



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo transformacional directivo y relaciones  
interpersonales en docentes de la Institución Educativa  
César Vallejo, la Victoria - 2018.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de la Educación**

**AUTOR:**

**Br. Manuel Felipe Montenegro Cubas**

**ASESORA:**

**Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros**

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ - 2018**

	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
---	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don Manuel Felipe Montenegro Cubas cuyo título es: Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria - 2018.

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 17 (diecisiete).

Lima, San Juan de Lurigancho 19 de Agosto del 2018

  
.....  
Dr. Díaz Dumont Jorge Rafael  
PRESIDENTE

  
.....  
Dr. José Luis Valdez Asto  
SECRETARIO

  
.....  
Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros  
VOCAL

					
Elabora	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprueba	Vicerrectorado de Investigación

**Dedicatoria:**

A Dios por darme la fuerza de voluntad y perseverancia para realizar mis estudios.

A mi madre por su inmenso amor y apoyo incondicional.

A mi hijo, para que con esfuerzo siga el ejemplo de su padre.

A mi asesora la Doctora Mildred, por sus gratas palabras llenas de optimismo y confianza para hacer realidad mi trabajo de investigación.

### **Agradecimiento:**

Agradezco a Dios por regalarme la salud y las fuerzas necesarias para terminar con éxito ésta carrera profesional.

A los docentes de la Universidad Privada Cesar Vallejo, de la facultad Maestría en Administración de la Educación. Por brindarme sus experiencias y reflexiones para mejorar mi formación docente. En especial mi gratitud y reconocimiento a mi asesora la Doctora Mildred Ledesma por orientarme con esfuerzo y cariño el presente trabajo de investigación.

A los directivos y docentes de la Institución Educativa: “Héroes del Cenepa” y “César A. Vallejo” por brindarme su apoyo incondicional donando parte de su tiempo para el desarrollo de la investigación.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Br. Manuel Felipe Montenegro Cubas, alumno del Programa de Maestría en Educación de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 27287100 con la tesis titulada:

“Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria - 2018.”

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son fidedignos, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados a los que se arribe en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, agosto de 2018



-----  
Br. Manuel Felipe Montenegro Cubas

DNI 27287100

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Filial Lima Este, pongo a vuestra disposición la Tesis titulada: “Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria - 2018.”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; a fin de optar el grado de: Maestro en Educación con mención en Administración de la Educación.

La presente tesis tiene como objetivo, determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria 2018.

Este estudio se compone de siete capítulos siguiendo el protocolo propuesto por la Universidad César Vallejo.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes de la investigación se detallan tanto internacionales como nacionales, la fundamentación científica de las dos variables, sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el segundo capítulo se presentan las variables en estudio, la operacionalización, la metodología empleada, el tipo de estudio realizado, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. En el quinto capítulo se exponen las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones y en el séptimo capítulo se presentan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

## Índice

### **PÁGINAS PRELIMINARES**

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
<b>RESUMEN</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xii</b>

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
1.1. Realidad Problemática	14
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	25
1.4. Formulación del problema	84
1.5. Justificación del estudio	84
1.6. Hipótesis	86
1.7. Objetivos	87
<b>II. MÉTODO</b>	<b>88</b>
2.1. Diseño de investigación	89
2.2. Variables operacionalización	89
2.3. Población y muestra	92
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	93
2.5. Métodos de análisis de datos	95
2.6. Aspectos éticos	98
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>99</b>
3.1. Descripción	100
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>111</b>

<b>V. CONCLUSIONES</b>	116
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	118
<b>VII. REFERENCIAS</b>	120
<b>ANEXOS</b>	126
- Matriz de consistencia	127
- Matriz de validación de instrumento	129
- Cuestionario de liderazgo transformacional directivo	154
- Cuestionario de relaciones interpersonales	156
- Base de datos	157
- Cartas de presentación	163
- Autorización para aplicación del cuestionario	164
- Artículo Científico	165
- Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico	179
- Acta de aprobación de originalidad de tesis	180
- Pantallazo de Turnitin	181
- Autorización para publicación de tesis	182
- Autorización de la versión final del trabajo de investigación	183

