

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



**Estilo de liderazgo del director y relaciones interpersonales de
la Institución Educativa Alfonso Ugarte – Nuevo Chimbote**

Tesis para obtener el Grado Académico de Doctor en Educación con mención en
Gestión y Ciencias de la Educación

Autora:

Guillermo Tantarico, Laura Yrene

Asesor:

Dr. Raúl Beltrán Orbegozo

Chimbote – Perú

2018

ÍNDICE GENERAL

Índice general.....	ii
1. Palabras Clave.....	iii
2. Título.....	iv
3. Resumen.....	v
4. Abstract.....	vi
5. Introducción.....	1
5.1. Antecedentes y fundamentación científica.....	1
5.1.1. Antecedentes.....	1
5.1.2. Fundamentación científica.....	7
A. Liderazgo directivo.....	7
1 Concepción de líder.....	7
2 Definición de liderazgo.....	8
3 Definición de estilo de liderazgo.....	10
4. Teorías sobre liderazgo.....	11
5 Estilos de liderazgo.....	13
6. El liderazgo y la educación.....	15
6.1 Dirección y liderazgo.....	15
6.2 Cualidades del líder educacional.....	16
B. Relaciones interpersonales.....	17
1. Concepciones de las relaciones interpersonales.....	17
2. Características de las Relaciones Interpersonales.....	18
3 Estilos de relación interpersonal.....	19
4 Las habilidades sociales.....	20
5 Componentes de las habilidades sociales referidas a las relaciones interpersonales.....	21
5.2. Justificación de la investigación.....	23
5.3. Problema.....	25
5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables.....	27
5.4.1. Definición conceptual de las variables.....	27
5.4.2. Operacionalización de las variables.....	27
5.5. Hipótesis.....	28
5.6. Objetivos.....	29
5.6.1 Objetivo general.....	29
5.6.2 Objetivos específicos.....	29
6. Material y Métodos.....	29
6.1. Tipo y diseño de investigación.....	29
6.2 Población y Muestra.....	30
6.3. Técnicas e instrumentos de investigación.....	31
6.4. Procesamiento y análisis de la información.....	33
7. Resultados.....	35
8. Análisis y Discusión.....	45
9. Conclusiones y Recomendaciones.....	48
10. Agradecimiento.....	51
11. Referencias Bibliográficas.....	52
12. Apéndice y Anexos:.....	58

1. PALABRAS CLAVE

Tema	Estilo de liderazgo del director y relaciones interpersonales
Especialidad	Educación

KEYWORD

Theme	Director leadership style and interpersonal relationships
Specialty	Education

LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Línea de Investigación	OCDE		
	Área	Sub área	Disciplina
Gestión de la Educación	5. Ciencias Sociales	5.9 Otras Ciencias Sociales	• Ciencias Sociales, Interdisciplinaria

2. TÍTULO

**Estilo de liderazgo del director y relaciones interpersonales
de la Institución Educativa Alfonso Ugarte – Nuevo
Chimbote.**

**Leadership style of director-s in interpersonal relationships
of the I.E. Alfonso Ugarte – Nuevo Chimbote.**

3. RESUMEN

En la presente investigación se buscó lograr el siguiente objetivo general: Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote-2017. Para ello, se trabajó con el tipo de investigación correlacional con diseño de investigación no experimental transeccional, el tamaño de la muestra fue de 26 docentes de la mencionada institución, los resultados finales de la investigación se obtuvieron de acuerdo al método estadístico de correlación de Pearson un valor de $r=0,685$ entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales, analizando se determina como una correlación positiva media con lo que se comprueba que el estilo del liderazgo del director y las relaciones interpersonales se encuentran asociadas y una depende de la otra.

4. ABSTRACT

In the present investigation, the following general objective was sought: Determine the relationship between the leadership style of the director and the interpersonal relationships in the Alfonso Ugarte Educational Institution of the district of Nuevo Chimbote-2017. For this, we worked with the correlational transectional design, the sample size was 26 teachers from the aforementioned institution. As a technique, the survey was used, with its respective instrument, a questionnaire with the Likert scale for each of the variables. The final results of the investigation were obtained according to Pearson's statistical correlation method, a value of $r = 0.685$ between the director's leadership style and interpersonal relationships, analyzing it is determined as a mean positive correlation according to Hernández, Fernández and Baptista (2014), which shows that the leadership style of the director and the interpersonal relationships are associated and one depends on the other.

5. INTRODUCCIÓN

5.1. Antecedentes y fundamentación científica

5.1.1. Antecedentes

Adrián (2017). En la tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales Campus Bárbula: “Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano”. Para dicho propósito, se consideró oportuno la consulta a siete (7) gerentes, asesores y académicos pertenecientes a empresas e instituciones académicas públicas y privadas del estado Carabobo, si como de otros estados del país, tales como Aragua, Portuguesa, Distrito Capital, quienes fungieron como informantes clave. Para la recolección de la información se concertaron como instrumento la entrevistas (semi estructuradas) en profundidad que fueron aplicadas a los gerentes y académicos, quienes fungieron como informantes clave. Se concluyó que la inteligencia interpersonal que no es más que la capacidad de poseer el gerente para dirigir personas se está dejando de lado, de igual forma se considera que existe una poca valoración de las competencias gerenciales en lo que concierne a las relaciones humanas que debe poseer el gerente y aquellas personas en cargos directivos. Se reflejó de igual manera que no existe un adecuado cumplimiento del rol de gerente en el proceso de relaciones interpersonales, comunicación y solución de conflictos, ya que de acuerdo a los informantes clave en la actualidad se está aplicando una gerencia situacional por contingencia, descuidando así aspectos tales como: la planificación y el afrontamiento de la complejidad, que afecta a todas las áreas del campo gerencial.

Cortés, A. (2017). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. Tesis que consiste en una investigación teórica sobre la temática del liderazgo y la motivación, las investigaciones retomadas sobre dicho tema, fueron realizadas en diferentes contextos y situaciones, lo que permite tener una perspectiva más amplia sobre los procesos del liderazgo y la motivación en el ambiente laboral. A partir de estas investigaciones se intenta evidenciar el vínculo existente entre el liderazgo y la

motivación laboral, pero tratando de profundizar en las características de la relación entre dichos factores (liderazgo-motivación) en el ambiente educativo.

Entre las conclusiones más importantes son:

Se debe retomar que el liderazgo juega un papel fundamental en la constitución de los niveles motivacionales de los trabajadores y en este caso en específico de los profesores y profesoras. Sin embargo, en la práctica de la dirección de instituciones, se siguen ejecutando prácticas desfavorables, que hacen mermar la motivación de las personas. Las investigaciones describen a los profesores como personas inscritas dentro de un sistema especial y específico, que los hace tener ciertas características similares. Siguiendo esta línea, se puede aducir, según las investigaciones (Turnipseed y Turnipseed, 1992; Ostroff y Rothausen, 1997; Valecillos 1996 y Hoy, Smith y Sweetland, 2003) que las y los educadores son personas con una alta susceptibilidad para la percepción de situaciones de control y autoritarismo, y que frente a estas realidades reaccionan negativamente. Por el contrario, según las mismas investigaciones, los docentes aceptan y recompensan a líderes que tienen una perspectiva de su ejercicio más abierta, es decir, jefes que son amistosos y considerados con sus colaboradores.

Además los docentes, según las investigaciones anteriores, son poco complacientes con las estrategias de control que los gobiernos utilizan para la implementación de sus políticas, pues son reticentes con las políticas autoritarias de los gobiernos y lo que ocurre es que el paso posterior de la implementación requiere muchas veces del apoyo operativo de los docentes, y es en este proceso en que los profesores se muestran renuentes a colaborar, por lo que muchas de las políticas no son lo efectivas que pudieron haber sido, por causa de las malas estrategias de los gobiernos. Ante esta repulsión que los docentes experimentan frente a las prácticas autoritarias, es importante evidenciar, que los educadores manifiestan fuertes emociones negativas, tales como estrés, frustración, ansiedad, incomodidad y desmotivación. La vivencia de dichas emociones desgasta y perjudican a la persona, su trabajo, su eficiencia y en consecuencia a la misma organización.

Por todo esto, es necesario la puesta en práctica de modelos democráticos, en los que los docentes, puedan sentirse cómodos y puedan desarrollarse en su proceso laboral tanto personal como profesionalmente. Un modelo democrático dentro del sistema educativo, está compuesto por múltiples premisas ideológicas, entre las cuales están la libertad como elemento fundamental del desarrollo del ser humano, la tolerancia, el respeto, la consideración y un liderazgo fundamentado en valores. Con la presencia de estos valores básicos en los centros educativos, se podría decir que los docentes contarían con un clima organizacional propicio para el desarrollo de múltiples actitudes y capacidades que generen un desarrollo integral del ser. Sin embargo, teniendo una visión más amplia sobre la temática, se debe tener en cuenta un factor indispensable en cualquier ambiente (ya sea este laboral, familiar, religioso o educativo), y es el tomar en cuenta las diferencias individuales, y el respeto y la consideración ante las mismas. Los dirigentes deben procurar deshacerse de la visión de sí mismos, donde se conciben como omnipotentes, supremos y soberanos. Para así, poder reconocerse como vulnerables, como sujetos en falta (carentes), que necesitan y requieren de los demás. Las demandas que han pesado sobre los hombros de los y las dirigentes han sido muy grandes, y a veces imposibles; se les ha dicho, que deben orientar los cambios en sus trabajadores, que deben controlar las inclinaciones perturbadoras de los y las colaboradores, que deben enseñar, aquietar y corregir a los mismos. En pro del cumplimiento de esta gran hazaña, los jefes emprenden el camino que les fue trazado y se impulsan hacia el reto que se les impuso. Pero poco a poco se van dando cuenta de que todo fue un engaño, que ellos no pueden controlar todo, que no pueden ser los líderes perfectos que una vez soñaron ser, que comenten errores y que muchas veces necesitan del apoyo y la comprensión del equipo. Los jefes, que insisten en el reto de “cambiar y mejorar a sus colaboradores” terminan por sentirse decepcionados por no lograrlo, y por haber sometido a muchos de sus trabajadores a prácticas impositivas poco funcionales, pues en lugar de cambiar y mejorar al colaborador, logran (en el mejor de los casos) que este se aleje de ellos y en casos peores lo que sucede es que una o un trabajador potencialmente bueno, se vaya de la organización o peor aún permanezca en ella, con desmotivación o frustración por la puesta en práctica de situaciones coercitivas que deterioran la dignidad humana. Es

por todo esto, que la corriente de pensamiento en que se fundamenta este artículo, tiene como premisa básica que *En los procesos laborales la democracia es una demanda no negociable de la dignidad humana*.

Por otro lado, Andueza (2015) En la tesis para optar el grado de Doctor por la Universidad de Lleida: “Educar las relaciones interpersonales a través de la educación física en primaria”. La muestra correspondió a 78 alumnos (42 chicas y 36 chicos) repartidos en tres grupos-clase de tercer curso de educación primaria de una escuela pública de Lleida (M= 8,6 años), con un elevado porcentaje de alumnos extranjeros (27’6%, 14 chicos y 7 chicas). El instrumento utilizado, a tal efecto, fue el cuestionario sociométrico, implementado anterior y posteriormente a cada unidad didáctica con cada uno de los grupos de estudio. Los datos obtenidos del cuestionario se triangularon con los datos extraídos del análisis praxiológico de las unidades didácticas desarrolladas. Los resultados del estudio mostraron que cada uno de los dominios de acción motriz genera efectos positivos y negativos sobre las variables que afectan a las relaciones interpersonales, siendo necesarios para desarrollar el Plan de Convivencia. Los efectos generados en los alumnos varían en función del género y de la procedencia cultural. Este trabajo confirma que la educación física puede contribuir a la educación de las relaciones interpersonales, y promover escenarios de aprendizaje basados en la igualdad de oportunidades del alumnado evitando las discriminaciones por razón de género, procedencia cultural, competencia motriz, o estatus social.

Vásquez (2017) En la tesis para optar el grado académico de Magíster en administración de la educación en Chepén “Relaciones interpersonales y motivación laboral en los docentes de la institución educativa N° 80382 Carlos Alberto Olivares. Chepén, se trabajó con una población muestral conformada de 20 docentes los cuales participaron responsablemente. El presente estudio tuvo el propósito de establecer la asociación entre las relaciones interpersonales y la motivación laboral en los docentes. Para comprobar la hipótesis se utilizó un diseño correlacional, los instrumentos de recojo de datos que se usaron lo constituyeron el cuestionario de evaluación de las Relaciones Interpersonales y el cuestionario de Motivación laboral, para encontrar el nivel de correlación se trabajó con el coeficiente de Pearson y la validación de la hipótesis se

realizó con la *t* de Student para grupos correlacionados, con un valor crítico del 5%. Los hallazgos del estudio, nos permitieron conocer que el resultado del cálculo del coeficiente de correlación de las relaciones interpersonales y la motivación laboral fue de 0,810; ubicándose en el nivel de correlación alta positiva, así mismo el resultado de la *t* de Student fue de 10,257; mayor que la *t* crítica (1,761); concluyéndose que el grado de correlación entre las relaciones interpersonales y la motivación laboral de los docentes de la I.E. N° 80382 “Carlos Alberto Olivares”, de la ciudad de Chepén, 2017, es alta positiva y significativa, de acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Pearson, donde se ha obtenido un valor $r = 0,810$.

