejores niveles de calidad de las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad de la institución educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo.

Se concluye que un directivo líder que motiva, guía, conduce los procesos institucionales y el trabajo técnico pedagógico de los trabajadores, puede optimizar las tareas pedagógicas con buenos resultados y el logro de los objetivos institucionales.

Se concluye que es necesario que en las instituciones educativas, se impulse entre las personas que la integran, un intercambio de conocimientos y experiencias, que signifique un mejoramiento de las relaciones interpersonales en un marco de respeto, ayuda mutua y trabajo en equipo a través de la comunicación y el dialogo permanente.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA**

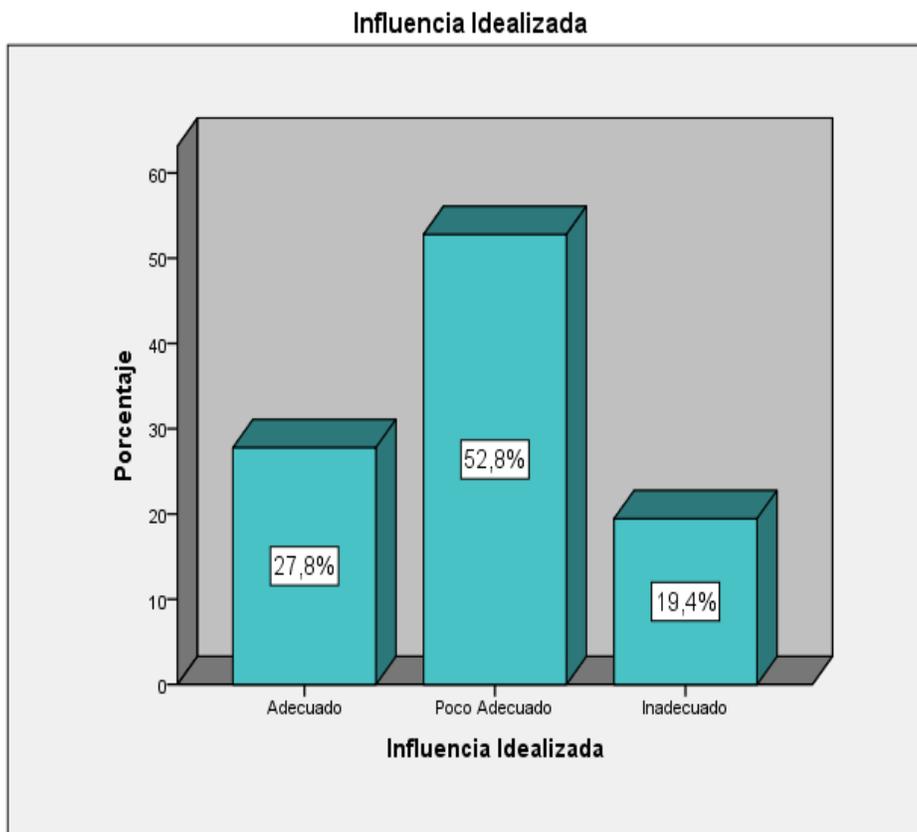
En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación en términos cuantitativos y cualitativos a través de la interpretación de los hallazgos.

Para ello se ha elaborado, validado y aplicado dos instrumentos de recolección de información para cada variable, para la variable; liderazgo transformacional se ha aplicado una encuesta a los docentes para que según la percepción que tienen señalen los niveles de liderazgo y para la variable relaciones interpersonales, se ha aplicado una encuesta que define a cada individuo respecto a la forma como se relaciona con el resto de los miembros de la comunidad educativa.

### 3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

**Gráfico N° 01**

En el siguiente grafico se presenta los resultados obtenidos en la encuesta sobre liderazgo transformacional en su dimensión influencia idealizada, aplicada a los trabajadores de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo.

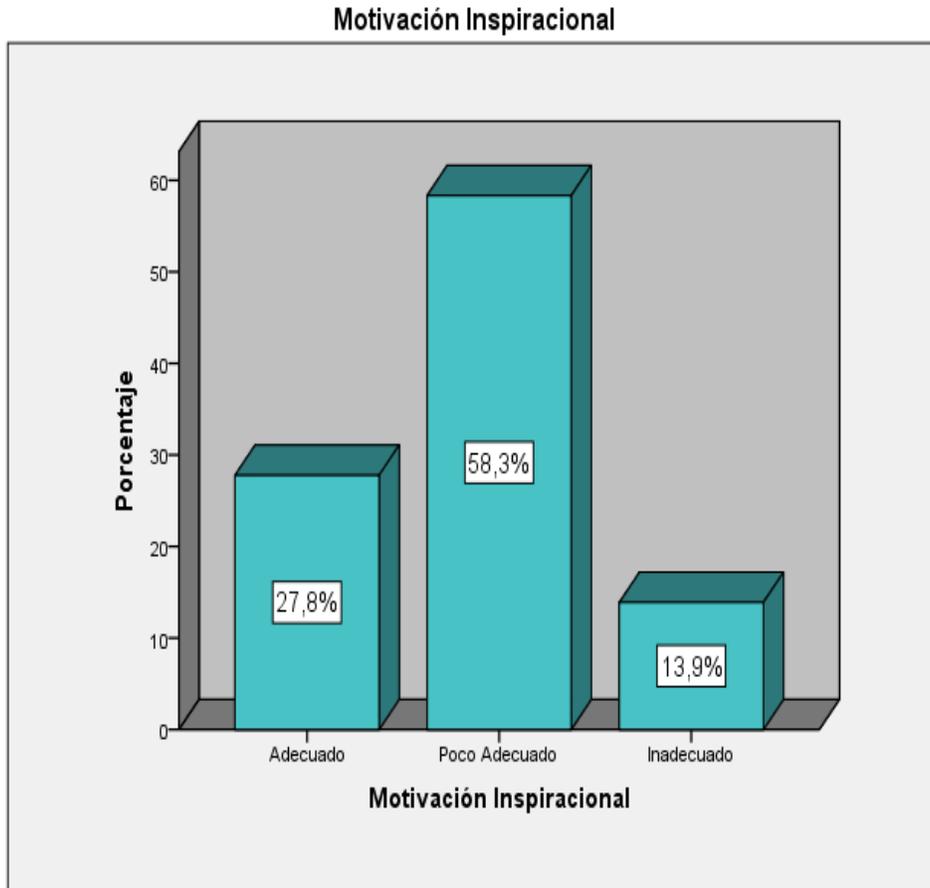


En ellas se observa que el 27.8% de los trabajadores consideran que existe un adecuado liderazgo transformacional, el 52.8% un liderazgo poco adecuado, mientras que el 19.4% considera que existe un inadecuado liderazgo transformacional en su dimensión influencia idealizada.

Los datos nos revelan que los trabajadores perciben de que no existe una adecuada influencia de parte de los directivos respecto a cómo deberían ser los comportamientos y relaciones interpersonales en la institución educativa.

## Gráfico N° 02

En el siguiente grafico se presenta los resultados obtenidos en la encuesta sobre liderazgo transformacional en su dimensión motivación inspiracional, aplicada a los trabajadores de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo.