## Índices de tablas

		Pág.
Tabla 1	Matriz de la operacionalización de la variable liderazgo transformacional directivo	91
Tabla 2	Matriz de operacionalización de la variable relaciones interpersonales en los docentes	92
Tabla 3	Población de estudio	92
Tabla 4	Confiabilidad del instrumento liderazgo transformacional directivo	96
Tabla 5	Confiabilidad del instrumento relaciones interpersonales	97
Tabla 6	Pruebas de normalidad.	100
Tabla 7	Liderazgo transformacional directivo	101
Tabla 8	Relaciones interpersonales en los docentes	102
Tabla 9	Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en los docentes	103
Tabla 10	Liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes	104
Tabla 11	Liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo	106
Tabla 12	Liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos	106
Tabla 13	Correlación de liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales	107
Tabla 14	Correlación de liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas	108
Tabla 15	Correlación de liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo	109
Tabla 16	Correlación de liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflicto	110

## Índices de figuras

	Pág.	
Figura 1	Liderazgo transformacional directivo	101
Figura 2	Relaciones interpersonales	102
Figura 3	Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales	103
Figura 4	Liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas	104
Figura 5	Liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo	105
Figura 6	Liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos	106

## RESUMEN

La presente investigación se efectuó con el propósito de comprobar si hay correlación entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria 2018. La muestra no probabilística estuvo constituida por 110 docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de la comunidad vallejana.

Para la obtención de los datos se utilizaron los cuestionarios con las variables: Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en los docentes. El procesamiento de los datos se realizó utilizando el software SPSS.

El método empleado fue el hipotético deductivo. El nivel de la investigación fue descriptivo correlacional y se usó el diseño no experimental, de corte transversal. Se realizó un análisis descriptivo y la correlación Tau\_b de Kendall de 0.800 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018

Palabras claves: Liderazgo transformacional directivo, consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación – inspiración, influencia idealizada, tolerancia psicológica, relaciones interpersonales en docentes, habilidades comunicativas, el trabajo en equipo y el manejo de conflictos con los demás.

## ABSTRACT

The present investigation was carried out with the purpose of verifying if there is a correlation between the directive transformational leadership and the interpersonal relationships in the teachers of the César Vallejo Educational Institution, the Victory 2018. 110 teachers of the initial, primary level and secondary of the vallejiana community constituted the non-probabilistic sample.

To obtain the data, questionnaires were used with the following variables: Leadership transformational leadership and interpersonal relationships in teachers. The data was processed using SPSS software.

The method used was the hypothetical deductive. The level of the investigation was descriptive correlational and the non-experimental, cross-sectional design was used. A descriptive analysis was carried out and Kendall's Tau\_b correlation of 0.800 indicates that there is a positive relationship between the variables. It is also found in the high correlation level and the level of bilateral significance being  $p = 0.000 < 0.01$  (highly significant), the null hypothesis and the general hypothesis is accepted; It is concluded that: There is a significant relationship between leadership transformational management and interpersonal relationships in the teachers of the Educational Institution César A. Vallejo, Victoria 2018

Key words: Leadership transformational leadership, individualized consideration, intellectual stimulation, motivation - inspiration, idealized influence, psychological tolerance, interpersonal relationships in docents, communication skills, teamwork and conflict management with others.

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Realidad problemática**

Es de vital importancia la educación en el ser humano, tema que preocupa al mundo entero y los estados juegan un rol muy importante en la formación y organización de los mismos al tener que impulsar el desarrollo integral del educando tanto humanístico como científico a nivel global es altamente competitivo en el cual las instituciones deben ser cada vez más y más competitivas para liderar los cambios necesarios que la comunidad requiera.

Nuestro país viene experimentando profundos cambios en el ámbito educativo en el que destaca un rol importante el liderazgo de los directivos y las buenas relaciones interpersonales de los docentes quienes propician aprendizajes significativos en los estudiantes como principales sujetos de la educación y comparten una diversidad de relaciones interpersonales: afectivos, emocionales, físicos y cognitivos en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En este contexto es muy importante hablar de liderazgo directivo tanto local, nacional como internacionalmente. En la actualidad la prosperidad de los países es resultado, en gran medida del nivel de formación de su capital humano como lo afirma la organización de cooperación y desarrollo económico (OCDE, 2011).