Asimismo, Ruiz, (2017) En la tesis para optar el grado de Doctor en Educación: “Modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el estilo de liderazgo de las instituciones educativas unidocentes nivel inicial Ugel-Huarmaca-2015”. La investigación se trabajó con una muestra de 50 padres de familia y/o apoderados integrantes de las Instituciones educativas en el diagnóstico para caracterizar la problemática de estudio. Como instrumento se utilizó el cuestionario el cual está adaptado a obtener la información de los estilos de liderazgo, cuyo instrumento consta de 17 preguntas, que actualmente tienen las Instituciones Educativas Nivel Inicial unidocentes, que fueron aplicadas a la muestra de estudio de manera directa, Concluyó el modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones ejecutando diferentes talleres en forma pertinente, por ser coherente, así mismo mejorar el modelo en cuanto a la fundamentación teórica y epistemológica que guarde coherencia con un enfoque sistemático, originando una nueva idea, de igual modo orientar el modelo según las variables propuesta.

Prada (2015) En la tesis para optar el grado de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación: “El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la Ugel N° 12, región Lima – Provincias – 2013”. La población estuvo conformada por 40 docentes de las instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL No 12 de la capital de la provincia de Canta. El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional, con una muestra censal. En cuanto a los instrumentos se hizo uso de un

cuestionario de 37 ítems para medir la variable liderazgo directivo, y otro cuestionario compuesto por 41 ítems para la variable desempeño docente; además de otro cuestionario de 41 ítems que midió la variable calidad educativa. La conclusión a la que se llega es: Mediante la prueba de regresión logística se determinó que el estilo del liderazgo del director y el desempeño docente influyen en 8.6% y 7.1 %, respectivamente, sobre la calidad educativa. Además, este resultado estadísticamente es significativo porque el valor de significación observada de los coeficientes del modelo de regresión logística $p = 0.034$ y 0.023 es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. En cambio, en la parte descriptiva, se observa que el 65% de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la capital de la provincia de Canta consideran que el estilo, de liderazgo del director es eficiente, el 30% expresan que es ineficiente; asimismo, el 65% de los docentes perciben que el desempeño docente es eficiente, el 17.5% expresan que es ineficiente y de la misma manera el 65% de los docentes consideran que la calidad educativa en las instituciones educativas en estudio se desarrolla de manera regular; por último, el 25% expresan que la calidad educativa es deficiente.

Espinoza (2017) En la tesis para optar el grado de Doctor en Gestión Educativa: “Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016. La muestra estuvo constituida por 60 docentes del nivel inicial y los directivos de la Unión Peruana del Norte. Los instrumentos cuyos datos fueron recolectados mediante los siguientes test: test de liderazgo Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ 5X Corta; test de clima organizacional, creado por MoosInsel y Humphrey; y test de desempeño docente, de acuerdo con las dimensiones propuestas en el Marco de Buen Desempeño Docente del Ministerio de Educación del Perú. Entre otros resultados, el clima organizacional es un predictor del desempeño docente (8.97%), existiendo una relación inversa y significativa entre ambas variables ($p < 0.10$) El liderazgo transformacional es un predictor del desempeño docente (19.29%), existiendo una relación directa y significativa entre ambas ($p < 0.10$). El liderazgo transaccional no es predictor del desempeño docente. El liderazgo transformacional y transaccional no están asociados

al clima organizacional. En conclusión, el clima organizacional y liderazgo transformacional son predictores del desempeño docente.

5.1.2. Fundamentación científica

A. Liderazgo directivo

1. Concepción de líder

De acuerdo con Ander-Egg (1997), la palabra líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa. Es decir, líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada. (p.110)

Desde el punto de vista del autor Ander-Egg (1997) y de los psicólogos sociales; el concepto de líder es aquella persona que tiene cualidades personales y que, de ella se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innato la capacidad de liderazgo.

Además, su campo de acción es amplio donde sus atributos de personalidad y habilidades van a originar en la organización o grupos donde son miembros actos de influencia sobre los otros miembros del grupo.

Sobre el tema la Universidad Nacional de Educación. (2004), señala que el líder, en el sentido más amplio, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición.

Líder, en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en mérito a la aceptación voluntaria de sus seguidores. Collao (1997, p.114), señala que: “el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente”. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. “Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar”. (p.98).

Gallegos (2004, 112), señala que por mucho tiempo, el director estuvo como líder de los servicios educativos, encargado de las tareas administrativas y pedagógicas. Sin embargo estuvo envuelto en un estilo burocrático donde lo pedagógico se vio afectado por las decisiones y mecanismos de forma administrativo, produciendo una ruptura de la pedagogía y administración más tradicional, haciendo un rol de control y supervisión.

2. Definición de liderazgo

Liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo. Hellriegel (2005, p. 418), expresa que, “el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos”.

Ander-Egg (1997), afirma que, el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación. (p.110).

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Ander-Egg (1997); se desarrolla desde el ámbito donde actúa el líder; la función de liderazgo lo realiza en una organización o grupo de personas. Esta función puede incluir el carisma en algunos casos. No siempre la persona será líder en todas las organizaciones.

En otros grupos puede ser un seguidor todo depende de las habilidades, las tareas o intereses que puede tener la persona líder en una organización. Ejemplo, una persona puede ser líder en su centro de trabajo, pero en su comunidad o parroquia puede ser solamente un seguidor debido a la existencia de otra persona con las habilidades, conocimiento de la teoría y la capacidad de liderazgo.

Chiavenato (1986), citando a Knickerbocker define en términos de dinámica del comportamiento humano, como “el liderazgo es función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo”. En relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de sus necesidades. Así seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo. (p.183).

Desde la perspectiva de Knickerbocker, el concepto de liderazgo es una relación funcional, ésta existe cuando el líder y el grupo se relacionan e interactúan realizando acciones y comportamientos para afrontar una necesidad evidente. El líder es quien deberá satisfacer las necesidades desarrollando sus habilidades, conocimientos y capacidad de liderazgo para lograr la consecución de los objetivos. Para el grupo de esta manera seguir al líder significará que las necesidades sean afrontadas y lograr los objetivos anhelados que el grupo plantea en toda organización; porque el líder los sabrá conducir a realizar las acciones pertinentes para tal fin.

Chiavenato (2002), señala que “el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones”. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir. (p.512)

Siendo cuatro los elementos que caracterizan al liderazgo: La influencia porque el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos. La situación debida a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización.

El proceso de comunicación para que, a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente, los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes.

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato (2002), es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos.

3. Definición de estilo de liderazgo

Munch (2002, citando a Peters y Waterman considera al estilo de liderazgo (style) “...como una de las variables para lograr la excelencia”. El estilo prevaleciente en el equipo directivo es para la organización, lo que la calidad del motor es para el automóvil. (p.225).

Munch (2002), por su parte nos dice que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra. (p.228).

Se refiere a una forma particular de comportamiento que adopta y desarrolla el gerente para dirigir a la organización. Dichos comportamientos son, relativamente duraderos. Este estilo de dirección prevaleciente en la organización es un factor que va determinar que se alcance y logre la excelencia.

El desarrollar un estilo de liderazgo significa que la persona que dirige y lidera una organización va mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes para con los miembros de la organización. Pero no siempre la persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo ya que hay situaciones o contextos donde amerita y es necesario cambiar de estilo.

4. Teorías sobre liderazgo

El autor Chiavenato (2006), señala que el liderazgo "...constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas". (p.106). Señala que las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características:

4.1. Teorías de rasgos de personalidad:

Son las teorías más antiguas respecto de liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes.

Estas teorías recibieron la influencia de la teoría del "gran hombre", sustentada por Carlyle para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad. Cada autor especifica algunos rasgos característicos de personalidad que definen el líder, como los siguientes:

- Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.

- Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito. No obstante, las teorías de rasgos recibieron las críticas siguientes:

- ✓ Las teorías de rasgos ignoran por completo la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa se presentan situaciones que exigen diversas características de los líderes. Una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder; una situación de estabilidad y calma requiere otras características.
- ✓ Desde este punto de vista simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizá sea el último en opinar en el hogar.

4.2. Teorías situacionales de liderazgo

Mientras que las teorías de rasgos de personalidad son simplistas y limitadas, las teorías de estilos de liderazgo ignoran variables situacionales. Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación. Lo contrario si es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para liderar con éxito a los subordinados.

Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla o cambiarla a un modelo de liderazgo de acuerdo a la situación. El líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas. La ascendencia de un líder depende mucho más de la posición estratégica que ocupa en la red de comunicaciones que de sus

características de personalidad. Al poco tiempo, el enfoque situacional de liderazgo comenzó a ganar terreno.

Tannenbaum y Schmidt (s.f.), exponen un enfoque situacional de liderazgo y sugieren una gama bastante amplia de patrones de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para relacionarse con los subordinados. Cada comportamiento se asocia al grado de autoridad utilizado por el líder y al grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones, dentro de un continuum de modelos de liderazgo.

Del enfoque situacional puede inferirse las siguientes proposiciones:

- Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, generalmente el liderazgo es limitado y está sujeto a controles del jefe.
- Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados, de acuerdo con las fuerzas mencionadas.
- El líder también puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, según la situación que se presente. Cuando el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones; si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, puede imponer mayor autoridad personal y darle menor libertad en el trabajo.

5. Estilos de liderazgo

Collao (1997), señala que, de acuerdo con esta teoría clásica, se identifican tres estilos de influencia del líder a sus subordinados. Estos estilos son:

- Autoritario.
- Democrático.
- Liberal o permisivo. (p.118).

En *el estilo autoritario* el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

Las relaciones que crea son de desconfianza, miedo o pasividad. Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás.

Collao (1997); afirma que la persona que emplea este estilo de liderazgo se considera en una posición de autoridad y espera que sus seguidores le respeten y obedezcan sus instrucciones. Escucha influencias, pero no necesariamente se dejará influir por ellos. Fija sus metas y espera que los demás las acepten junto con sus métodos para lograrlos. Sabe lo que debe alcanzar y cree conocer la mejor forma de hacerlo; no estimula el incentivo individual ni colabora con los miembros del grupo.

Este tipo de liderazgo no es la mejor forma de dirigir, pero es necesario en casos de urgencia o crisis cuando un grupo no tiene tiempo de decidir el plan de acción que corresponde tomarse. Es útil también cuando el jefe es la única persona que tiene pericia e información nueva y esencial o cuando los miembros del grupo son inexpertos. El líder a su vez, debe emplear este estilo de liderazgo cuando el seguidor espera que se le indique lo que debe hacer y cuando se siente inseguro de su capacidad para hacer algo por sí solo.

El *estilo democrático o participativo* consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.

Collao (1997) opina que, este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones”. De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas. El liderazgo democrático, logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza respeto.

El *estilo liberal o permisivo* utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder. Su estilo es liberal, se sitúa al margen del grupo y no se preocupa de darle cohesión.

Se desatiende del grupo y sus responsabilidades, lo que genera desorden e ineficacia. Según Collao (1997), este líder promueve la libertad completa para el grupo o las decisiones individuales. Hay un mínimo de participación del líder. Este estilo, por definición puede parecer apático a algunas personas debido a que se basa en la no interferencia pues, puede haber una clara decisión formulada. El estilo liberal es una decisión, consciente o no, para evitar la interferencia y dejar que los acontecimientos tomen su propio curso. El líder puede ser permisivo para alentar la libertad o inepto al guiar a un grupo.

6. El liderazgo y la educación

6.1 Dirección y liderazgo

Calero (2005), señala que tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la organización. Tener ascendencia en el grupo con el que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal y empresarial. (p.284).

Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución es deseable hacerlo con características y cualidades del liderazgo. La administración renovada exige del director no un jefe clásico sino un director líder. Un director que encarne nuevas mentalidades, nuevas actitudes, para generar mística en toda la organización.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos clave para ser administrador excelente. La esencia del liderazgo es el seguimiento, el deseo de las personas por seguir a

alguien, al líder, a quien perciben como medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. El liderazgo y la motivación están íntimamente interconectados. Los líderes pueden no solo responder a esos motivadores, sino también acentuarlos y disminuirlos a través del clima organizacional que se establezcan.

El liderazgo, a diferencia del simple ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los que los siguen y alcanzan, estimulándose mutuamente, niveles de motivación y moralidad más elevados. Eleva el nivel de comportamiento y de aspiración ética del que dirige y del dirigido, tiene un efecto transformador sobre ambos. El líder despierta la confianza en sus seguidores, se sienten más capaces de alcanzar los objetivos que ellos y el comparten.

6.2. Cualidades del líder educacional

Alfonso (2002), señala que las cualidades esenciales de líder en una institución educacional son:

- a. Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- b. Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- c. Estilo propio en la dirección. (Sello personal)
- d. Conocimiento de la labor que realiza.
- e. Seguridad, confianza y autoridad.
- f. Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.
- g. Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área).
- h. Cultura general.
- i. Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- j. Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- k. . Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- l. Iniciativa.
- m. Visión de futuro o perspectiva.

- n. Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- o. Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- p. Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo. (p.65).

B. Relaciones interpersonales

1. Concepciones de las relaciones interpersonales

Se conoce a las relaciones interpersonales, como el conjunto de manifestaciones, actitudes, conductas, comportamientos basados en el mundo emocional del ser humano. Lo cierto es que las emociones positivas o negativas como la alegría, el amor compartido, el calor de la verdadera amistad, el fracaso, la envidia, el odio, producen reacciones en el organismo humano, ocasionando estados de salud o enfermedad. Por ello se hace necesario describir las diferentes emociones que influyen en los cambios de comportamiento de los individuos. Y que son fuente generadora de conflictos si no las conocemos, es imposible controlarlas y peor aún superarlas. Este breve análisis demuestra una visión global de lo que posiblemente experimentan los docentes en su diario vivir.

Según Ehlermann (1997), es la “interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece”. Complementa su concepto afirmando que también “*es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean*”. (p.89).