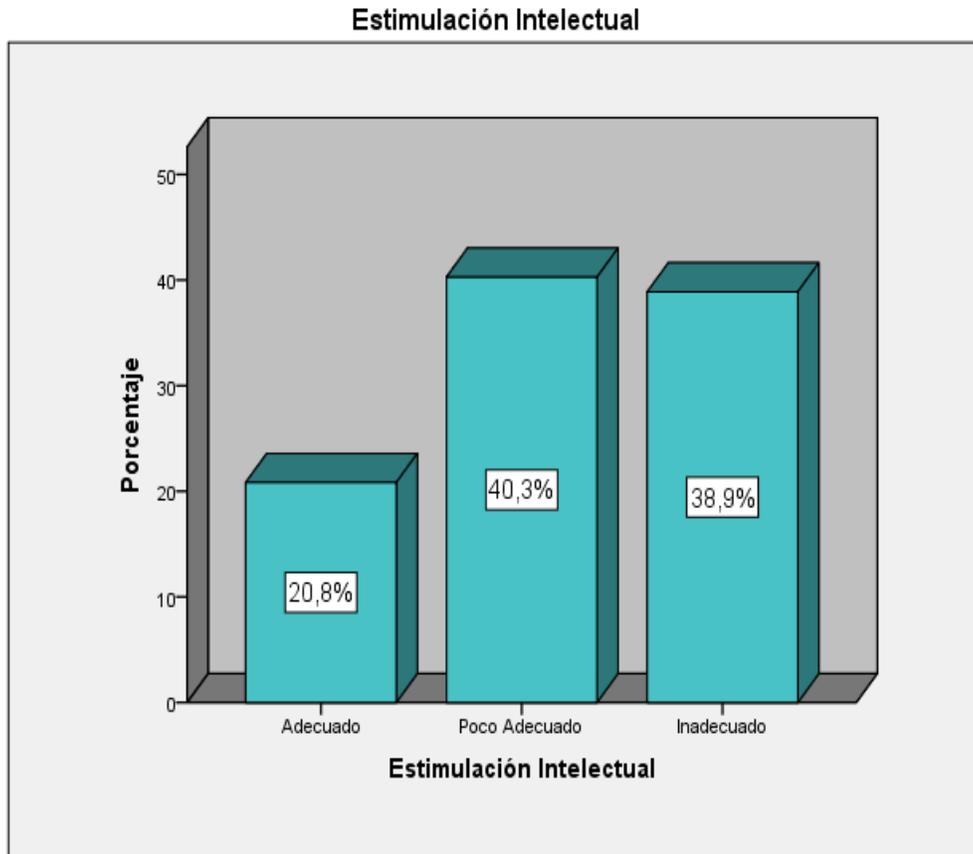


En ellas se observa que el 27.8% de los trabajadores consideran que existe un adecuado liderazgo transformacional, el 58.3% un liderazgo poco adecuado, mientras que el 13.9% considera que existe un inadecuado liderazgo transformacional en su dimensión motivación inspiracional.

Del análisis se desprende que los trabajadores perciben que no existe la suficiente motivación que inspire el trabajo en la institución educativa.

### Gráfico N° 03

En la tabla se presenta los resultados obtenidos en la encuesta sobre liderazgo transformacional en su dimensión estimulación intelectual, aplicada a los trabajadores de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo.

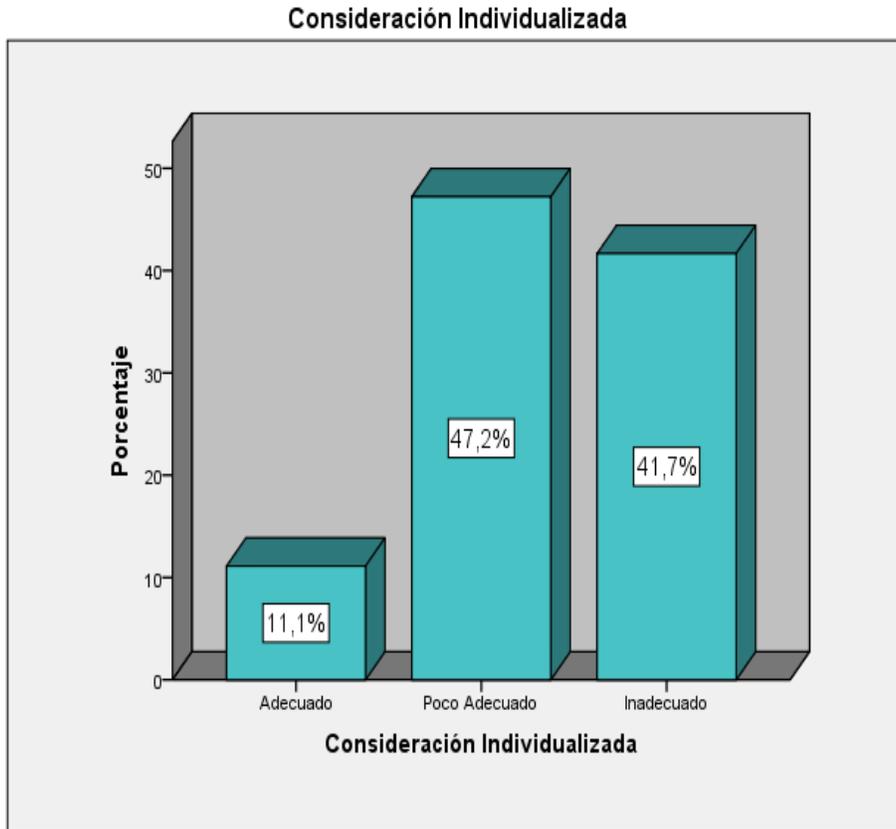


En ellas se observa que el 20.8% de los trabajadores consideran que existe un adecuado liderazgo transformacional, el 40.3% un liderazgo poco adecuado, mientras que el 38.9% considera que existe un inadecuado liderazgo transformacional en su dimensión estimulación intelectual

Del análisis se desprende que los trabajadores perciben que no existe la suficiente estimulación intelectual para que los trabajadores de la institución, puedan incrementar sus competencias y capacidades.

### Gráfico N° 04

En la tabla se presenta los resultados obtenidos en la encuesta sobre liderazgo transformacional en su dimensión consideración individualizada, aplicada a los trabajadores de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo.