Hoy en día sigue vigente la afirmación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, los líderes ejercen una influencia poderosa en las instituciones tanto públicas como privadas, por eso es necesario que sus decisiones sean muy positivas y que favorezcan a las grandes mayorías, que se logre el bien común, el trabajo en equipo, que se estimule la creatividad, la innovación etc.

Una mirada a las instituciones educativas peruanas tanto a nivel nacional como regional del país, nos evidencian un clima escolar de descontento por el maltrato del gobierno a los maestros del Perú, todo esto se evidenció en la última huelga de profesores entre los meses de julio y agosto del 2017 y como resultado generó incertidumbres entre los docentes de diversas instituciones educativas, causa que afectó gravemente el trabajo de los directivos en perseverar el logro de una gestión eficiente el cual es un reto y un

desafió para los directivos y docentes sostener buenas relaciones interpersonales, ya que existen docentes cuyo deber se reduce a obedecer con las horas de clase y se muestran indiferentes en las jornadas extracurriculares por considerarlas ajenas a su tarea pedagógica.

La necesidad de un liderazgo armonioso en nuestras instituciones educativas es una situación indudable y es una dificultad que debe ser examinada cambiada en todas sus dimensiones tanto local como regional ya que está produciendo como resultado inmediato, una enseñanza aprendizaje insuficiente, siendo los más afectados, nuestros educandos y como resultado una baja calidad educativa.

Según Lussier y Achua refirieron que los líderes influyen en las diferentes acciones de los seguidores y recíprocamente, tienen la capacidad de tener mando, la correspondencia entre líderes y seguidores que intercambian funciones, objetivos organizacionales, los resultados que líderes y seguidores desean lograr, ante alguna actividad asume un papel más activo el liderazgo inspira a las personas a que todas se sientan bien, que realicen metas comunes, casi sin que se den cuenta, los demás le delegan la conducción, perciben lo que proponen y confían en él.

En el desempeño profesional, las buenas relaciones favorecen el entusiasmo la necesidades de compartir momentos de confraternidad con el personal; Sin embargo, no se conoce en qué medida el liderazgo transformacional del directivo tiene influencia en las relaciones interpersonales de los docentes, por lo que es oportuno hacer estudios de campo que nos permita evidenciar esta relación a través de actividades participativas, recreativas, jornadas pedagógicas, de observación y contacto de manera que los resultados contribuyan a mejorar tanto el liderazgo transformacional de los directivos como las buenas relaciones interpersonales de los docentes.

Según Cuevas (2011) refirió que “El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño” (p. 170). El liderazgo transformacional debe generar cambios importantes en los colaboradores, preocupándose en desarrollar sus capacidades de manera integral de

cada persona, motiva y despierta al esfuerzo en equipo, creando y comunicando valores para tener confianza y respeto a su persona y a los demás para lograr mejores resultados.

Por tal motivo la actual investigación se propone en describir con claridad cuál es la relación entre las variables liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria.

Frente a esta problemática existen 2 factores íntimamente conectados primero el liderazgo transformacional que ejercen los directivos y que influyan significativamente en el actuar de las relaciones interpersonales de los docentes con la propósito de que se motiven y apliquen los programas y/o proyectos institucionales que permitan superar los bajos rendimientos y nos permitan conseguir buenas resultados en la formación integral del estudiante. Segundo lograr el compromiso de los docentes en mejorar las relaciones interpersonales lo que implica una mayor identidad y el logro de los objetivos y metas institucionales.

Sin embargo lograr las buenas relaciones interpersonales de la mano con el liderazgo transformacional de los directivos va depender de varios factores entre los cuales mencionaremos: perfil del docente, características del liderazgo transformacional de los directivos, comunicación efectiva entre otros. En la Institución Educativa “César Vallejo” es de vital importancia una buena comunicación interpersonal para que los trabajadores: directivos, jerárquicos, docentes y administrativos se relacionen y puedan construir puntos de vista y criterios comunes que beneficien a la institución y al servicio que estos prestan en dicha comunidad local. La correspondencia asertiva cuando es capaz, sabe comunicar sus creencias, sentimientos, opiniones ejerciendo un apropiado autocontrol respetando opiniones diferentes a las suyas y mostrando empatía, estima y respeto por los demás. Asimismo se debe promover la práctica de una buena autoestima y honestidad en el trato, todas las personas nos relacionamos en las diferentes etapas de nuestra vida, donde vamos adquiriendo diferentes experiencias a través de las relaciones sociales intercambiamos gustos, preferencias, formas de apreciar y de descubrir lo hermoso que es la vida, además compartimos necesidades, intereses y afectos.