Nos ha parecido interesante y necesario detenernos en los planteamientos de Linehan (1984), partiendo de la definición de habilidades sociales (aquellas conductas aprendidas que ponen en juego las personas en situaciones interpersonales para obtener o mantener refuerzo del ambiente), se puede direccionar en tres aspectos:

- Entender la conducta socialmente hábil en términos de su posibilidad de llevar a consecuencias reforzantes;
- Las situaciones interpersonales en las que se manifiestan habilidades sociales; y
- Describir la conducta socialmente competente de manera objetiva.

2. Características de las relaciones interpersonales.

Hendricks (1999), discrepa que un aspecto muy importante en la cuestión de las relaciones personales es que ellas siempre se hallan presente en las sociedades; precisamente ésta es la característica inherente de tales. El tema en cuestión es que ellas sean saludables e integradoras y no disociadoras o negativas. Las características de las relaciones interpersonales saludables son:

- **Honestidad y Sinceridad:** Libre de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con la 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 psicológicamente en el lugar del otro.
- **Compresión y sabiduría:** Es la realización integral llevando a cabo la integridad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.

Simplemente se puede calificar como la capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas y nos ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos.

3. Estilos de relación interpersonal

La asertividad, siguiendo las clásicas conceptualizaciones, es la conducta interpersonal que implica la expresión directa de los propios sentimientos y la defensa de los propios

derechos personales, sin negar los derechos de los otros (Monjas y González, 2000). En palabras de Castanyer (1996), en las relaciones interpersonales, se describen tres posibles estilos de respuesta interpersonal: inhibido, asertivo o agresivo. (p.21).

- a) **Estilo inhibido** caracterizado porque no se expresan los propios sentimientos, pensamientos y opiniones, o se hace con falta de confianza. Es un estilo *pasivo, conformista y sumiso*. La persona inhibida no se respeta a sí misma ni se hace respetar.

- b) **Estilo asertivo** que implica que se expresan los propios sentimientos, necesidades, derechos y opiniones, pero respetando los derechos de las demás personas. La persona asertiva dice lo que piensa y siente y escucha a los demás; tiene confianza en sí misma; se respeta a sí misma y respeta a los y las demás.

- c) **Estilo agresivo** que supone que se defienden los propios derechos y se expresan los propios pensamientos, sentimientos y opiniones, por encima de las demás personas. Es un estilo *autoritario y dominante*. La persona agresiva no respeta a las y los demás.

Tradicionalmente se ha asociado a la mujer con el estilo de interacción inhibido (pasivas, complacientes, sumisas, dulces, dedicadas a los demás, obedientes, conformistas...) y el hombre con el estilo agresivo (conquistadores, luchadores, dominantes, poderosos, competitivos...). En nuestra sociedad hay mayoría de niñas y mujeres que adoptan el estilo de relación pasivo e inhibido. Con el agravante de que socialmente se considera adecuado que sea así, con lo que tanto la familia como el profesorado y otros agentes de socialización lo promueven y desarrollan: ponen modelos de mujeres sumisas, refuerzan sus conductas de inhibición. En nuestra cultura, se considera normal que una mujer sea sumisa, de hecho, se incita a las mujeres desde temprana edad a que sean así y se las presentan modelos que se ajustan a este estilo.

4. Las habilidades sociales

Son un numeroso y variado conjunto de conductas que se ponen en juego en situaciones de interacción social, es decir, en situaciones en las que hay que relacionarse con otra/s persona/s. Son ejemplos pedir un favor, disculparse por haber llegado tarde a una cita, expresar enfado, compartir algo o responder a las bromas de los compañeros, decir no, solucionar un conflicto con una compañera, animar a un amigo... El término *habilidad* se utiliza aquí para indicar que nos referimos a un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no a un rasgo de la personalidad.

Según Ortiz, Aguirrezabala, Apodaka, Etxeberría y López (2002, p. 196), son un nutrido conjunto de habilidades conductuales, cognitivas y afectivas que facilitan las relaciones sociales positivas y la aceptación por parte de los iguales. Por otra parte, Monjas (2002, p. 29), presenta la siguiente definición de habilidades sociales “las conductas necesarias para interactuar y relacionarse con los iguales y con los demás de forma efectiva y mutuamente satisfactoria”. Tratando de delimitar y matizar más específicamente lo que son las habilidades sociales, las características más relevantes para su conceptualización son:

- Las habilidades sociales son conductas y repertorios de conducta adquiridos principalmente a través del aprendizaje siendo por tanto un aspecto crucial en este proceso el entorno interpersonal en el que se desarrolla y aprende el hombre.
- Las habilidades de interacción social son un conjunto de conductas que se hacen, se sienten, se dicen y se piensan.
- Las habilidades sociales son respuestas específicas a situaciones específicas. La efectividad de la conducta social depende del contexto concreto de interacción y de los parámetros de la situación específica. Es por ello necesario tener en cuenta la situación en la que se interactúa.
- Las habilidades sociales son conductas que se producen siempre en relación a otra/s persona/s (iguales o adultos). Por eso es importante tener en cuenta a los interactores ya que la interacción social es bidireccional y la conducta de relación interpersonal es interdependiente y recíproca de las de los otros participantes.

- Las habilidades sociales se refieren a un muy nutrido y diverso compendio de conductas de muy distinta complejidad, por lo que es preciso tener en cuenta también la habilidad social de que se trate. No es lo mismo saludar a una persona en un encuentro puntual que acudir a una entrevista de trabajo, decir que no a una petición de la directora o plantear a tu pareja que quieres dejar la relación.

5. Componentes de las habilidades sociales

Dentro de las habilidades sociales, encontramos 2 componentes Muñoz, Crespi, Angrehs (2011. Pp. 45-48).

a. Los componentes no verbales

Hacen referencia al lenguaje corporal, a lo que no decimos, a cómo nos mostramos cuando interactuamos con el otro. Esto es, a la distancia interpersonal, contacto ocular, postura, orientación, gestos y movimientos que hacemos con brazos, piernas y cara cuando nos relacionamos con otros.

Los componentes no verbales son lo que se denominan habilidades corporales básicas, prioritarias e imprescindibles antes de trabajar cualquier habilidad social más compleja. Si la persona a la que pretendo entrenar en habilidades sociales no mira a los ojos cuando habla, o hace excesivas manifestaciones de afecto a sus compañeros cuando interactúa con ellos, es imposible que pueda trabajar exitosamente con él habilidades como “Decir que no”, “Seguir instrucciones”, etc. Los componentes no verbales en los que habitualmente presentan déficits algunas personas con retraso mental son el contacto ocular, la distancia interpersonal, el contacto físico, la expresión facial y la postura.

- **El contacto ocular.** - resulta prioritario en el establecimiento de una comunicación y relación eficaz. La mirada directa a los ojos de la otra persona le garantiza que se le está escuchando, que les estamos prestando atención, además es necesario en el desarrollo de un aprendizaje eficaz.
- **La distancia interpersonal.** - esto es la separación entre dos o más personas cuando están interactuando posibilita o dificulta una comunicación cómoda. La

invasión del espacio personal genera malestar y violencia en el interlocutor que luchará por restablecer una distancia apropiada dando pasos hacia atrás y acelerando el final de la comunicación.

- **El exceso de contacto físico.** - como las demostraciones excesivas de afecto a conocidos y extraños es otra de las conductas de las que con frecuencia se quejan los profesionales de atención directa que trabajan con esta población. El contacto físico es necesario y útil en la comunicación cuando la relación que se establezca lo permita. Esto es cuando el conocimiento de la otra persona o la situación en la que se encuentre requiera de dicha manifestación; pero nuestra cultura es bastante parca en el despliegue de contacto físico en las relaciones sociales, la gente no está acostumbrada a éste y por tanto éste le resulta incómodo e invasivo.
- **La expresión facial.** es la manifestación externa por excelencia de las emociones. Puede expresar tanto el estado emocional del remitente como indicar un entendimiento del que escucha de los sentimientos de quien los expresa. La expresión facial es clave en las relaciones sociales en donde lo que prima son los sentimientos y las emociones.
- **La postura del cuerpo.**, ayuda al interlocutor a identificar si le estás escuchando. Según se adopte una postura erguida o relajada la gente conocerá si se está o no interesado en lo que se le está contando, además facilita o dificulta el seguimiento de instrucciones y cualquier otro tipo de aprendizaje. Muy relacionado con la postura está la orientación del cuerpo. La dirección en la que una persona orienta el torso o los pies es la que quisiera tomar en lugar de seguir donde está.
- Otras conductas no verbales se relacionan con los **gestos y movimientos de brazos y piernas**, sin embargo, estos aspectos han recibido menos atención en la población con discapacidad.

b. Los componentes verbales

Hacen referencia al volumen de la voz, el tono, el timbre, la fluidez, el tiempo de habla, la entonación, la claridad y la velocidad y el contenido del mensaje. Todos hemos tenido la experiencia de lo incómodo que resulta hablar con alguien que acapara todo el tiempo de conversación, o que habla muy deprisa o muy despacio, o que da mil

rodeos para contar algo o que su timbre de voz es demasiado agudo. Además de lo que decimos es importante el modo en que lo decimos.

5.2. Justificación de la investigación

En la Educación Peruana deben existir las grandes transformaciones y expectativas en todo momento; es en esa línea, que, dentro del campo de la gestión, se hace necesario introducir innovaciones en el proceso educativo con la finalidad de lograr las metas trazadas por la institución en base a su capital humano y cuyo producto debe ser la formación integral de los hombres y mujeres del mañana.

Bajo esa óptica, para que la organización educativa pueda estar bien gestionada debe contar con un potencial humano de óptima preparación pedagógica y administrativa, que les permita ocupar los puestos directrices en los distintos niveles que oferte la institución.

Por tanto, se quiere que el docente haga un uso pertinente de los distintos espacios donde el alumno aprende en forma organizada; asimismo, alcance los objetivos que la sociedad le ha señalado; para lo cual, es necesario que el Sistema Educativo brinde los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor. Esa es la razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades dentro de las instituciones educativas, es decir los directores escolares, deben ser líderes y estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.

El *valor teórico* del estudio ejecutado, que se somete a consideración, constituye a partir de sus resultados concluyentes, un valioso aporte teórico en la medida que se ha cubierto un espacio dejado a la fecha de haber realizado estudios sobre el *estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la instituciones educativas* en el ámbito regional, considerando que se pueden generalizar a otros ámbitos mayores sobre los resultados encontrados y lógicamente servirá para que se pueda revisar y ampliar el marco teórico sobre las variables de estudio y de igual manera se pueda sugerir como se puede mejorar el comportamiento tanto de directores o directivos de una institución educativa pública y cuál debe ser el auténtico liderazgo, así como

puedan mejorar a la comunidad docente con respecto a sus relaciones interpersonales. Asimismo, constituye la plataforma para próximas investigaciones dado los porcentajes alcanzados, los cuales suponen anomalías, desajustes y deficiencias que no se ha develado aun, igualmente la base de un estudio sistemático

Del mismo modo, la *relevancia social* del estudio es de importancia para los gerentes educativos - directores, subdirectores, coordinadores de departamentos y evaluadores entre otros - debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva gerencial y a su vez servirá también como un material trascendental a para la comunidad de los docentes de todas las instituciones educativas y por lo tanto repercutirá en la sociedad mejorando la educación de la localidad, regional y nacional en lo inmediato.

Finalmente, las *implicaciones prácticas* del estudio se pueden señalar que nos ayuda a resolver un problema práctico y común en todas las instituciones educativas de percibirse frecuentemente el problema entre directivos y los docentes, padres de familia y alumnos, resulta ser una constante y se plantea que el verdadero problema estriba en tener a directivos que no asume el verdadero liderazgo, en la mayoría de los casos no existe liderazgo, se observa imposición, autoritarismo, verticalismo, existe el jefe tradicional de la institución el que somete y no convence no trabaja en perspectiva a las metas institucionales básicamente se mueven en base a intereses de grupo o personales; entonces se puede afirmar que urge desde el punto de vista práctico resolver esta situación problemática entre el *estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la instituciones educativas de nuestra localidad.*

Y por último la utilidad metodológica de la investigación realizada nos ha permitido recoger algunos aportes de los instrumentos diseñados, pero consideramos que se ha mejorado con nuestra propuesta de instrumentos de recolección de datos, se ha contribuido en la definición de las variables tanto conceptualmente como operacionalmente de distinta manera a como lo consideran algunos autores.

5.3. Problema

En la actualidad la educación, a nivel mundial, ha sufrido cambios significativos. En el caso de Latinoamérica, la Educación ha sido afectada por procesos de reformas y cambios como réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económico, social y político.

Las nuevas teorías, de la administración explican, el concepto básico que orienta el nuevo enfoque, expresando que la efectividad, es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad. Con esto se enfatiza como indispensable condición, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas deseadas por la población. En este orden de ideas, se puede expresar que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración se vio enriquecida por la contribución de tres nuevas fuentes: El desarrollo organizacional, la administración para el desarrollo y los enfoques sistemáticos que terminaron por revolucionar la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos.

En el Perú la gestión de la educación tiene una fuerte carga de improvisación y empirismo en todas las instancias del sistema, e igualmente, las actividades educativas no son sistematizadas lo que impide evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las formas deseables.

Por lo tanto, se puede decir que es una problemática la estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con una alta descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en las instituciones educativas.