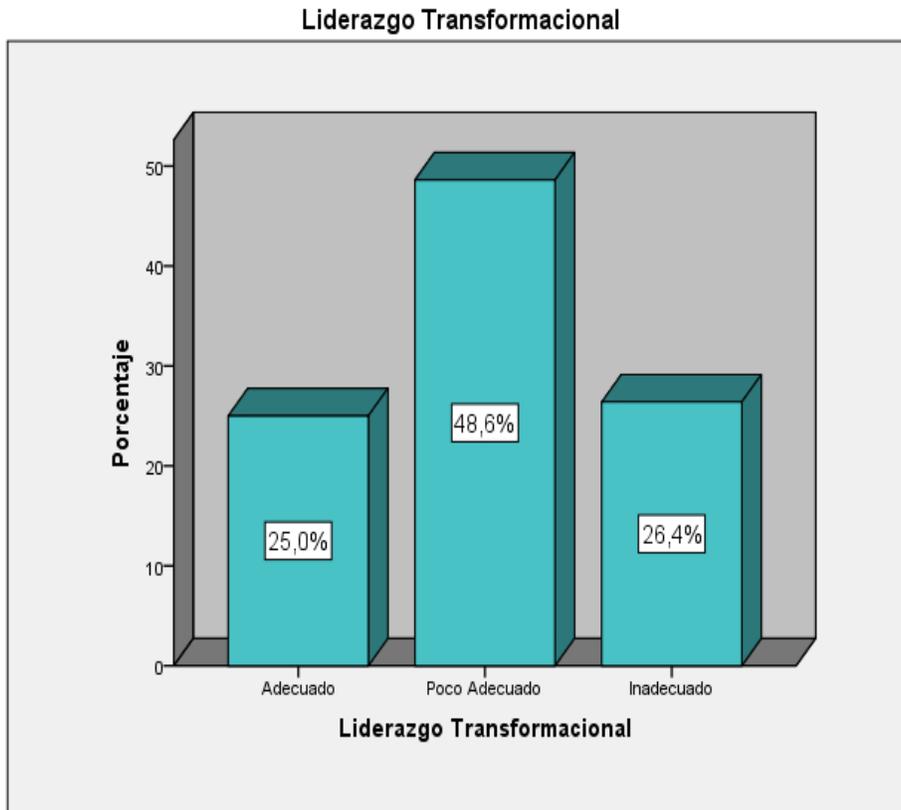


En ellas se observa que el 11.1% de los trabajadores consideran que existe un adecuado liderazgo transformacional, el 47.2% un liderazgo poco adecuado, mientras que el 41.7% considera que existe un inadecuado liderazgo transformacional en su dimensión consideración individualizada

Del análisis se desprende que los trabajadores perciben que no existe la suficiente consideración individualizada para que los trabajadores de la institución, puedan incrementar sus competencias y capacidades.

### Gráfico N° 05

En el siguiente grafico se presenta los resultados obtenidos en la encuesta sobre liderazgo transformacional (consolidando las cuatro dimensiones), aplicada a los trabajadores de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo.



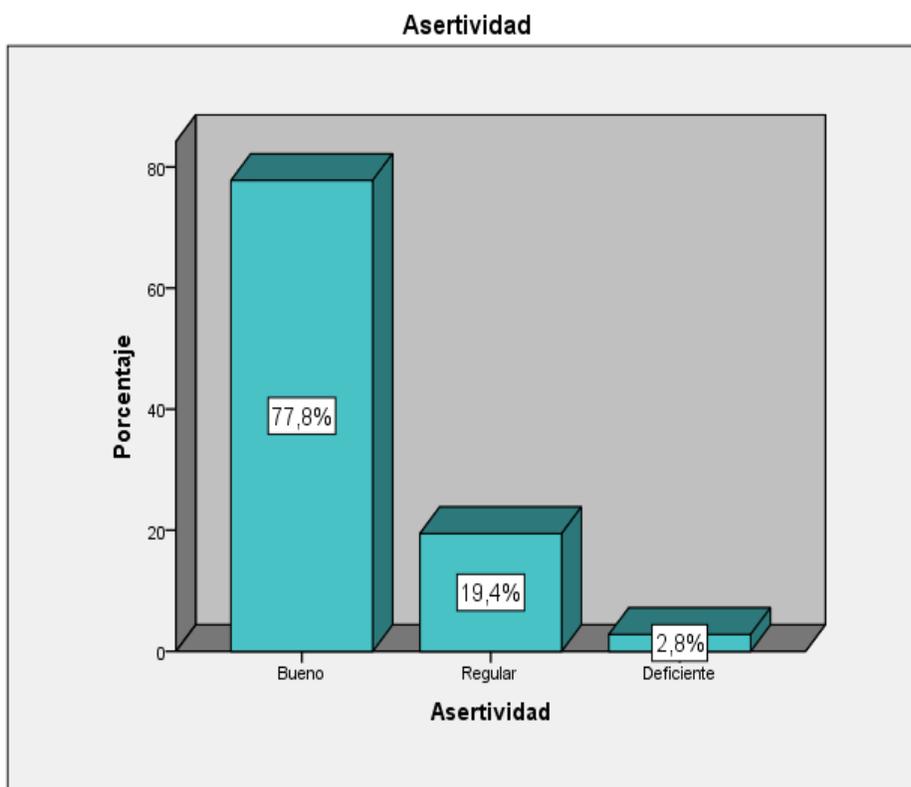
En ella se observa que el 25% de los trabajadores consideran que existe un adecuado liderazgo transformacional, el 48.6% un liderazgo poco adecuado, mientras que el 26.4% considera que existe un inadecuado liderazgo transformacional.

Del análisis se desprende que los trabajadores perciben que no existe un adecuado liderazgo transformacional en la institución educativa por parte de los directivos, además que existe una percepción negativa del comportamiento de los mismos.

### 3.2. VARIABLE DEPENDIENTE: RELACIONES INTERPERSONALES

Gráfico N° 06

En el siguiente grafico se presenta los resultados obtenidos en la encuesta sobre las relaciones interpersonales en su dimensión asertividad, aplicada a los trabajadores de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo.

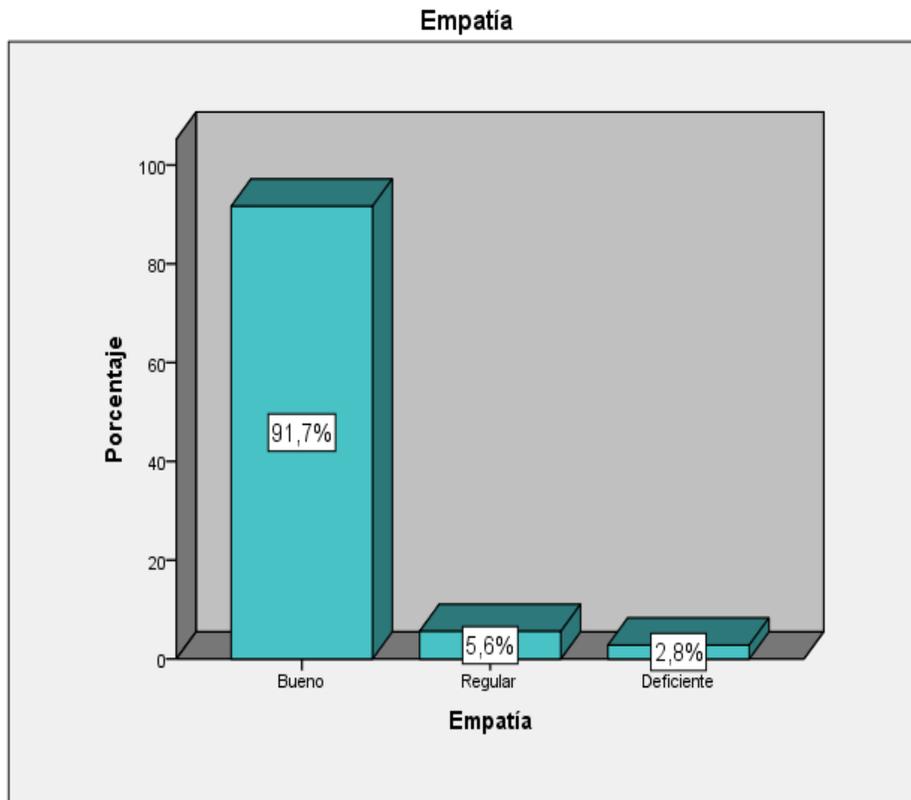


En ella se observa que el 77.8% de los trabajadores consideran que existe buenas relaciones interpersonales en la institución educativa, el 19.4% indica que las relaciones interpersonales se practican en un nivel regular, mientras que el 2.8% expresa que las relaciones interpersonales son deficientes.