Por ello es indispensable que se definan y describan con claridad las dos variables estudiadas en esta investigación, a continuación mencionaremos cada una de las dimensiones de la variable de liderazgo transformacional directivo: Consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación – inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica. Y la segunda variable de relaciones interpersonales tiene las siguientes dimensiones: Habilidades comunicativas, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos con los demás, es importante resaltar que en estas intervienen factores de temperamento, valores, contexto, creencias, etc y que interactúan de manera positiva o negativa con las diversas habilidades sociales ya que se trata de promover con entusiasmo y responsabilidad compartida el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de tal manera se logre con los objetivos y metas institucionales y nos permita mejorar el nivel de la calidad del servicio educativo en el aprendizaje de los estudiantes.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Antecedentes Internacionales.**

Alcaide (2017) realizó el siguiente trabajo de investigación para obtener el grado académico de Doctor en Ciencias de la Educación: Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales en Santiago de Chile. En la Pontificia Universidad Católica de Chile Facultad de Educación. El objetivo de la investigación es de Describir y analizar la percepción de influencia respecto los enfoques o estilos de liderazgo de los directores en los procesos que impulsan la mejora educativa, al interior de establecimientos de contextos similares de la Región Metropolitana de Santiago. Esta investigación se fundamenta en las teorías que ha puesto énfasis el liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985) y Bass y Avolio (1994), el liderazgo instruccional propuesto por Hallinger y Murphy (1985), Leithwood y Riehl, (2005), y la postura teórica de liderazgo integrado de Marks y Printy (2003) . Sin embargo, se considera interesante profundizar en el conocimiento de más estilos de liderazgo que presenten efectos en los procesos de la mejora educativa. En el marco de una metodología mixta, la investigación se abordó mediante un diseño de triangulación concurrente, que permitió guiar el estudio de las variables y categorías, para luego corroborar los resultados obtenidos mediante validaciones cruzadas entre datos cualitativos y cuantitativos

(Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este marco, el estudio que se realizó es de tipo descriptivo, porque se buscó identificar y describir el estilo de liderazgo escolar que desarrollan los directores y directoras, y la forma como es percibido por los agentes educativos, para luego conocer sus relaciones y efectos. Se asumió la muestra de un total de 246 establecimientos, 60 fueron los seleccionados, de los cuales, después de una asignación aleatoria se obtuvieron 12 establecimientos que aceptaron participar en el estudio del proyecto Fondecyt N° 11100466. Esta muestra justificó una intervención de aproximación cuasi-experimental y longitudinal. La población estuvo constituida por 12 directores y junto con sus profesores y equipo directivo, hacen un total de 252 informantes. Se utilizó como procedimiento para recoger la información la técnica: cuantitativa y cualitativa de la entrevista grupal, se utilizó una grabadora para registrar la información. Este procedimiento permitió validar la información a través de la triangulación de los datos en el tiempo. En esta investigación se aplicaron cuatro instrumentos, dos en el marco del enfoque cualitativo: la guía de la entrevista grupal y la pauta de análisis de contenido y dos en el marco del enfoque cuantitativo: el cuestionario y el inventario. Con la finalidad de medir cuantitativamente la presencia del estilo de liderazgo transformacional en la gestión educativa del director, se utilizó la traducción de la versión planteada por Bass y Avolio (2000) denominada Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo, segunda edición, versión corta, conocida también por sus siglas en inglés MLQ5X-short form. Como conclusiones del estudio se detallan: a) Una correcta gestión de los sistemas educativos, en general, tanto nacional como internacional así como las prácticas de liderazgo de los directores escolares que impulsan procesos de mejora al interior de sus establecimientos. b) La aplicación del liderazgo transformacional y el liderazgo instruccional presentan resultados exitosos en el campo educativo en general, especialmente en relación con la mejora del rendimiento escolar y el aumento de la motivación de los agentes educativos, respectivamente, en el marco de un clima institucional favorable.