La conducción de muchas de las instituciones educativas públicas está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de dichas instituciones. Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los gerentes educativos, como líderes, son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtengan los objetivos y alcancen las metas propuestas, por cuanto carecen y poseen poca información o

preparación para el manejo del sistema educativo, por lo que, no pueden desenvolverse adecuadamente. Esa falta de preparación o desconocimiento de las teorías inherentes al cambio, la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, el liderazgo, etc. han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente burocráticos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

Esta imprecisión o cumplimiento a medias del rol gerencial de los directores, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Por lo tanto, los directores escolares en su calidad de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño docente y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales.

En consecuencia, a partir de los resultados de la investigación se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente. Se infiere del planteamiento, que además de planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades de una organización educativa, el papel primario de un gerente es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la organización educativa. Tal situación requiere una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas.

Por lo tanto, el problema se enuncia de la siguiente manera:

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote?

5.4. Conceptualización y operacionalización de las variables

5.4.1. Definición conceptual de las variables

Definición conceptual de la variable estilo de liderazgo del director

El liderazgo de un director de educación básica regular, viene a ser la influencia que ejerce este sobre las autoridades administrativas, alumnos, padres de familia y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por los objetivos comunes de la institución. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

Definición conceptual de la variable relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos; como la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie.

5.4.2. Operacionalización de las variables

Operacionalización de la variable estilo de liderazgo

VARIABLE 1	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilo de liderazgo	Autocrático	Dirige la I.E. de forma autoritaria
		Relaciona con sus pares
		Motiva a aplicar Estrategias metodológicas
	Democrático o participativo	Dirige la I.E. de forma democrática
		Relaciona con sus pares
		Motiva en la aplicación del uso de estrategias participativas

	Liberal o permisivo	Dirige la I.E. de forma liberal
		Relaciona con sus pares
		Motiva en el uso de estrategias

Operacionalización de la variable relaciones interpersonales

VARIABLE 2	DIMENSIONES	INDICADORES
Relaciones interpersonales	Habilidades de interacción social	Expresión facial: mirada y sonrisa. Postura corporal Habla: componentes paralingüísticos de la expresión verbal. Escucha activa: prestar atención a lo que dicen los demás. Actitud amistosa y cordial
	Habilidades de iniciación en la interacción social	Iniciar la interacción Mantener la interacción una vez iniciada Terminar la interacción
	Habilidades de Cooperación y compartir	Favores: pedir y hacer favores Seguir normas acordadas o reglas establecidas. Mostrar compañerismo. Ser cortés y amable.
	Habilidades de emociones y de sentimientos	Expresar emociones y sentimientos. Responder a las emociones y sentimientos
	Habilidades de autoafirmación	Defender los propios derechos y opiniones. Respetar los derechos y las opiniones de los demás. Reforzar a los otros. Autorreforzarse.

5.5. Hipótesis

5.5.1. Hipótesis de investigación

Existe una relación positiva media entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote.

5.6. Objetivos

5.6.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote.

5.6.2. Objetivos específicos

- a. Identificar el estilo de liderazgo que ejerce el director en la institución educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote
- b. Identificar el nivel de relaciones interpersonales encontradas en la institución educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote
- c. Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales de la institución educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote.

6. MATERIAL Y MÉTODOS

6.1. Tipo y Diseño de la investigación.

6.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica de acuerdo con MacMillan Schumacher (2005) señalan que:

Investigación básica es la investigación realizada para probar una teoría con escasa o ninguna intención de aplicar sus resultados a problemas prácticos. La investigación básica, que se preocupa exclusivamente por saber, explicar y predecir fenómenos sociales y naturales, empieza con una teoría, un principio básico o una generalización. (p. 23).

6.1.2. Diseño de la Investigación

Diseño de investigación es no experimental transeccional correlacional. “Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (Hernández, Fernández Y Baptista, 2014, p. 158). Cuyo diagrama es el siguiente:

$X_1 \longrightarrow Y_1$

$X_2 \longrightarrow Y_2$

$X_3 \longrightarrow Y_3$

$X_4 \longrightarrow Y_4$

Donde:

M= Muestra

$X_{1,2,3,4}$ = Liderazgo Directivo

$Y_{1,2,3,4}$ = Relaciones interpersonales

\longrightarrow = Relación

6.2. Población y Muestra

6.2.1. Población

La población, objeto de estudio estuvo constituida por 88 docentes de la Institución educativa Alfonso Ugarte en Nuevo Chimbote en el período 2017.

6.2.1. La muestra

Para la selección de la muestra se consideró el muestreo probabilístico aleatorio simple, empleando la siguiente fórmula para calcular el tamaño de una muestra ajustada que garantice mayor confiabilidad:

$$n = \frac{n_0 N}{n_0 + (N - 1)}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

P = proporción de la población con la característica deseada (éxito).

Q = proporción de la población sin la característica deseada (fracaso).

e = Nivel de error dispuesto a cometer

Z^2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza deseado.

Y se pudo aplicar solamente a 26 docentes por las grandes dificultades que se afrontaba algunos por no querer contribuir con la investigadora otras con licencia y otros simplemente porque nunca quisieron contribuir con el estudio que se iniciaba a las finales se contó con los docentes considerados en la tabla de la muestra.

POBLACIÓN Y MUESTRA DE LOS DOCENTES DE LA I.E ALFONSO UGARTE – NUEVO CHIMBOTE

TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	N =	88
Nivel de Confianza	Z =	95 %
Margen de Error	e =	5 %
Tamaño de la muestra	n =	26

Fuente: Información de la Dirección Educativas, 2017.

6.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Permitieron recoger información de primera fuente sobre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales de los diversos actores la comunidad educativa Alfonso Ugarte en Nuevo Chimbote, una vez recogida la información, se procesó a través el programa SPSS versión 23.0 para luego derivar en tablas y figuras estadísticas, en correspondencia con los objetivos de la presente investigación.

A continuación, se precisa la técnica e instrumentos empleados para la medición de las variables:

a. Encuesta

Con la presente técnica se recogió información pertinente sobre las opiniones que tienen tanto sobre los estilos de liderazgo directivo como las relaciones interpersonales de toda la comunidad educativa.

b. Instrumento

Como instrumento se empleó el cuestionario con la escala de Likert en su diseño. Al respecto, Hurtado (2000) expone la esencia de esta escala, así:

Es un conjunto de ítems presentados en forma de Afirmaciones o juicios referidos al evento o situación acerca del cual se quiere medir la actitud, de modo tal que las personas encuestadas deben manifestar su reacción ante cada afirmación o juicio seleccionando alguna de las alternativas propuestas en la escala. Las alternativas están graduadas en intensidad y pueden variar entre tres (3) y siete (7), aunque se sugiere el uso de un número par a fin de evitar la tendencia a elegir la alternativa neutra con más frecuencia. (p. 479).

6.3.1. Administración de los instrumentos

6.3.1.1. Con respecto a la elaboración

El procesamiento utilizado para desarrollar la investigación está enmarcado dentro de los siguientes pasos:

- Revisión de teorías, textos, paper, revistas científicas, investigaciones y trabajos desarrollados a nivel de pregrado y postgrado referentes al tópico de la Investigación propuesta.
- Elaboración de una matriz de variable con sus respectivas dimensiones e indicadores. En la misma, se señala la técnica e instrumento de recolección de información para cada indicador.
- Elaboración del instrumento a aplicar; es este caso, un cuestionario con Escala de Likert. El mismo, será validado por Juicios de.
- Recolección de la información a través de la aplicación del cuestionario.
- Tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos del cuestionario.
- Desarrollo de conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

6.3.1.2. Con respecto a la validación y la confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos elaborados fueron sometidos a evaluación mediante el criterio de juicio de expertos; esto, según lo indican Hernández et al. (2010), "...a fin de validar y comprobar que los enunciados e items propuestos estén bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión durante la aplicación de los mismos..." (p. 83). La validación referenciada estuvo bajo la responsabilidad de 2 doctores conocedores de la temática estudiada, la Dra. Betzabe García Coral y la Dra. Miriam Arteaga Granados, quienes después de realizadas las observaciones y ejecutadas las mejoras sugeridas, dieron su visto bueno para su aplicación valorando los instrumentos en la escala "Alto".

Mientras que la determinación de la confiabilidad de los instrumentos se efectuó mediante la aplicación de Alfa de Cronbach para conocer si cada instrumento, así como sus dimensiones resulta confiable.

6.3.2. Estrategias para el acopio de la información

En el proceso de recolección de datos se tuvo en cuenta procedimientos que permitan optimizar tanto la aplicación de los instrumentos de recolección de la información. Para el logro de este propósito se consideró un cronograma siguiendo los siguientes procedimientos:

- a. Coordinación con directivos y docentes para el reconocimiento de los sujetos objetos de investigación en la perspectiva de poder recoger la información.
- b. Visita de campo en las instituciones educativas donde se investiga.

6.4. Procesamiento y análisis de la información

- a. Se seleccionó el programa estadístico SPSS 23.0 para el procesamiento de los datos.
- b. Se introdujeron los datos al programa y se ordenó los procedimientos estadísticos requeridos.
- c. Se procedió a identificar los resultantes: tablas y gráficos estadísticos

En referencia al cálculo de correlación entre las dos variables en estudio, se empleó el método PEARSON, citado por Torres (1998), cuya fórmula es la que sigue:

Donde:

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

r = Coeficiente de correlación.

n = Muestra.

x = Variable 1: liderazgo del directivo.

y = Variable 2: relaciones interpersonales.

\sum = Sumatoria.

Para interpretar los resultados encontrados, se empleó el cuadro de correlación de Pearson propuesto por Torres (1998).

Prueba de Pearson. Variable: Estilo Liderazgo

Valoración de Correlación de Pearson

VALOR DE r	CORRELACIÓN
r = - 0,00	No existe correlación alguna entre las variables
r = - 0,10	Correlación negativa muy débil
r = - 0,25	Correlación negativa débil
r = - 0,50	Correlación negativa débil
r = - 0,75	Correlación negativa considerable
r = - 0,90	Correlación negativa muy fuerte
r = + 0,10	Correlación positiva muy débil
r = + 0,25	Correlación positiva débil
r = + 0,50	Correlación positiva media
r = + 0,75	Correlación positiva considerable
r = + 0,90	Correlación positiva muy fuerte
r = + 1,00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista, (2014)

7. RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la investigación se presentan en tablas estadísticas que contienen una distribución absoluta y porcentual y válida de las frecuencias. Cada una está organizada en 3 columnas, en la primera aparecen las categorías, en la segunda la frecuencia absoluta y en la tercera la frecuencia relativa o porcentual. La interpretación de cada categoría se realizó inmediatamente después de su presentación. Seguidamente, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los docentes.

Es de destacar, las distribuciones de frecuencias, especialmente los datos porcentuales, se muestran gráficamente en forma de figuras estadísticas circulares y en tablas. Las figuras circulares son utilizadas en aquellos casos donde interesa no sólo mostrar el número de veces que se da una característica o atributo de manera tabular sino más bien de manera gráfica, de tal manera que se pueda visualizar mejor la proporción en que aparece esa característica respecto del total (Niño, 2011).

A continuación, se pormenoriza de manera general y específica los resultados cuantitativos obtenidos de la aplicación del Cuestionario en la Correlación de sus dos variables con sus correspondientes ítems. Variable Independiente - Estilo de Liderazgo (Ítems 1,2,23,4,5,6,7,8,9 y 20) Variable Dependiente –Relaciones Interpersonales (Ítems 10,11,12,13,14,15,16,17,18 y 19).

7.1. Resultados de los estilos de liderazgo en la Institución Educativa Alfonso Ugarte de nuevo Chimbote-2017.

Tabla 1: Estilo de liderazgo autocrático del director de la Institución Educativa Alfonso Ugarte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	73,1	73,1	73,1
	Casi siempre	5	19,2	19,2	92,3
	Siempre	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

En la Tabla 1 se aprecia que 19 docentes que representan el 73.1 % opinan que el estilo del director de la institución nunca es autocrático, 5 docentes que representan el 19,2 % casi siempre el director es autocrático y solamente 2 docentes que representan el 7,7 % afirman de ser siempre un director autocrático. Por lo tanto, la mayoría dice que nunca el estilo del director es autocrático.

Tabla 2: Estilo de liderazgo democrático del director de la Institución Educativa Alfonso Ugarte.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	15,4	15,4	15,4
	siempre	22	84,6	84,6	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

En la Tabla 2 se aprecia que 22 docentes que representan el 84,6 % opinan que el estilo del director de la institución siempre es democrático o participativo; mientras que solamente 4 docentes que representan el 15,4 % afirman que a veces el director es democrático o participativo. Por lo tanto, la mayoría dice que siempre el estilo del director es democrático o participativo.

Tabla 3: Estilo de liderazgo es liberal o permisivo el director de la Institución Educativa Alfonso Ugarte.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	20	76,9	76,9	76,9
	A veces	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

En la Tabla 3 se aprecia que 20 docentes que representan el 76,9 % opinan que el estilo del director de la institución nunca es liberal o permisivo, 6 docentes que representan el 23,1 % a veces afirman que el director es liberal o permisivo. Por lo tanto, la mayoría dice que nunca el estilo del director es liberal o permisivo.