Del análisis se desprende que la mayoría de los trabajadores señala que si practican la asertividad como una forma de tener mejores relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

### Gráfico N° 07

En el siguiente gráfico se presenta los resultados obtenidos en la encuesta sobre las relaciones interpersonales en su dimensión empatía, aplicada a los trabajadores de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo.

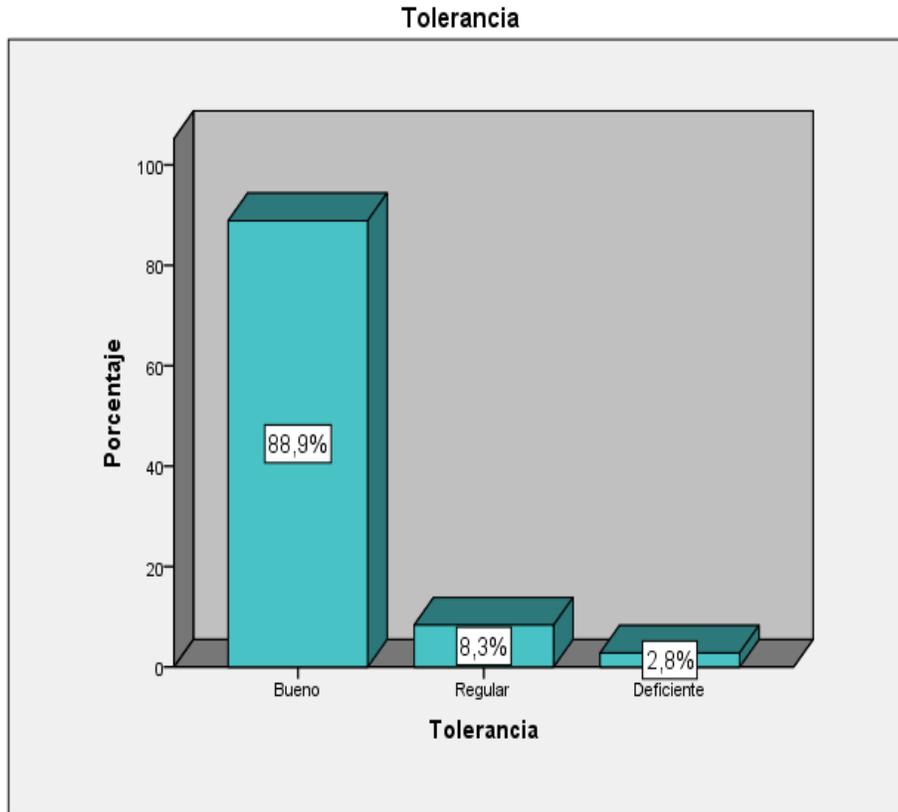


En ella se observa que el 91.7% de los trabajadores consideran que existe buenas relaciones interpersonales en la institución educativa, el 5.6% indica que las relaciones interpersonales se practican en un nivel regular, mientras que el 2.8% expresa que las relaciones interpersonales son deficientes.

Del análisis se desprende que la mayoría de los trabajadores señala que si practican la empatía como una forma de tener mejores relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo

### Gráfico N° 08

En el siguiente gráfico se presenta los resultados obtenidos en la encuesta sobre las relaciones interpersonales en su dimensión tolerancia, aplicada a los trabajadores de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo.

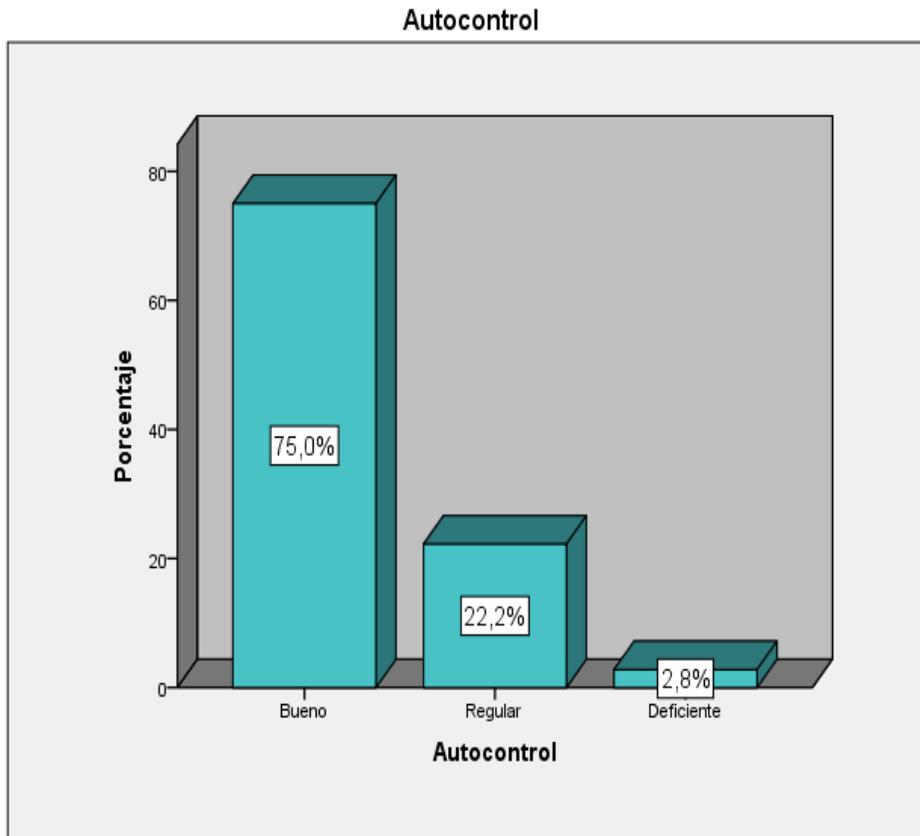


En ella se observa que el 88.9% de los trabajadores consideran que existe buenas relaciones interpersonales en la institución educativa, el 8.3% indica que las relaciones interpersonales se practican en un nivel regular, mientras que el 2.8% expresa que las relaciones interpersonales son deficientes.

Del análisis se desprende que la mayoría de los trabajadores señala que si practican la tolerancia como una forma de tener mejores relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo

### Gráfico N° 09

En el siguiente gráfico se presenta los resultados obtenidos en la encuesta sobre las relaciones interpersonales en su dimensión autocontrol, aplicada a los trabajadores de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo.

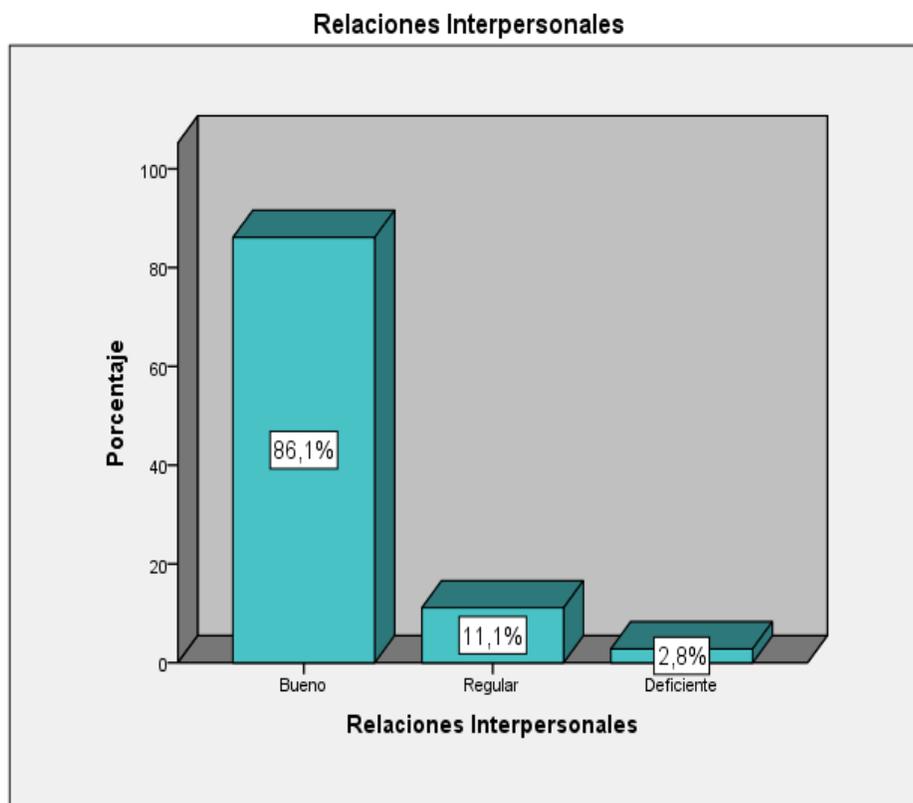


En ella se observa que el 75% de los trabajadores consideran que existe buenas relaciones interpersonales en la institución educativa, el 22.2% indica que las relaciones interpersonales se practican en un nivel regular, mientras que el 2.8% expresa que las relaciones interpersonales son deficientes.

Del análisis se desprende que la mayoría de los trabajadores señala que si practican el autocontrol como una forma de tener mejores relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

### Gráfico N° 10

En el siguiente gráfico se presenta los resultados obtenidos en la encuesta sobre las relaciones interpersonales (consolidando las cuatro dimensiones), aplicadas a los trabajadores de la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo.



En ella se observa que el 86.1% de los trabajadores consideran que existe buenas relaciones interpersonales en la institución educativa, el 11.1% indica que las relaciones interpersonales se practican en un nivel regular, mientras que el 2.8% expresa que las relaciones interpersonales son deficientes.

Del análisis se desprende que la mayoría de los trabajadores señalan que si practican las buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

Del análisis general de los resultados, se desprende de que en la institución educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo, existe un deficiente nivel de liderazgo transformacional por parte del equipo directivo afectando las relaciones inter personales con la clase trabajadora, sin embargo se percibe también en cuanto a las relaciones interpersonales que estas si están bien desarrolladas ya que un alto porcentaje de los trabajadores de la IE. Manifiesta que tiene buenas relaciones interpersonales con el resto de sus compañeros más no con los directivos.

### **3.3. PROPUESTA DE INNOVACION**

#### **“MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTER PERSONALES”**

#### **PRESENTACION DEL PROGRAMA**

Luego de conocer las características de la problemática que aqueja a la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo, en cuanto a las relaciones interpersonales, es preciso plantear alternativas de solución que involucren a todo el personal que labora en la institución a fin de mejorar todos los aspectos y las dimensiones de la problemática.

En ese sentido, se hace la presente propuesta de mejoramiento institucional que consiste en un conjunto de actividades y estrategias los cuales se irán desarrollando en tres talleres con el apoyo y el asesoramiento de instituciones como el Ministerio de Salud, la Unidad de Gestión Educativa Local de Ilo y otras organizaciones involucradas en el campo educativo.

Los temas que se desarrollaran en los talleres son los siguientes:

- La comunicación y relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- El liderazgo de los directivos.

## **FUNDAMENTACIÓN**

La propuesta se fundamenta en dos teorías orientadas a fortalecer cada una de las variables de estudio:

1. Liderazgo de transformación de Bernard Bas
2. Inteligencia Emocional de Daniel Goleman

## **OBJETIVOS:**

### **1. GENERAL:**

Diseñar e implementar estrategias de liderazgo transformacional para mejorar las relaciones interpersonales de la Institución educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo.

### **2. ESPECIFICOS:**

- Diseñar e implementar estrategias para fortalecer la comunicación institucional entre docentes y directivos
- Diseñar e implementar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa
- Diseñar e implementar estrategias para implementar el liderazgo de los directivos de la institución.

## **METAS**

La presente propuesta tiene como meta, lograr que todos los miembros de la comunidad educativa de la Institución participen de manera activa y comprometida en los módulos que se plantean para mejorar las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo, los beneficios de la misma, redundaran y se harán extensibles a toda la comunidad educativa y fundamentalmente en la calidad del servicio educativo.

## **MODULO N° 01**

### **MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

**OBJETIVO:** Mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa.

### **DESARROLLO DEL TALLER**

#### **ALIADOS ESTRATEGICOS:**

Ministerio de Salud: Área de psicología

UGEL Ilo: Especialistas y área de Tutoría

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	MEDIOS Y MATERIALES
Presentación del tema	Presentación del tema a cargo de los expositores: Psicólogos del Ministerio de Salud, sobre “Comunicación y relaciones personales” dirigido a todos los trabajadores de la Institución Educativa	Cañón multimedia.
Presentación de la temática.	Presentación del contenido temático del curso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• En este taller se tratarán, los siguientes temas:</li> <li>• Relaciones personales</li> <li>• La comunicación y las relaciones interpersonales.</li> <li>• ¿Cómo nos relacionamos?</li> <li>• Para relacionarnos, necesitamos comunicarnos.</li> <li>• A mejor comunicación, mejores relaciones</li> </ul>	Papelógrafos
Síntesis temática.	Se analizan los temas y luego se hacen trabajos grupales para recopilar los datos más relevantes y plantearlos en el pleno, a través de representantes de grupo.	
Evaluación	- Se realizan las conclusiones para poderlos incorporar en el PEI. Y el reglamento interno de la institución	

## MODULO N° 02

### DEMUESTRAN ACTITUDES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

#### DESARROLLO DEL TALLER

**ALIADOS ESTRATEGICOS:**

Ministerio de Salud: Área de psicología

UGEL Ilo: Especialistas y área de Tutoría

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>
Presentación del tema	Presentación del contenido temático del taller a cargo de los expositores: Especialistas de la UGEL. Ilo.	Cañón multimedia.
Presentación de la temática.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo.</li><li>• Importancia del trabajo en equipo</li><li>• Trabajo en equipo y logro de objetivos institucionales.</li></ul> <p>Se analizan los temas y luego se hacen trabajos grupales para recopilar los datos más relevantes y plantearlos en el pleno, a través de representantes de grupo.</p>	
Síntesis temática.	- Se realizan las conclusiones para poderlos incorporar en el PEI. Y el reglamento interno de la institución.	Papelógrafos
Evaluación	A cargo del equipo de evaluación para conocer el impacto del taller.	