7.2. Resultados de los niveles de relaciones interpersonales de los docentes de la IE Alfonso Ugarte Nuevo Chimbote.

Tabla 4: Frecuencias de las prácticas de habilidades de interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	3	11,5	11,5	11,5
	moderado	4	15,4	15,4	26,9
	Alto	19	73,1	73,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

En la Tabla 4 se aprecia que 19 docentes que representan el 73.1 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte, 4 docentes que representan el 15,4 % afirman que es solamente moderado y solamente 3 docentes que representan el 11, 5 % afirman que es bajo su nivel de prácticas de habilidades de interacción social. Por lo tanto, la mayoría dicen que el nivel es alto de la práctica de habilidades de interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

Tabla 5: Frecuencias de las prácticas de habilidades de iniciación en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderado	3	11,5	11,5	11,5
	alto	23	88,5	88,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

En la Tabla 5 se aprecia que 23 docentes que representan el 88,5 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de iniciación en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte, 3 docentes que representan el 11,5 % afirman que es moderado. Por lo tanto, la mayoría dicen que el nivel es alto de la práctica de habilidades de inicio de interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

Tabla 6: Frecuencias de las prácticas de habilidades de cooperación y compartir en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderado	5	19,2	19,2	19,2
	Alto	21	80,8	80,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

En la Tabla 6 se aprecia que 21 docentes que representan el 80,8 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de cooperación y de compartir en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte, 5 docentes que representan el 19,2 % afirman que es moderada las mencionadas prácticas. Por lo tanto, la mayoría dicen que

el nivel es alto de la práctica de habilidades de cooperación y de compartir en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

Tabla 7: Frecuencias de las prácticas de habilidades de emociones y de sentimientos en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderado	4	15,4	15,4	15,4
	Alto	22	84,6	84,6	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

En la Tabla 7 se aprecia que 22 docentes que representan el 84,6 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de emociones y de sentimientos en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte, 4 docentes que representan el 15,4 % afirman que es moderada las mencionadas prácticas. Por lo tanto, la mayoría dicen que el nivel es alto de la práctica de habilidades de emociones y de sentimientos en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

Tabla 8: Frecuencias de las prácticas de habilidades de autoafirmación en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderado	5	19,2	19,2	19,2
	Alto	21	80,8	80,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

En la Tabla 8 se aprecia que 21 docentes que representan el 80,8 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de autoafirmación en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte, 5 docentes que representan el 19,2 % afirman que es moderada las mencionadas prácticas. Por lo tanto, la mayoría dicen que el nivel es alto de la práctica de habilidades de autoafirmación en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

Tabla 9: Frecuencias de las relaciones interpersonales de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderado	6	23,1	23,1	23,1
	Alto	20	76,9	76,9	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

En la Tabla 9 se aprecia que 20 docentes que representan el 76,9 % opinan que el nivel es alto en las relaciones interpersonales de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte, 6 docentes que representan el 23,1 % afirman que es moderado las mencionadas interrelaciones. Por lo tanto, la mayoría dicen que el nivel es alto de la práctica de las relaciones interpersonales de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

Tabla 9: Correlaciones del estilo de liderazgo y relaciones interpersonales en la Institución Educativa de Alfonso Ugarte

		Estilo de liderazgo	Autocrático	Democrático o participativo	Liberal o permisivo	Relaciones interpersonales	Practica habilidades de interacción social	Práctica de habilidades de iniciación en la interacción social	Práctica de habilidades de cooperación y compartir	Práctica de habilidades de emociones y de sentimientos	Práctica de habilidades de autoafirmación
Estilo de liderazgo	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)
	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autocrático	Correlación de Pearson	. ^a	1	,239	-,307	. ^a	,316	,203	,274	,239	,274
	Sig. (bilateral)	.	.	,239	,126	.	,116	,321	,176	,239	,176
	N	0	26	26	26	0	26	26	26	26	26
Democrático o participativo	Correlación de Pearson	. ^a	,239	1	-,019	. ^a	-,240	,513**	,874**	,409*	-,208
	Sig. (bilateral)	.	,239	.	,925	.	,238	,007	,000	,038	,308
	N	0	26	26	26	0	26	26	26	26	26
Liberal o permisivo	Correlación de Pearson	. ^a	-,307	-,019	1	. ^a	,041	-,374	-,196	-,272	,267
	Sig. (bilateral)	.	,126	,925	.	.	,842	,060	,337	,178	,187
	N	0	26	26	26	0	26	26	26	26	26
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)
	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Practica habilidades de interacción social	Correlación de Pearson	. ^a	,316	-,240	,041	. ^a	1	-,203	-,274	-,240	,296
	Sig. (bilateral)	.	,116	,238	,842	.	.	,320	,175	,238	,141
	N	0	26	26	26	0	26	26	26	26	26

Práctica de habilidades de iniciación en la interacción social	Correlación de Pearson	. ^a	,203	,513**	-,374	. ^a	-,203	1	,435*	,180	-,176
	Sig. (bilateral)	.	,321	,007	,060	.	,320		,026	,380	,389
	N	0	26	26	26	0	26	26	26	26	26
Práctica de habilidades de cooperación y compartir	Correlación de Pearson	. ^a	,274	,874**	-,196	. ^a	-,274	,435*	1	,603**	-,238
	Sig. (bilateral)	.	,176	,000	,337	.	,175	,026		,001	,241
	N	0	26	26	26	0	26	26	26	26	26
Práctica de habilidades de emociones y de sentimientos	Correlación de Pearson	. ^a	,239	,409*	-,272	. ^a	-,240	,180	,603**	1	-,208
	Sig. (bilateral)	.	,239	,038	,178	.	,238	,380	,001		,308
	N	0	26	26	26	0	26	26	26	26	26
Práctica de habilidades de autoafirmación	Correlación de Pearson	. ^a	,274	-,208	,267	. ^a	,296	-,176	-,238	-,208	1
	Sig. (bilateral)	.	,176	,308	,187	.	,141	,389	,241	,308	
	N	0	26	26	26	0	26	26	26	26	26

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

a. No se puede calcular porque, como mínimo, una de las variables es constante.

Análisis e interpretación

En la tabla 9 se aprecia la correlación de Pearson donde la correlación es significativa en el nivel de 0,01 bilateral, así como en el nivel de 0,05 de sesgo y por lo tanto la probabilidad es de 99,9 % y 95; 0 % de la correlación entre las variables estilos de liderazgo del director con las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución por lo que se prueba que el estilo democrático del director influye en las relaciones interpersonales de la comunidad docente de la IE Alfonso Ugarte.

Tabla 10: Correlación del estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa de Alfonso Ugarte- Chimbote. 2017.

		Estilo de liderazgo del director	Relaciones interpersonales
Estilo de liderazgo del director	Correlación de Pearson	1	,685**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	26	26
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	,685**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	26	26

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

Según el método estadístico de correlación de Pearson se encontró un valor de $r= 0,685$ entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales, analizando como una correlación positiva media según Hernández, Fernández y Baptista (2014), con lo que se comprueba que el estilo del liderazgo del director y las relaciones interpersonales se encuentran asociadas y una depende de la otra.

Finalmente, a realizar la prueba de hipótesis se analizó el valor de la significancia obtenida, dio como resultados un valor de significación= 0,000 ubicado por debajo del valor 1 % de margen de error de 0,01 por consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirmar que el estilo del liderazgo del director está relacionado con las relaciones interpersonales en la institución Educativa Alfonso Ugarte de Chimbote, de este modo se rechaza la hipótesis nula.

7.3. Prueba de hipótesis no paramétricas

Tabla 10: Resumen de la prueba de hipótesis no paramétrica

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Autocrático es normal con la media 0 y la desviación estándar 0,629.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
2	La distribución de Democrático o participativo es normal con la media 2 y la desviación estándar 0,368.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
3	La distribución de Liberal o permisivo es normal con la media 0 y la desviación estándar 0,430.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
4	La distribución de Practica habilidades de interacción social es normal con la media 2 y la desviación estándar 0,697.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
5	La distribución de Práctica de habilidades de iniciación en la interacción social es normal con la media 2 y la desviación estándar 0,326.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
6	La distribución de Práctica de habilidades de cooperación y compartir es normal con la media 2 y la desviación estándar 0,402.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
7	La distribución de Práctica de habilidades de emociones y de sentimientos es normal con la media 2 y la desviación estándar 0,368.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
8	La distribución de Pr de habilidades de autoafirmación es normal con la media 2 y la desviación estándar 0,402.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05

¹Lilliefors corregida

Análisis e interpretación

En la tabla 10 se observa la prueba de la hipótesis nula o estadística al emplear la Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra se logra obtener nivel de significación de 0,000¹ lo que demuestra el rechazo de la Hipótesis nula y lógicamente aceptar la hipótesis alternativa, es decir, existe relación positiva media entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Alfonso Ugarte.

8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Después de haber analizado los resultados se llega a comprobar la hipótesis central de que existe una correlación positiva media entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales de la comunidad docente de la Institución Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote.

De igual manera, los resultados de la presente investigación sobre la influencia del estilo del liderazgo del director en las relaciones interpersonales de la Institución Educativa Alfonso Ugarte, nuevo Chimbote, se expresa de la siguiente manera:

En la Tabla 1 se aprecia que 19 docentes que representan el 73.1 % opinan que el estilo del director de la institución nunca es autocrático. Por lo tanto, la mayoría dice que nunca el estilo del director es autocrático de la Institución Educativa Alfonso Ugarte, Nuevo Chimbote.

En la Tabla 2 se aprecia que 22 docentes que representan el 84,6 % opinan que el estilo del director de la institución siempre es democrático o participativo. Por lo tanto, la mayoría dice que siempre el estilo del director es democrático o participativo de la Institución Educativa Alfonso Ugarte, Nuevo Chimbote.

En la Tabla 3 se aprecia que 20 docentes que representan el 76,9 % opinan que el estilo del director de la institución nunca es liberal o permisivo. Por lo tanto, la mayoría dice que nunca el estilo del director es liberal o permisivo.

Al analizar los resultados de los niveles de relaciones interpersonales de los docentes de la IE Alfonso Ugarte Nuevo Chimbote. Se observa que, en la Tabla 4 se aprecia que 19 docentes que representan el 73.1 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de interacción social de los docentes. Por lo tanto, la mayoría dicen que el nivel es alto de la práctica de habilidades de interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

En la Tabla 5 se aprecia que 23 docentes que representan el 88,5 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de iniciación en la interacción social de los

docentes. Por lo tanto, la mayoría dicen que el nivel es alto de la práctica de habilidades de inicio de interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

En la Tabla 6 se aprecia que 21 docentes que representan el 80,8 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de cooperación y de compartir en la interacción social de los docentes. Por lo tanto, la mayoría dicen que el nivel es alto de la práctica de habilidades de cooperación y de compartir en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

En la Tabla 7 se aprecia que 22 docentes que representan el 84,6 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de emociones y de sentimientos en la interacción social de los docentes. Por lo tanto, la mayoría dicen que el nivel es alto de la práctica de habilidades de emociones y de sentimientos en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

En la Tabla 8 se aprecia que 21 docentes que representan el 80,8 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de autoafirmación en la interacción social de los docentes. Por lo tanto, la mayoría dicen que el nivel es alto de la práctica de habilidades de autoafirmación en la interacción social de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

En la Tabla 9 se aprecia que 20 docentes que representan el 76,9 % opinan que el nivel es alto en las relaciones interpersonales. Por lo tanto, la mayoría dicen que el nivel es alto de la práctica de las relaciones interpersonales de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

De otro lado, se discute los resultados obtenidos por otros autores considerados como antecedente del presente estudio con respecto a los resultados obtenidos en la presente investigación a sí, por ejemplo, el Estilo de liderazgo democrático en este caso de estudio ejerce gran Influencia en las Relaciones interpersonales. Resulta importante entonces asumir la indicación de Monjas (1993), quien refiere que ninguna persona nace o desarrolla rápidamente todas sus habilidades sociales... a lo largo de la vida se va aprendiendo las respuestas que emitirá en una situación interpersonal y en su relación con el medio social, pero ello requiere entrenamiento. Asimismo, considera

que una persona puede tener en su repertorio unas determinadas habilidades sociales, pero, para que su actuación sea competente, ha de ponerlas en juego en la situación específica: “No es más hábil el que más conductas tenga, sino el que más capaz sea de percibir y discriminar las señales del contexto y elegir la combinación adecuada de conductas para esa situación determinada”. Por otro lado, el término competencia social, retomando la idea de Mc. Fall (1982), se refiere a una generalización evaluativa y el término habilidades hace referencia a conductas específicas. De igual manera expresa el MEC (1994), en sus materiales de Orientación y Tutoría de la Educación Primaria y Secundaria Obligatoria, cuando afirma que la competencia social es una expresión evaluadora general que refleja el juicio en base a ciertos criterios, de que la actuación de una persona en una tarea determinada es adecuada. Sin embargo, en la investigación que se expone se concluye que existe una relación positiva media entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote.

Para Guédez (2006), la calidad de las relaciones interpersonales influye directamente en el convivir con otros y en el logro de las metas comunes y se expresa a través de la comunicación que se desarrolla entre una persona y al grupo al cual pertenece. Las relaciones interpersonales ilustran cómo se involucra cada uno con los demás y su capacidad de adaptación. En la interacción entre seres humanos los estilos de comportamiento, pero sobre todo de liderazgo, afectan fuertemente las relaciones interpersonales, algunos las deterioran y otros las estimulan. Dichos comportamientos pueden manejarse adecuadamente, modificarse o cambiarse en el momento que la persona decide darse cuenta de lo que está experimentando y lo reconoce como determinantes del progreso de la organización a la cual pertenece. El estudio que se expone en el presente informe concluye que existe una correlación *positiva media entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote, conclusiones distintas a las que arriba Guédez.*

Coincidentemente, con Guédez los resultados del estudio que se expone en la presente tesis resulta que el estilo de liderazgo del director influye directa y significativamente

en las relaciones interpersonales de la comunidad docente de la Institución Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote.