## MODULO N° 03

### COMPRESION DEL LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS

El presente modulo tiene por objetivo brindar a los directivos de la Institución Educativa algunos alcances de índole normativo para que pueda mejorar su desenvolvimiento como tal, además de ejercer un liderazgo acorde con las exigencias institucionales.

Un Directivo moderno y líder debe:

**1. Conocer y manejar el proceso administrativo de una institución: planificación, organización, dirección y control.**

En lo que llamamos proceso administrativo podemos distinguir cuatro fases:

**Planificación:** Implica la proyección de estrategias, metas y acciones, a cumplir. Hoy en día ninguna organización podrá sostenerse en el tiempo si no realiza un lo que conocemos como planeamiento estratégico, es decir, aquel proceso que para la elaboración de las estrategias no solo toma en cuenta la intuición sino también los factores internos propios de la organización y los factores externos, del entorno, sobre los cuales no tenemos control alguno.

**Organización:** Significa la búsqueda de un ordenamiento correcto, es decir, eficaz y eficiente de los recursos con los que se cuenta, tanto los humanos como los materiales. El objetivo es hacer la mejor distribución posible y establecer los mejores procesos de coordinación entre ellos con el fin de alcanzar el logro de nuestras metas y objetivos.

**Dirección:** A través de la toma de decisiones, las delegaciones de poder y una comunicación eficaz, crear la atmósfera adecuada para que cada miembro de la organización haga lo que le responde y contribuya al cumplimiento de los objetivos. Es aquí donde se observa la influencia de un buen líder.

**Control:** Consiste en verificar el cumplimiento de los objetivos de tal forma que pueda haber un proceso constante de retroalimentación para corregir los posibles errores.

## **2. Armonizar el funcionamiento de todas las áreas de gestión**

Hoy en día el nuevo Director debe conocer el funcionamiento de todas las áreas de gestión para poder armonizarlas y evitar las tensiones propias que suelen surgir entre ellas.

Cuando hablamos de áreas de gestión nos referimos principalmente a las siguientes: área pedagógica, área formativa, área pastoral (si es un colegio religioso) y área administrativa. Esta última era la más desconocida para los directores, sin embargo, gracias a las distintas opciones de capacitación que surgieron en los últimos años, ya no es raro hablar de resultados contables, estados financieros, marketing, imagen institucional, logística, relaciones institucionales o puntos de equilibrio.

## **3. Administrar y alentar el cambio**

Todos sabemos que el mundo de hoy se caracteriza por vivir en constante cambio, con el añadido que la velocidad del mismo es cada vez mayor. El director de hoy debe saber administrar el cambio, es decir, saber en qué

momentos el cambio es necesario o no, ya que no se trata de cambiar por cambiar. Muchas veces corremos el riesgo de perder estabilidad y coherencia en nuestra propuesta educativa ya que está sometida a demasiados cambios en espacios de tiempo muy cortos, originando que estos cambios no lleguen a ser asimilados ni establecidos correctamente.

Significa también lograr un colegio que sea flexible para adaptarse a nuevas propuestas y que tenga una organización que le permita responder a tiempo a los cambios del entorno. El nuevo director debe saber liderar el cambio y ser la fuente motivadora que guíe al resto de la organización.

#### **4. Vivir y contagiar los valores urgentes**

En nuestro país vivimos tiempos de desesperanza y frustración ante una realidad llena de corrupción, pobreza, injusticia, violencia y sobre todo indiferencia. Los colegios deben asumir su responsabilidad de formar hombres y mujeres de bien que amen a su país y sean capaces de ir contra la corriente. No basta con tener idearios muy hermosos que llenan nuestras estanterías y que no se convierten en letra viva cada día. Los valores no se enseñan, se contagian, y el director debe ser el primer ejemplo de ello. La tarea está en priorizar dentro del colegio los valores que nuestro país reclama con urgencia: la honestidad, la justicia, la solidaridad y la paz

#### **5. Conocer y darse a conocer a las personas con las que trabaja**

Antes hablar del director era referirse a un personaje mítico en el colegio al que se le veía de lejos en las ceremonias oficiales y que normalmente tomaba la

palabra para dar largos discursos que no siempre se entendían, y que además era el dueño de una oficina que sonaba más a una sala de castigos a la que llegaban aquéllos que se lo merecían. En la actualidad los directores debemos ser más conscientes de que trabajamos con y a través de otras personas, por tanto debemos crear relaciones cercanas y firmes con ellas que permitan una comunicación real. De esta manera se estará construyendo el llamado clima institucional que define el ambiente dentro del cual nos movemos todos hacia el logro de los objetivos. La única forma de darse a conocer y conocer a los otros es estando cerca, no encerrado en la oficina, con una actitud de apertura sincera. Confianza y cercanía no se oponen a autoridad, al contrario, la refuerzan.

## **6. Ser coherente en todo sentido**

Crear en el proyecto que el colegio persigue es lo que genera un verdadero compromiso, y la forma de demostrarlo es tratando de ser coherente en todo momento con aquello que se persigue. Un director no puede exigir aquello que él no vive, aunque se tengan funciones y responsabilidades distintas, los valores, principios y actitudes que se desprenden de la misión del colegio son compartidos por todos. La coherencia de la cabeza visible de la organización significa no dejar duda en el conjunto de la comunidad educativa que lo que dice es lo que realmente piensa y siente, y por tanto lo que hace.

## **7. Estar dispuesto a asumir el rol que las circunstancias le asignan**

Está claro que el director no es el que debe hacer todo, por el contrario, es el que convoca a la participación y al trabajo en equipo. En muchas ocasiones las circunstancias obligan a asumir diversas actitudes y perspectivas que nos generan la sensación de estarnos vistiendo de otro rol que no es el de director. Según como nos sintamos los siguientes son algunos de los personajes en los que metafóricamente nos convertimos.

**El Malabarista:** Es el que tiene que jugar y manejar por el aire las bolas que conforman la complejidad de un colegio: los alumnos, los padres, el dinero, los planes, la disciplina, los cursos, las quejas, los conflictos, etc.

**El Director de Orquesta:** El que debe lograr que cada instrumento suene como debe y haga su parte lo mejor posible, pero a la vez procurando que armonicen todos en una misma sinfonía. Si bien cada uno sabe lo que le corresponde necesitan que alguien marque el ritmo y la intensidad de sus acciones.

**El Doctor:** El que enfrenta malestares y dolores, por tanto pasa el tiempo tratando de diagnosticar correctamente cuáles son las causas para proponer las soluciones que remedien la situación.

**El Director Técnico:** El que motiva a su equipo y les indica qué es lo que quieren que hagan dentro del campo. Es el que define las estrategias e intenta transmitir las correctamente para que los demás las hagan suyas.

**El Guerrero:** El que está en pie de lucha ante las adversidades y tiene que estar peleando por defender lo que cree correcto.

**El Diplomático:** El que mantiene las relaciones altas y actúa con mesura con el propósito de mantener las buenas relaciones a todo nivel. Esclavo del protocolo y los actos ceremoniosos.

El Detective: El que está en permanente investigación para ver qué es lo que en verdad sucede. Se pasa el tiempo tratando de encontrar sospechosos y culpables, desconfía de todos y de todo lo que está a su alrededor.

Para terminar, después de ver estos aspectos, la primera reacción podría ser pensar “qué difícil es ser un buen director”, y no les faltaría razón. A manera de conclusión podemos decir que en nuestra profesión los niveles de excelencia solo son posibles si hay una verdadera vocación y un verdadero compromiso con el proyecto en el que creemos.

No olvidemos que: “El aspecto más difícil del liderazgo es poder soportar los golpes sin perder la sensibilidad. La virtud del corazón está en el coraje de mantener tu inocencia e idealismo, tu duda y curiosidad, tu compasión y tu amor aun en los momentos más oscuros y difíciles”.

### **Metodología o estrategias de aplicación del modelo**

El programa a desarrollarse tiene la siguiente metodología: En primer lugar se constituirá los equipos responsables que estarán conformados por los mismos trabajadores de la Institución, quienes en un primer momento serán captados por la responsable del proyecto a fin de comprometerlos, de tal forma que puedan asumir las responsabilidades pertinentes. Para ello se formarán los siguientes equipos:

#### **Equipo de sensibilización.**

Estará conformado por 03 trabajadores cuya función es la siguiente:

- Sensibilizar a través de campañas publicitarias dirigidos a los trabajadores de la institución invitando a participar en los talleres programados.
- Elaborar pancartas y tarjetas de invitación y cursar las mismas a todos los trabajadores de la institución para que participen de los talleres.
- Pedir los permisos correspondientes.

### **Equipo responsable de los talleres**

Encabezado por el responsable del proyecto y dos trabajadores de la institución cuyas funciones son las siguientes:

- Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones: Ministerio de Salud, Ministerio de trabajo, UGEL. Ilo
- Convocar a otros profesionales como sociólogos, psicólogos, para que ellos sean los expositores de los diferentes talleres programados
- Desarrollar los talleres

### **Equipo de evaluación.**

Estará conformado por dos trabajadores más la responsable del proyecto a fin de evaluar el trabajo realizado en función a los logros alcanzados y las dificultades encontradas.

La evaluación se realizará al finalizar cada uno de los talleres y los momentos de las intervenciones, con la finalidad de mejorar los aspectos débiles y fortalecer aquellos que se han logrado de manera satisfactoria.

## MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA



## **CONCLUSIONES:**

Las conclusiones a las que se ha arribado son las siguientes:

- En la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo, se percibe de que no existe un ejercicio adecuado de liderazgo transformacional en la institución educativa por parte de los directivos, los cuales manifiestan un comportamiento inadecuado, nada favorable para promover una buena interacción social de equipo entre líder y subalternos, experimentando rechazo por la clase trabajadora, y perjudicando a su vez el normal desarrollo de los procesos educativos prestados al servicio de la educación de los niños y jóvenes en aras de alcanzar perspectivas de calidad educativa.
- En cuanto a las relaciones inter personales se determina que en la Institución Educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo, la mayoría de los trabajadores si tienen buenas relaciones interpersonales con el resto de sus compañeros mas no con la parte directiva con quienes hay roces conflictivos constantes y que a su vez podemos observar la existencia de un porcentaje de 13,9 % cifra significativa del personal que no muestra predisposición a la práctica de las buenas relaciones inter personales a nivel de la institución educativa, pensamiento o actitudes, que limitan y obstruyen la intención de generar espacios de trabajo en equipo, perjudicando la misión y visión de la I.E.

- Podemos también concluir que contar con líderes, es una preocupación e interés del estado, la cual se manifiesta en la implementación de políticas de cambio en el sector educación, basado en la necesidad primordial de las instituciones educativas de contar con líderes que muestren un perfil adecuado que garantice el éxito de la misma. Tener líderes de pensamiento estratégico transformativo es la nueva tendencia moderna de administrar o gobernar. Valerse de este elemento líder visionario permite fortalecer las relaciones inter personales del equipo de trabajo que genere un clima institucional agradable y estable en base a una buena comunicación motivadora, donde el trabajo cooperativo técnico pedagógico sea un interés del líder enfocado en una expectativa de alcanzar el prestigio a través de un buen servicio educativo que responda a las expectativas de la comunidad globalizada.
- Frente a este problema; existe la necesidad de poner en marcha el módulo de estrategias de liderazgo transformacional para mejorar las relaciones interpersonales entre el líder y los trabajadores en la institución educativa Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Ilo, con miras a fortalecer la debilidad del liderazgo y consolidar el trabajo cooperativo de equipo institucional.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se hacen son las siguientes:

- Que el equipo directivo debe cambiar de actitud y tomar muy en cuenta la propuesta, con la finalidad cambiar la percepción de ellos que tiene la comunidad educativa de la institución educativa, siendo más asertivos, tolerantes, dialogantes y con la suficiente capacidad para generar espacios de comunicación y dialogo para que todos los trabajadores participen de forma activa en la gestión institucional.
- Que los trabajadores puedan asumir compromisos en torno a cambiar de actitud en relación a la relaciones interpersonales, siendo más empáticos, tolerantes, solidarios, de tal modo que se pueda construir un nuevo clima institucional, donde las buenas relaciones interpersonales sea la columna vertebral del cambio y el progreso de la institución educativa de tal modo que las condiciones estén dadas para dar un mejor servicio educativo a los estudiantes y a la sociedad en su conjunto.
- Que se hagan todos los esfuerzos necesarios con la finalidad de poner en marcha los talleres que se han programado y se facilite el trabajo del docente investigador, cuyo objetivo es mejorar el desenvolvimiento del equipo directivo y por consiguientes las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilarte, et al (2010) “La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones inter personales en los docentes” Bogotá Colombia.
- Alarcón P. (2007) “Factores internos y externos que influyen en las relaciones interpersonales en enfermeras de neonatología del C.S Tahuantinsuyo bajo. Mayo, diciembre, 2004”.
- Arteaga (2005), “El Grado de Relación entre Liderazgo, las Relaciones Interpersonales y el Clima organizacional percibido por los Trabajadores de la Institución Educativa Nacional”
- Bass, B. M. (1990). Handbook of Leadership: A survey of theory and research. New York:FreePress.
- Benito M. (2003) quien en su tesis “las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción”
- Caldwel (1992) Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams, Edit. McGraw-Hill, California Estados Unidos
- Chiavenato Idalberto (2002). Teoría de la Administración. 3era edición. Bogotá: MC Graw Hill.
- Gibbs (1989) Reflective model in reflective writing, Edit. McGraw-Hill, California Estados Unidos
- Goleman D. (1997) La inteligencia emocional, California Estados Unidos.
- Hernández (2011) en su tesis “la comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones inter personales en adultos y jóvenes”

- López Clemente (2011) "las relaciones inter personales como factor determinante de la comunicación" Lima Perú
- Luc Brunet, (1987) El clima de trabajo en las organizaciones, Edit. Trillas, Barcelona España.
- Llanos Mónica (2008) Cultura organizacional y el ambiente, Edit. La tribu, Medellín Colombia.
- Martin Briss (2003) Clima de trabajo y organizaciones que aprenden, Edit. Universidad de Alcalá, España
- Matos, (2006) "Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes"
- Matos,(2006) "Comunicación y relaciones inter personales entre directores y docentes" Edit. Bances México.
- Medina Revilla (1992) El clima social del centro y del aula, Edit. Organizaciones educativas, Barcelona España.
- Mesa (2010), en su estudio "Ser Persona y Relacionarse, Competencia Social en el aula: Habilidades Cognitivas, Valores Morales y Habilidades Sociales
- Monjas (1999), Habilidades sociales y resolución de conflictos, Edit. Universidad de Sevilla, España
- Muñoz Paz, (2005) "Relaciones inter personales del personal de enfermería y su influencia en la calidad de atención del paciente hospitalizado en la unidad de cuidados internos coronarios del hospital militar central,
- Núñez (2002), Cartas para navegar en el nuevo milenio. Edit. Santillana, Buenos Aires

Prieto (1995), la mediación pedagógica en el espacio de la educación universitaria  
Edit. ICFES, Bogotá, Colombia

Rogers (1959), A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships:  
As Developed in the Client-centered Framework, Edit. McGraw-Hill, California  
Estados Unidos

Simón y Albert (1989), Las relaciones interpersonales: ejercicios prácticos y  
fundamentos teóricos, Edit. Herder, Bogotá Colombia.