Por lo tanto, cada una de estas habilidades desarrolladas de manera personal en cada uno de los docentes contribuirá a las buenas relaciones interpersonales en cada uno de los medios donde se desenvuelva, independientemente del Estilo del Liderazgo del directivo.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

- a. Al analizar los resultados, se observa que en la Tabla 1, el 73.1 % opinan que el estilo del director de la institución nunca es autocrático. En la Tabla 2 se aprecia que el 84,6 % opinan que el estilo del director de la institución siempre es democrático o participativo. Por lo tanto, la mayoría dice que siempre el estilo del director es democrático o participativo en la Institución. En la Tabla 3 se aprecia que 20 docentes que representan el 76,9 % opinan que el estilo del director de la institución nunca es liberal o permisivo.

Por lo tanto, existe una correlación positiva media dando como resultado que el estilo de liderazgo que ejerce el director en la institución educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote es democrático o participativo.

- b. Los resultados se observan que, en la Tabla 4 que el 73.1 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de interacción social de los docentes. En la Tabla 5 el 88,5 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de iniciación en la interacción social de los docentes. En la Tabla 6 el 80,8 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de cooperación y de compartir en la interacción social de los docentes. En la Tabla 7 el 84,6 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de emociones y de sentimientos en la interacción social de los docentes. En la Tabla 8 que el 80,8 % opinan que el nivel es alto en las prácticas de habilidades de autoafirmación en la interacción social de los docentes.

Y en la Tabla 9 se aprecia que el 76,9 % opinan que el *nivel es alto en las relaciones interpersonales*. Por lo tanto, la mayoría opinan que el nivel es alto de la práctica de las relaciones interpersonales de los docentes de la IE. Alfonso Ugarte.

- c. Según el método estadístico de correlación de Pearson se encontró un valor de $r = 0,685$ entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales, analizando como una correlación positiva media según Hernández, Fernández y Baptista (2014), con lo que se comprueba que el estilo del liderazgo del director y las relaciones interpersonales se encuentran asociadas y una depende de la otra.

9.2. Recomendaciones

Se recomienda

- Consolidar las investigaciones sobre las relaciones interpersonales de los docentes para establecer un buen clima laboral y tener óptimos resultados en el desempeño laboral a fin de involucrarlos en la producción.
- -Desarrollar programas del desarrollo de habilidades sociales para mejorar las relaciones interpersonales, a través del entrenamiento en cada una de las dimensiones que ésta abarca.
- Considerar que la dirección de la institución, en su plan de gestión el programar, ejecutar y evaluar la aplicación de programas de desarrollo de habilidades sociales y de liderazgo, adecuados a la realidad situacional con la finalidad de optimizar las relaciones interpersonales de todos los docentes; mejora que se verá reflejada positivamente en el aprendizaje de los estudiantes.
- Que la Unidad de Gestión Educativa Local, promueva el desarrollo de talleres y/o capacitaciones, orientadas al desarrollo de las habilidades sociales propuesta como producto del desarrollo de la investigación, de tal manera que

se vea favorecido la personalidad, el desempeño docente, las relaciones laborales y el interactuar social en cualquier contexto donde se encuentren.

- Se sugiere a los directivos de la Institución Educativa donde se realizó la investigación establecer alianzas y convenios con entidades particulares o estatales con amplia experiencia en el trabajo en climas institucionales, relaciones interpersonales a fin de ejecutar talleres orientados al desarrollo de habilidades sociales y desarrollo de liderazgo.

10. AGRADECIMIENTO

A Dios, por la vida, el amor y la familia, por la oportunidad de estar al servicio de la educación.

A mis padres que en vida siempre me motivaron y enseñaron hacer realidad mis sueños, por haberme enseñado el valor del trabajo no sólo como una necesidad sino como un placer, por ellos que desde el cielo me cuidan.

A ti, que cada día eres fuente inagotable de inspiración y de perseverancia para lograr culminar esta etapa de estudios del Doctorado, a la universidad San Pedro que aportó con sus orientaciones y estudios académicos.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrian, C. (2017). "Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano" (Tesis Doctoral). <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4603/aramirez.pdf?sequence=1>.
- Andueza, J. (2015) "Educar las relaciones interpersonales a través de la educación física en primaria". (Tesis Doctoral). <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/306602/Tjaaa1de2.pdf?sequence=2>
- Anderson, C. (1985). *The investigation of school climate*. Orlando: Academic Press.
- Ander-Egg, E. (1997). Metodología de acción social. Madrid. Ed. ISBN
- Alfonso, A. (2002). Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional. Lima: Magisterial. Pág. 65. (B. Publica de Lima).
- Arias, F. (2007). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. 6° edición. Caracas. Ed. Episteme.
- Bennetts, M. (2007). *El liderazgo transformacional y la evaluación de programas académicos universitarios en México*. Educar.
- Bass B, & Avolio B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set: technical report, leader form, rater form and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Canada: Mind Garden.
- Cano, J. (2001). *El rendimiento escolar y sus contextos*. España: Revista Complutense de Educación.
- Castanyer, O. (1996). *El asertividad: Expresión de una sana autoestima*. Bilbao: DDB.
- Calero, M. (2006). Gestión Educativa. Lima: Ed. Abedul. Pág. 284, 30, 280. (BP).
- Centeno, A. (2005). *Identificación de estilos de enseñanza en la universidad. Estudio en tres carreras universitarias*. Bogotá: Gestión Universitaria.
- Collao, O. (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Facultad de educación de La universidad Mayor de San Marcos.

- Cortés, A. (2017). *Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo*. Tesis que consiste en una investigación teórica sobre la temática del liderazgo y la motivación, las investigaciones retomadas sobre dicho tema, fueron realizadas en diferentes contextos y situaciones, lo que permite tener una perspectiva más amplia sobre los procesos del liderazgo y la motivación en el ambiente laboral.
- Chamorro D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a*. [tesis doctoral]. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Chiavenato, I (1986) *Gestión del talento humano*. México. Ed. Mac Graw Hill.
- De_Vincenzi, A. (2009). *Concepciones de enseñanza y su relación con las prácticas docentes: un estudio con profesores universitarios*. Educación y educadores.
- Ehlermann, G. (1997) Define a las relaciones interpersonales. Recuperada de <https://belencycopi.wordpress.com/las-relaciones-interpersonales-y-elaprendizaje/>.
- Elton, L. (2001). *Criteria for Teaching Competence and Teaching Excellence in Higher Education*. London: Falmer Press.
- Fischer, B. & Fischer L. (1979). *Styles in teaching and learning*. USA: Educational Leadership.
- Gallegos, M (2004) *salamanca y su universidad en el primer Renacimiento: siglo XV*. Edicion Universidad Salamanca. España. Ed. Aquilafuente.
- Gil, A., Muñíz, M. & Delgado, A. (2008). *El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior*. Sapiens.
- Hellriegel, D, Jackson, S, Slocum, J (2005) *Administración: Un enfoque basado en competencias*. 12 a Edición. México. Ed. Edengage Learning Editores. S.A
- Hendricks, J. (1999). *Curso de desarrollo organizacional y dinámica de grupos*. California State University, Stanislaus. Cavalle C. *Nuevos retos en la formación de directivos*. Revista Latinoamericana de Administración.

- Hernández, S. Fernández, C, y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. 5 Edición. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Hernández, S. Fernández, C, y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ta. Edición. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Hoy, Smith y Sweetland (2003). "The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust". The High School Journal Chapel Hill 86 (2), 38-49. North Carolina, EE.UU.: University of North Carolina Press.
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación Holística. 3 Ed. Caracas. Ed. Sypal.
- Leichter, HJ. (1973). *The concept of educative style*. Teachers College.
- Linehan, M. (1984), Interpersonal Effectiveness in assertive situations. En E, A. Blechman (comp). Behavior modification with womwn. Nueva york. Guilford Press.
- Lupano, ML. & Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Psicología, Cultura y Sociedad.
- McMillan, H. Schumacher, S. (2005). *Investigación Educativa*. 5ta Edición. España.: Ed. Pearson. Addison Wesley.
- Marchesi A. & Hernández C. (2000). *El fracaso escolar*. Madrid: Fundación por la modernización de España.
- Mansilla, J (2007) Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución "Inmaculada Concepción" de Los Olivos. [Tesis doctoral] Los Olivos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2373/Mansilla_gj.pdf?sequence=1.

- Monjas, I. (2002). *La competencia personal y social: Presente y futuro. Jornadas sobre habilidades sociales*. Valladolid: Autora.
- Monjas, I, y González, B. (2000). *Las habilidades sociales en el currículo*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE).
- Munch, L (2002). Más allá de la excelencia y de la calidad total. México DF: Trillas. Pág. 225, 228 (B. Publica de Lima).
- Muñoz, Crespi, Angrehs. (2011) *Habilidades Sociales: Servicios Socioculturales y a la Comunidad _ Educación Infantil*. Ediciones Paraninfo. 1ra Edición. España _ Madrid 2011. Pág 45_48.
- Ortiz, M., Aguirrezabala, E., Apodaka, P., Etxebarria, I., López, F. (2002). Características emocionales, funcionamiento social y satisfacción social en escolares. *Infancia y Aprendizaje*, 25(2), 195-208.
- Ostroff, C. y Rothausen, T. (1997). The “Moderating Effect of Tenure in Person-Environment Fit: A field Study in Educational Organizations”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70 (2). 173-188. EE.UU.: National Association of Secondary School Principals.
- Pérez, S. (2008). *El liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela*. [Tesis maestría] Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pérez, M. (2001). *Afectos, emociones y relaciones en la escuela: análisis de cinco situaciones cotidianas en educación infantil, primaria y secundaria*. Barcelona: Graó.
- Pérez, J. (2010) *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote*. [Tesis doctoral]. Nuevo Chimbote. Universidad San Pedro. <https://www.calameo.com/books/000737855e0f8fb48339a>
- Pedraja, L.; Rodríguez, E.; Barreda, M.; Sagredo, O. & Segovia C. (2009). *Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: Un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica*. *Rev Chil Ing*.

- Prada, C. (2015) “El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la Ugel N° 12, región Lima – Provincias – 2013”. <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/258/TD%201492%20P1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Rivas, F. (1977). *Orientación y predicción escolar*. Rev Vida.
- Rincón, J (2005), Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas. [Tesis magister]. Andahuaylas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ruiz, R. (2017) “Modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el estilo de liderazgo de las instituciones educativas unidocentes nivel inicial Ugel-Huarmaca-2015”. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/2505/ruiz_mr.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Sorados, M (2010) Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. [Tesis magister] Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados_pm.pdf.
- Shavelson, R. & Bolus, R. (1982). *Self-Concept: The interplay of theory and methods*. Journal of Educational Psychology.
- Tannenbaum, R y Schmidt, W (1973). El continuo autoritario-democrático. México. Ed. G.B Press.
- Tomlinson, H. (2004). *Educational leadership. Personal growth for professional development*. London: Sage.
- Torres, A. (1998). Estrategias y técnicas de investigación cualitativa. Bogotá. Ed. Arfin.
- Thieme, C (2005). Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. [Tesis doctoral]. Ballaterra. Universidad Autónoma de Barcelona.

- Turnipseed y Turnipseed (1992). *Assessing Organizational Climate: Exploratory Results with a New Diagnostic Model*. *Leadership & Organization Development Journal* 13 (5) 7. Georgia Southern University, EE.UU.
- UNE (2004). *Capacitación de docentes y directores de la región Callao*. Lima: DATA PRESS S.A. Pág. 98. (B. Personal)
- Uribe, M. (2005). *El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. Paris: PREALC-UNESCO.
- Valecillos, C. (1996). "Estilos de liderazgo y clima organizacional en la pequeña y mediana industria. Venezuela". *Revista Venezolana de Gerencia*, 1 (2), 258-295.
- Waters, J.; Marzano, R. & McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. USA: Mid-continent Research for Education and Learning.

LINKOGRAFÍA

- Ehlermann, G. (1977) *Relaciones interpersonales*. *Revista de psicopedagogía*. Recuperado de: <http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones%20interpersonales>
- Pérez, DI. (2014). *Tesis clima laboral*. Recuperado de www.migestionadm.com/wp-content/uploads/.../Tesis-Clima-Laboral.pdf
- Ribeiro, J. & Costa, J. (2008). *Lideranças organizacionais educativas: a direção por valores*. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362008000400005&lang=pt.
- UNESCO (2008). *Servicio de Supervisión Interna Sección de la Evaluación*. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001610/161087s.pdf>

12. APENDICES Y ANEXOS:

ANEXO 01



UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

SECCIÓN DE POSGRADO EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

El instrumento que se presenta a continuación tiene fines eminentemente investigativos. El mismo, forma parte del Trabajo de Investigación denominado: **Estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales de la Institución Educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote.**

En este sentido, las respuestas constituirán una valiosa contribución para realizar el presente trabajo de investigación; por lo que agradezco de antemano su colaboración al contestar la totalidad del cuestionario.

INTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente el cuestionario.
- No coloque su nombre, ni firma al instrumento.
- Al responder, marque con una (X) en la casilla donde se encuentra el criterio que más se adapte a su respuesta. Marque una sola alternativa para cada ítem, de acuerdo con la escala de opinión que a continuación se señala:

ALTERNATIVAS DE PROPOSICIONES	4	3	2	1
Significado de la numeración	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo

Al finalizar, le agradezco devolver este instrumento al investigador.

Por su cooperación, muchas gracias.

Laura Yrene Guillermo Tantarico

N ^a	ITEMS	4	3	2	1
Dimensión autocrático					
1	Trato de propender a centralizar mi autoridad para que los demás cumplan con eficacia y eficiencia sus funciones				
2	Derivo la conducción de mi puesto a los docentes más antiguos y capaces				
3	El director delega sus funciones a los demás profesores.				
4	Impongo el cumplimiento de normas dentro de la institución				
5	Me gusta que los docentes apliquen ciertos métodos que a mí me parecen conveniente, durante los procesos de enseñanza aprendizaje.				
6	Trato de que los docentes cumplan ciertas metodologías de trabajo que establezco como conductor de la Institución Educativa				
7	Para tomar ciertas decisiones tomo en cuenta la opinión de los demás				
8	Me gusta tomar decisiones sin consultar a los demás integrantes de la Institución				
9	Dejo al libre albedrío a que los docentes tomen sus decisiones en cuanto a los procesos de enseñanza. Aprendizaje				
10	No fomento la participación de los demás en las actividades académicas dentro de la Institución Educativa				
11	No me gusta que los demás participen en la toma de decisiones concernientes a la gestión dentro de la Institución Educativa				
12	Trato de controlar a los integrantes de la Institución Educativa bajo ciertas amenazas y castigos.				
Dimensión liberal o permisivo					
13	Trato de delegar la autoridad directiva a otros				
14	Trato de fomentar la participación activa de los demás miembros de la Institución Educativa				
15	Tomo en cuenta el conocimiento de mis colaboradores para realizar las tareas pertinentes				
16	Confío en la capacidad y buen juicio de los demás integrantes de la Institución Educativa				
17	Para tomar decisiones tomo en cuenta las opiniones de los demás				
18	Trato de obtener el respeto de los demás para ejercer la influencia				
19	Aliento la participación de los socios estratégicos de la Institución Educativa				
20	Empleo la retroalimentación				
Dimensión democrático					
21	Logro los objetivos que la institución planifica				

22	Realizo un trabajo en equipo con la mayoría de los docentes para mejorar los niveles de aprovechamiento escolar				
23	Genero un ambiente adecuado para los procesos de enseñanza aprendizaje				
24	Promuevo la participación activa de los socios estratégicos de la institución				
25	Suelo calcular los riesgos antes de tomar decisiones en la institución				
26	Soy consciente de las consecuencias que las acciones mal dirigidas provocan en el trabajo diario				
27	Tengo en cuenta lo que es bueno para la institución, por encima de las ambiciones o necesidades personales				
28	Demuestro gran capacidad para negociar temas complejos				
29	Tengo un compromiso de mejoramiento en la enseñanza de los estudiantes				
30	Promuevo el trabajo académico y actitudinal de los docentes y estudiantes en forma coordinada Participo activamente en las actividades académicas de la institución				
31	Suelo capacitarme continuamente como también los capacito a los profesores				
32	Comunico mi visión de forma permanente en la institución				
33	Promuevo la buena comunicación con los colegas de la institución				
34	Establezco condiciones socio afectivas para liderar los procesos educativos.				
35	Promuevo el ambiente de colaboración y compromiso con la institución				
36	Genero espacios de dialogo profesional con los demás integrantes de la institución				



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
SECCIÓN DE POSGRADO EN EDUCACIÓN

**CUESTIONARIO DE LAS RELACIONES
INTERPERSONALES**

El instrumento que se presenta a continuación tiene fines eminentemente investigativos. El mismo, forma parte del Trabajo de Investigación denominado: **Estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales de la Institución Educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote.**

En este sentido, las respuestas constituirán una valiosa contribución para realizar el presente trabajo de investigación; por lo que agradezco de antemano su colaboración al contestar la totalidad del cuestionario.

INTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente el cuestionario.
- No coloque su nombre, ni firma al instrumento.
- Al responder, marque con una (X) en la casilla donde se encuentra el criterio que más se adapte a su respuesta. Marque una sola alternativa para cada ítem, de acuerdo con la escala de opinión que a continuación se señala:

ALTERNATIVAS DE PROPOSICIONES	4	3	2	1
Significado de la numeración	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo

Al finalizar, le agradezco devolver este instrumento al investigador.

Por su cooperación, muchas gracias.

Laura Yrene Guillermo Tantarico

N°	PROPOSICIONES	4	3	2	1
1	Resuelve en común acuerdos las situaciones emergentes.				
2	Deja que las situaciones emergentes las resuelvan otros.				
3	Organiza solo las actividades institucionales.				
4	Permite que las actividades se organicen y desarrollen de acuerdo a consensos.				
5	Muestra dependencia de los miembros de la comunidad educativa para fijar las actividades y tareas institucionales.				
6	Permite que los docentes se expresen libremente durante las reuniones u otras actividades dentro de la institución.				
7	Establece una relación democrática con su entorno estableciendo metas en conjunto.				
8	Evita interferir dentro del trabajo en equipo dejando que los acontecimientos tomen su propio curso.				
9	Establece una relación vertical y de superioridad respecto al grupo.				
10	Propicia relaciones de amistad, confianza y diálogo dentro del trabajo institucional				
11	Se considera uno más dentro del equipo de trabajo				
12	Promueve el cumplimiento de los acuerdos.				
13	Deja que cada quien participe de las actividades según su propio criterio.				
14	Se desatiende de la comunidad educativa y su responsabilidad frente a las metas institucionales fijadas, generando desorden e ineficacia.				
15	Utiliza el trabajo en equipo como un medio para imponer su voluntad				
16	Promueve el trabajo en equipo y cooperación entre los miembros de la comunidad educativa.				
17	Su participación dentro del trabajo en equipo en la gestión institucional es mínima.				
18	Evita escuchar las opiniones de los demás, sus decisiones no son producto del consenso.				
19	Muestra desconfianza hacia el actuar de los docentes e impide su crecimiento profesional de éstos.				
20	Otorga importancia al crecimiento y desarrollo profesional de los miembros de la comunidad educativa				

ANEXO 02

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO
SECCIÓN DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN**

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
Estilo de Liderazgo del Director y Relaciones Interpersonales de la Institución Educativa Alfonso Ugarte de Nuevo Chimbote, 2015	¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la institución educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote?	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Identificar el estilo de liderazgo que ejerce el director en la institución educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote</p> <p>Identificar el nivel de relaciones interpersonales encontradas en la institución educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote</p> <p>Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la institución educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote.</p>	<p>Hipótesis general.</p> <p>El estilo de liderazgo del director mostrará correlación positiva media en las relaciones interpersonales de la comunidad educativa de la Institución Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote.</p>	<p>Variable 1 Estilo de liderazgo</p> <p>Dimensiones: Autocrático. Democrático o participativo. Liberal o permisivo.</p> <p>Indicadores: Forma de dirigir Relación con sus pares Motivación.</p> <p>Variable 2 Relaciones interpersonales</p> <p>Dimensiones: Habilidades de interacción social. Habilidades de iniciación en la interacción social. Habilidades de Cooperación y compartir Habilidades de emociones y de sentimientos Habilidades de autoafirmación</p> <p>Indicadores: Expresión facial: mirada y sonrisa. Postura corporal Habla: componentes paralingüísticos de la expresión verbal. Escucha activa: prestar atención a lo que dicen los demás. Actitud amistosa y cordial. Iniciar la interacción Mantener la interacción una vez iniciada Terminar la interacción Favores: pedir y hacer favores Seguir normas acordadas o reglas establecidas. Mostrar compañerismo. Ser cortés y amable. Expresar emociones y sentimientos. Responder a las emociones y sentimientos Defender los propios derechos y opiniones. Respetar los derechos y las opiniones de los demás. Reforzar a los otros. Autorreforzarse.</p>

Fuente: Guillermo, 2017.

ANEXO 03

MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLOGICA DE LA INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD SAN PEDRO SECCIÓN DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN

TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
De acuerdo a la orientación de la investigadora, constituye una <i>Investigación sustantiva</i> .	En el presente estudio se ha seleccionado un diseño <i>transeccional correlacional</i> . Donde “Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014) la cual ha permitido describir la relación entre Liderazgo del Director y las Relaciones Interpersonales en la comunidad educativa Alfonso Ugarte de Nuevo Chimbote.	La población, objeto de estudio estuvo constituida por 88 docentes de la Institución educativa Alfonso Ugarte en Nuevo Chimbote en el período 2017. Para la selección de la muestra se consideró el muestreo probabilístico aleatorio simple, la muestra fue de 26 docentes	La técnica a utilizar en el desarrollo de esta investigación, es la Encuesta. Y el instrumento de recolección de información es el Cuestionario con la escala de Likert en su diseño.	Se efectuó mediante la aplicación de Alfa de Cronbach, para conocer si cada instrumento así como sus dimensiones resulta confiable.

Fuente: Guillermo, 2017.

FIABILIDAD

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,647	,579	20

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	26	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	26	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Ficha técnica del instrumento de investigación

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Correlaciones inter-elementos	,064	-1,000	1,000	2,000	-1,000	,405	20



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO FACULTAD
DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
SECCIÓN DE POSTGRADO**

INFORME DE OPINIÓN (JUICIO DE EXPERTO)

I. DATOS GENERALES:

1. TÍTULO DEL PROYECTO DE:

Estilo de Liderazgo del Director y Relaciones Interpersonales de la Institución Educativa Alfonso Ugarte de Nuevo Chimbote, 2015

2. INVESTIGADORA

Guillermo Tantarico, Laura Yrene

3. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Alfonso Ugarte del distrito de Nuevo Chimbote.

4. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

La muestra es la misma cantidad, es decir es finita, sumando 26 docentes hombres y mujeres de la Institución Educativa IE. Alfonso Ugarte de Nuevo Chimbote” de Chimbote, de una edad promedio de 40 años, constituida; de condición socioeconómica media).

5. TAMAÑO DE LA MUESTRA:

(Ejemplo: La totalidad de la población: 26 docentes).

6. NOMBRE DEL INSTRUMENTO

Cuestionario para medir el liderazgo del director de los docentes y cuestionario para medir las relaciones interpersonales de los docentes

II. DATOS DEL INFORMANTE (EXPERTO)

1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE:

Arteaga Zegarra Miriam

Cira Betzabeth García Coral

2. PROFESIÓN Y/O GRADO ACADÉMICO:

Dra. Ciencias de la Administración en la Educación

3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA:

Instituto Superior Pedagógico de Chimbote

Dimensión liberal o permisivo

	Logro los objetivos que la institución planifica									
	Realizo un trabajo en equipo con la mayoría de los docentes para mejorar los niveles de aprovechamiento escolar									
	Genero un ambiente adecuado para los procesos de enseñanza aprendizaje									
	Promuevo la participación activa de los socios estratégicos de la institución									
	Suelo calcular los riesgos antes de tomar decisiones en la institución									
	Soy consciente de las consecuencias que las acciones mal dirigidas provocan en el trabajo diario									
	Tengo en cuenta lo que es bueno para la institución, por encima de las ambiciones o necesidades personales									
	Demuestro gran capacidad para negociar temas complejos									
	Tengo un compromiso de mejoramiento en la enseñanza de los estudiantes									
	Promuevo el trabajo académico y actitudinal de los docentes y estudiantes en forma coordinada Participo activamente en las actividades académicas de la institución									
	Suelo capacitarme continuamente como también los capacito a los profesores									
	Comunico mi visión de forma permanente en la institución									

**RELACIONES
INTERPERSONALES**

	Propicia relaciones de amistad, confianza y diálogo dentro del trabajo institucional																		
	Se considera uno más dentro del equipo de trabajo																		
	Promueve el cumplimiento de los acuerdos.																		
	Deja que cada quien participe de las actividades según su propio criterio.																		
	Se desatiende de la comunidad educativa y su responsabilidad frente a las metas institucionales fijadas, generando desorden e ineficacia.																		
	Utiliza el trabajo en equipo como un medio para imponer su voluntad																		
	Promueve el trabajo en equipo y cooperación entre los miembros de la comunidad educativa.																		
	Su participación dentro del trabajo en equipo en la gestión institucional es mínima.																		
	Evita escuchar las opiniones de los demás, sus decisiones no son producto del consenso.																		
	Muestra desconfianza hacia el actuar de los docentes e impide su crecimiento profesional de éstos.																		
	Otorga importancia al crecimiento y desarrollo profesional de los miembros de la comunidad educativa																		

Nuevo Chimbote, junio del 2017

Ficha Técnica del Instrumento.

TEST DE RELACIONES INTERPERSONALES

1. GENERALIDADES:

- Nombre : Test de relaciones interpersonales (escala valorativa)
- Procedencia : Creación del investigador
- Año : 2017
- Administración: Individual
- Tiempo de aplicación: 45 minutos

2. OBJETIVO:

Caracterizar las relaciones interpersonales a docentes y personal administrativo de la Institución Educativa “Alfonso Ugarte”.

3. CARACTERÍSTICAS:

- Presenta 20 ítems con una valoración de 1 a 4 puntos cada uno (Totalmente de acuerdo= 4, De acuerdo= 3, Indiferente = 2, En desacuerdo= 1); los cuales están organizados en función a las 5 dimensiones de la variable “Relaciones Interpersonales”.
- La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones y por todos los enunciados (variable), considerando la siguiente valoración:

Nivel de relaciones interpersonales	Baremos establecidos				
	Habilidades de Interacción social	Habilidades de iniciación en la Interacción social	Habilidades de Coeepación y Compartir	Habilidades de emociones y sentimientos	Habilidades de autoformación
	Ítems 1 al 4	Ítems 05 al 08	Ítems 09 al 12	Ítems 13 al 16	Ítems 17 al 20
Bueno	03- 04	06 - 08	10 - 12	14 - 16	18- 20
Regular	02 - 03	05 - 06	09 - 10	13 - 14	17 - 18
Deficiente	01- 02	04 - 05	08 - 09	12 - 13	16 - 17

4. NIVELES DE RELACIONES INTERPERSONALES:

NIVELES	DESCRIPCION
BUENO	Serán consideradas dos dimensiones, una de Habilidades de emociones y sentimientos y la segunda de Habilidades de autoformación, ellas permitirán alcanzar la escala.
REGULAR	Serán consideradas dos dimensiones de Habilidades de Cooperación y Compartir y la segunda de Habilidades de iniciación en la Interacción social ellas permitirán alcanzar la escala.
DEFICIENTE	Será considera la dimensión de Habilidades de Interacción social ella permitirá alcanzar la escala.