Villalón Camus (2014) en su estudio “El liderazgo transformacional como agente  
motivador en un establecimiento municipal”

Yepisn (2003) Fundamentos de la organización para el desarrollo de la empresa.  
Edit. Brunnes. Panamá.

# **ANEXOS**

## CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo de la Directora. Por favor, responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuesta son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre la relación de liderazgo transformacional.

- Nunca (1)
- Raras veces (2)
- Algunas veces (3)
- Bastante a menudo (4)
- Siempre (5)

Nº	ÍTEM	1	2	3	4	5
	<b>INFLUENCIA IDEALIZADA</b>					
1	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
2	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella					
3	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
4	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo					
5	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar					
6	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza					
8	Enfatiza la importancia de una misión común					
	<b>MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>					
9	Habla de forma optimista sobre el futuro					
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
11	Presenta una convincente visión del futuro					
12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					
	<b>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>					
13	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
14	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
15	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos					
16	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo					
	<b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>					
17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.					
18	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.					
19	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
20	Me ayuda a mejorar mis capacidades					

## TEST DE RELACIONES INTER PERSONALES

### INSTRUCCIONES:

Lea cada uno de los reactivos y estime, en su opinión, en qué intensidad posee cada uno de los rasgos, marcando una X la respuesta que Ud. Considere se acomode más a su punto de vista y opinión.

1= Totalmente en desacuerdo

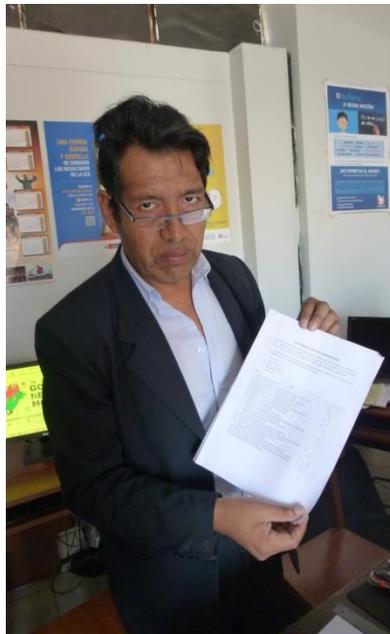
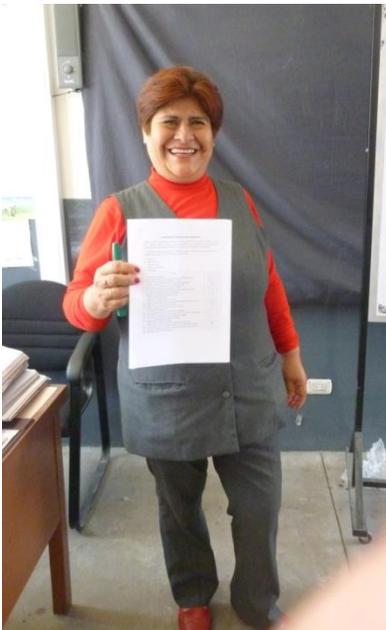
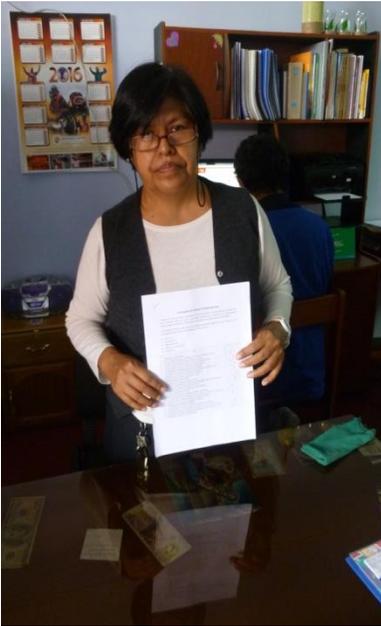
2= En desacuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

Nº	ÍTEM	1	2	3	4	5
	<b>ASERTIVIDAD</b>					
1	Me siento capacitado para las relaciones humanas					
2	Me siento capacitado para las relaciones personales con mis compañeros de trabajo					
3	Tengo facilidad, casi instintiva, para el trato con los demás					
4	Tengo capacidad de entrega, de renuncia					
5	Me considero persona intuitiva, sensible, captadora rápida de situaciones					
	<b>EMPATÍA</b>					
6	Soy capaz de situarme en el campo de los demás para comprenderlos					
7	Siento interés especial por los problemas sociales y humanos					
8	Siento tendencia hacia una actitud comprensiva para los problemas de los demás					
9	Tengo sentido del humor					
10	Me es fácil establecer amistad con mis compañeros de trabajo					
	<b>TOLERANCIA</b>					
11	Estoy abierto a enriquecerme con la opinión de mis colegas					
12	Estoy a disposición de los demás, abierto a sus consultas					
13	Soy colaborador, hombre de equipo					
14	Observo en mí mismo una adecuación entre ideas, palabras y acción					
15	Me considero dotado para obrar con justicia					
	<b>AUTOCONTROL</b>					
16	Me considero sereno, equilibrado emocionalmente					
17	Me considero una persona "con tacto" y delicadeza en mi trato hacia los demás					
18	Estoy dispuesto a aceptar las críticas de mis compañeros					
19	Soy capaz de beneficiarme con mis propios errores					
20	Me considero ágil al cambio					
21	Ansío hacer mejor las cosas cada día					
22	Mis relaciones con los demás están basadas en la confianza					
23	Soy capaz de dejar que los demás se equivoquen para que aprendan de sus errores					
24	Intento ayudar a mis colegas para resolver más fácilmente sus problemas					
25	Soy capaz de establecer una jerarquía de valores aceptando la de los demás					





Ilo, 22 de Setiembre del 2016

Señora:

Profesora Verónica Ticona vera

Directora de la I.E. "Jorge Basadre Grohmann"

De mi especial consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para saludarla cordialmente y a la vez hacer de su conocimiento que estoy siguiendo el post grado de maestría en la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, por lo manifestado es que solicito su apoyo y autorización para la aplicación del instrumento de recolección de datos, que consiste en la aplicación de un cuestionario sobre liderazgo Transformacional y un test de Relaciones Interpersonales al personal de la institución educativa que Usted tan dignamente dirige.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Por lo expuesto ruego a Ud. Acceder a mi petición



Br. Ernesto Manuel Condori Muñoz



22/09/2016  
11:12



Se autoriza  
la aplicación y  
de preesía que la  
participación es voluntaria  
de docente.  
2/09