Laura Yrene Guillermo Tantarico

Ficha Técnica del Instrumento.

TEST ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

1. GENERALIDADES:

- Nombre : Test Estilo de Liderazgo del Director
- Procedencia : Creación del investigador
- Año : 2017
- Administración : Individual
- Tiempo de aplicación: 60 minutos

2. OBJETIVO:

Identificar el estilo de Liderazgo del director a través de un cuestionario a docentes y personal administrativo de la Institución Educativa “Alfonso Ugarte”

3. CARACTERÍSTICAS:

- El cuestionario está estructurado con 36 ítems cada uno presenta una escala de Likert que tiene una valoración de 1 a 4 puntos cada uno (Totalmente de acuerdo= 4, De acuerdo= 3, Indiferente = 2, En desacuerdo= 1); los cuales están organizados en función a las 5 dimensiones de la variable “Estilos del Liderazgo del Director”.
- Al obtener los resultados se tiene en cuenta que sea por dimensiones de la variable, considerando las siguientes dimensiones: Autocrático, liberal y democrático tal como se detalla en la matriz:

Nivel de Liderazgo del Director	Barenos establecidos		
	Dimensión Autocrático	Dimension Liberal o Permisivo	Dimensión Democrático
	Ítems 01 al 12	Ítems 13 al 20	Ítems 21 al 36
Alto	03 - 05 - 06 - 07	15 - 17 - 19	23 - 26 - 28 - 29 30 - 31 - 33 - 36
Moderado	01- 02 - 08 - 09	14 - 18 - 20	22 - 24 - 34 - 35
Bajo	04 - 10 - 11 - 12	13 - 16	27 - 32 - 25

4. DESCRIPCION DE LAS ESCALAS:

ESCALA	DESCRIPCION
ALTA	El estilo democrático es considerado como un estilo adecuado, Bueno, y pertinente en cualquier organización.
MODERADO	Cada uno de los estilos tanto permisivo como democrático, se puede utilizar de acuerdo a las circunstancias en la tarea del trabajo diario.
BAJO	Cada uno de los estilos mal conducidos, de forma inadecuada y no pertinente dará como resultado un estilo deficiente

Laura Yrene Guillermo Tantarico



**Autora:
Laura Yrene Guillermo Tantarico**

Mayo 2019

Consideraciones Generales



En la Educación en general es donde deben darse las grandes transformaciones y expectativas en todo momento; es en esa línea, que, dentro del campo de la gestión, se hace necesario introducir innovaciones en el proceso educativo con la finalidad de lograr las metas trazadas por la institución en base a su capital humano y cuyo producto debe ser la formación integral de los hombres y mujeres del mañana.

Bajo esa óptica, para que la organización educativa pueda estar bien gestionada debe contar con un potencial humano de óptima preparación pedagógica y administrativa, que les permita ocupar los puestos directrices en los distintos niveles que oferte la institución.

Por tanto, se quiere que los colaboradores hagan un uso pertinente de los distintos espacios donde se genera un proceso de aprendizaje en forma organizada; asimismo, alcance los objetivos que la sociedad le ha señalado; para lo cual, es necesario que el Sistema Educativo brinde los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor. Esa es la razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades dentro de las instituciones educativas, es decir, que quienes ocupan una jefatura, deben ser líderes y estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.

La siguiente propuesta denominada PROGRAMA DE ESTILO DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES,

constituye a partir de los resultados obtenidos en una investigación, un valioso aporte teórico-práctico referencial sobre la influencia del liderazgo de los jefes en las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Del mismo modo, el estudio es de importancia para los gerentes educativos - directores, subdirectores, coordinadores de departamentos y evaluadores entre otros - debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva gerencial. Asimismo, constituye la plataforma para próximas investigaciones dado los porcentajes alcanzados, los cuales suponen anomalías, desajustes y deficiencias que no se ha develado aun, igualmente la base de un estudio sistemático.

Fundamentación

La importancia de la presente propuesta es responder a la necesidad de dar solución a los problemas emanados por la falta de liderazgo democrático, la misma que ocasiona conflicto y afecta la armoniosa convivencia escolar, todo ello por la falta de entrenamiento en el desarrollo de habilidades sociales, así como la formación integral para el equilibrio emocional.



El diseño de una propuesta “Estilo de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales”, se concibe como un conjunto de procedimientos orientados a entrenar habilidades sociales para desarrollar estilos democráticos en los líderes pedagógicos y docentes la misma que contribuye a la formación de personas con mayor conocimiento de sí mismas y de los demás, respetuosas, capaces de aceptar las contrariedades de la vida y proponer soluciones en el ambiente donde se desenvuelva, al mismo tiempo iniciar y mantener adecuadas relaciones interpersonales.

El mundo actual demanda de líderes capaces de tomar decisiones, ser asertivos y empáticos, de promover una escucha activa, trabajo en equipo, participación democrática desde la comunidad educativa donde este inmerso, siendo la clave para tener un clima institucional favorable, capaz de trabajar en el bien común y con metas para la mejora de la calidad educativa

Objetivos

General:

- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales a través del entrenamiento en habilidades sociales para desarrollar estilo de liderazgo democrático en la convivencia de la institución educativa “Alfonso Ugarte”

Específicos:

- Identificar las fortalezas y debilidades en habilidades sociales de los docentes en su contexto social.
- Reforzar las habilidades sociales primordiales para un líder pedagógico a través del desarrollo de diversas estrategias.
- Entrenar técnicas asertivas para mejorar las relaciones interpersonales.

Componentes de la Propuesta

Este programa está diseñado para ser aplicado a directores, Jefaturas y coordinaciones, es decir, todas aquellas labores que tengan personal a su cargo.

El mismo se estructura en una serie de actividades, que asimismo se contemplan como fases toda vez que se distinga la necesidad de una formación integral, desde abordaje de diferentes dimensiones.

FASE I: Programa Formativo:

El presente programa se compone de 12 actividades, las mismas que bajo la modalidad de cursos, seminarios, talleres que buscan desarrollar las competencias de liderazgo seleccionadas a partir de las y las necesidades encontradas en la formación de liderazgo y de relaciones interpersonales, es decir, el principio de la adquisición del conocimiento a través del aprendizaje en aula. En las actividades formativos-vivenciales se incluyen: **temas, objetivos de aprendizaje, contenidos, técnicas de enseñanza, recursos didácticos, duración y criterios de evaluación.**

La facilidad de la técnica permite que las actividades puedan ser ejecutadas independientemente, dependiendo de la prioridad requerida, plantear un cronograma de acuerdo con las demandas y prioridades de la Institución y el planteamiento de estas actividades de manera permanente. El Programa proporcionará herramientas que facilite las actividades diarias con el equipo de trabajo y a su vez el cumplimiento de los objetivos institucionales.



FASE II: Otras actividades de desarrollo individual:

En esta fase se ha diseñado actividades de desarrollo de competencias individuales, orientadas a reforzar aquellas competencias como: comunicación, trabajo en equipo, autocontrol y potenciar los talentos propios de cada líder, entre las herramientas planteadas tenemos, Coaching ejecutivo, Programación Neurolingüística, Mentoría y Actividades grupales fuera del entorno habitual de trabajo. En esta fase especificamos: **la herramienta, descripción, objetivos y metodología/procesos**. Estas actividades ayudaran a consolidar las competencias de liderazgo que posea el líder y las adquiridas a través de otros programas, con el fin de aplicarlas en sus actividades personales y laborales con el equipo de trabajo para lograr los objetivos propuestos.

Actividades y Cronograma

N°	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	RESPONSABLES	RECURSOS Y MATERIALES	FECHAS
01	Determinando nuestras fortalezas y debilidades	Método Dialéctico	Capacitadores	Dinámica Audiovisuales Test individual Ficha informativa.	Julio-2019
02	Aprendiendo a ser asertivos, para la vida democrática.	Método ver, juzgar y actuar.	Capacitadores	Dinámica Audiovisuales Ficha informativa.	Julio-2019
03	Desarrollando la empatía a través de juegos de roles.	Juego de Roles	Capacitadores	Dinámica Audiovisuales Ficha informativa.	Agosto - 2019
04	La Toma de decisiones, una decisión importante.	Programación Neurolingüística,	Capacitadores	Dinámica Audiovisuales Ficha	Agosto - 2019

				informativa.	
05	Venciendo la adversidad a través de la resiliencia.	Coaching ejecutivo	Capacitadores	Dinámica Audiovisuales Ficha informativa.	Setiembre - 2019
06	Yo soy tolerante y tú también.	Programación Neurolingüística,	Capacitadores	Dinámica Audiovisuales Ficha informativa.	Setiembre - 2019
07	Promocionar la escucha activa conociendo el defecto de la gallina cotorra.	Método ver, juzgar y actuar.	Capacitadores	Dinámica Audiovisuales Ficha informativa.	Octubre - 2019
08	Dando solución a través de la Negociación	Coaching ejecutivo	Capacitadores	Dinámica Audiovisuales Ficha informativa.	Octubre - 2019
09	Desarrollando la inteligencia emocional promuevo el equilibrio personal.	Mentoría	Capacitadores	Dinámica Audiovisuales Ficha informativa.	Noviembre - 2019
10	Yo te aplaudo y tú también.			Dinámica	

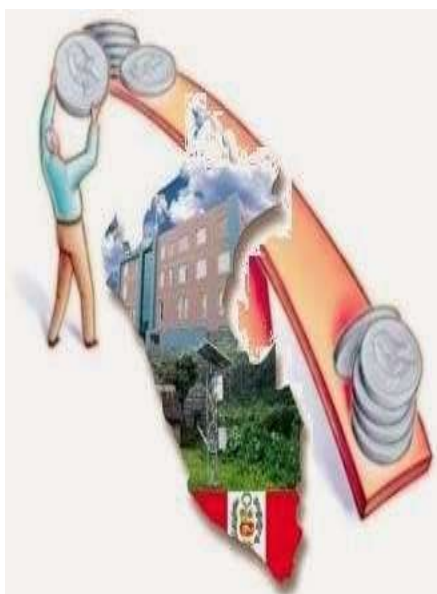
		Coaching ejecutivo	Capacitadores	Audiovisuales Test individual Ficha informativa.	Noviembre - 2019
11	Promoviendo la armonía a través del autocontrol.	Método ver, juzgar y actuar.	Capacitadores	Dinámica Audiovisuales Ficha informativa.	Diciembre - 2019
12	Practicando las habilidades sociales promuevo el equilibrio emocional en mi institución.	Mentoría	Capacitadores	Dinámica Audiovisuales Ficha informativa.	Diciembre - 2019



Recursos

HUMANOS:

- Capacitadores
- Docentes
- Líderes pedagógicos
- Administrativos



FINANCIEROS:

- Recursos de Dirección
- Fondos de APAFA
- Otros

Evaluación

- Se realizará al concluir todo el cumplimiento de las actividades desarrolladas durante el cronograma propuesto.
- Después de cada actividad se evaluará la modificación de conducta en cada uno de los participantes.
- Se aplicará la ficha de metacognición para conocer su opinión y mejorar el trabajo a realizar con los participantes.

Seguimiento y Monitoreo

- Se promoverá el monitoreo y seguimiento al desarrollo de cada una de las actividades propuestas a través de rubricas, lista de cotejo, escala valorativa, durante la duración de la aplicación del programa para la mejora de las relaciones interpersonales.

Referencias consultadas

- Ander-Egg, E. (1997). Metodología de acción social. Madrid. Ed. ISBN
- Bennetts, M. (2007). *El liderazgo transformacional y la evaluación de programas académicos universitarios en México*. Educar.
- Castanyer, O. (1996). *El asertividad: Expresión de una sana autoestima*. Bilbao: DDB.
- Calero, M. (2006). Gestión Educativa. Lima: Ed. Abedul. Pág. 284, 30, 280. (BP).
- Collao, O. (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Facultad de educación de La universidad Mayor de San Marcos.
- Chiavenato, I (1986) Gestión del talento humano. México. Ed. Mac Graw Hill.
- Hendricks, J. (1999). *Curso de desarrollo organizacional y dinámica de grupos. California State University, Stanislaus.Cavalle C. Nuevos retos en la formación de directivos*. Revista Latinoamericana de Administración.
- Lupano, ML. & Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Psicología, Cultura y Sociedad.
- Monjas, I. (2002). *La competencia personal y social: Presente y futuro. Jornadas sobre habilidades sociales*. Valladolid: Autora.
- Rivas, F. (1977). *Orientación y predicción escolar*. Rev Vida.
- UNE (2004). Capacitación de docentes y directores de la región Callao. Lima: DATA PRESS S.A. Pág. 98. (B. Personal)

LINKOGRAFÍA

- Ehlermann, G. (1977) *Relaciones interpersonales*. Revista de psicopedagogía.
Recuperado de:
<http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones%20interpersonales>

Pérez, Dl. (2014). *Tesis clima laboral*. Recuperado de www.migestionadm.com/wp-content/uploads/.../Tesis-Clima-Laboral.pdf

Ribeiro, J. & Costa, J. (2008). *Lideranças organizações educativas: a direcção por valores*. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362008000400005&lang=pt.

UNESCO (2008). *Servicio de Supervisión Interna Sección de la Evaluación*. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001610/161087s.pdf>