Cabe precisar que este estudio aporta significativamente a mi trabajo de investigación de liderazgo transformacional directivo en la Institución Educativa César Vallejo la Victoria, a pesar de la complejidad de los estilos de liderazgo es más importante encontrar las similitudes que las diferencias, ya que ambos estilos son mediadores, un solo modelo de liderazgo no es suficiente para satisfacer con éxito las metas escolares, en tal sentido se tiene que integrar diversos estilos de liderazgo para aumentar considerablemente

la mejora del rendimiento escolar, promoviendo la participación activa de los profesores, un alto grado de cooperación entre sí y un trabajo interdisciplinado, mayor motivación de los agentes educativos en el trabajo favorecen el desarrollo de un clima institucional adecuado. El liderazgo escolar de los directivos, en general, se centró mayormente en focos de mejora relacionados con: la comunicación, gestión de las metas, objetivos, las practicas pedagógicas de calidad orientadas a mejorar el aprendizaje, el fomento del desarrollo profesional docente, el monitoreo y evaluación de desempeño docente, agentes educativos comprometidos con el cambio y trabajo conjunto.

Jiménez (2014) realizó la indagación para adquirir el grado de Magister en Psicología con el título de relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes en la universidad particular Católica de Colombia, El objetivo de la vigente indagación fue Identificar que semejanza existente entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa, con el desempeño laboral de los docentes de una jurisdicción en una universidad particular en la ciudad de Bogotá. Se fundamenta teóricamente en los aportes de autores como: Agut y Carrero (2007), McClelland, (2003), Ramírez, Abreu y Badii (2008), Bandura (1995, García y Ramos (2007), Arrieta y Navarro (2008), Bass y Avolio (1990), entre otros. La indagación fue de índole descriptivo correlacional, porque mide la intensidad de las variables que constituyen la indagación, su diseño es no experimental porque no se puede manipular sus variables, su población de la investigación fue de 73 docentes de la mencionada institución, asimismo, empleo un método de análisis multivariante para establecer la relación y grado de asociación de dicha investigación, se utilizó el instrumento CELID, para el desempeño laboral se utilizó el instrumento que posee la universidad para realizar la evaluación de desempeño, ambos cuestionario se aplicaron de manera eficaz y eficiente.

En este trabajo de investigación los resultados mostraron que no existe una respuesta significativa con respecto al análisis de las pruebas no paramétricas el factor de correlación de Spearman y ensayo de Kruskall Wallis y por lo tanto se puede concluir que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, por lo que se sugiere que se realice nuevas investigaciones para encontrar dicha relación, asimismo se evidenció la correlación

entre la motivación interna y el desempeño laboral docente ya que sus resultados mostraron una moderada asociación en sus variables.

De acuerdo a los hallazgos en el estudio de la investigación se puede mencionar como conclusión, que no se encontró relación entre el liderazgo transformacional y la estimulación hacia el trabajo, así mismo se pudo observar en otro resultado que existe una correlación significativa entre el desempeño laboral y la motivación interna de los docentes participantes.; también se encontró que no existe correlación en la estimulación intelectual y el desempeño docente a los directores les falta proponer actividades que fomente el talento humano, fomentar la creatividad para mejorar la organización y el desarrollo personal de los docentes.

En esta investigación de liderazgo y motivación nos abre las puertas a nuevas investigaciones de liderazgo transformacional de los directores que lamentablemente se encontró que no existe una relación significativa entre las variables por lo que se puede deducir que algunos directivos les falta compromiso con su institución y por ende no practican el liderazgo transformacional, asimismo también se puede deducir que a los directores les falta promover la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo, entre otros, por lo tanto nos llama a la reflexión para atrevernos a experimentar cosas nuevas, dar oportunidad para participar, ayudar a tomar conciencia social e interés de desarrollar y transformar el medio que nos rodea, es decir sentirnos comprometidos a realizarse personal y profesionalmente produciendo cambios significativos para lograr mejores resultados.

Monroy (2013) en su tesis denominada, liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente, el presente trabajo de investigación fue realizado en la escuela estatal Rafael Saturno Guerra. Valencia – estado Carabobo-España. Para obtener el grado de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, el propósito de la presente investigación fue Analizar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente de dicha institución. Entre las teorías inmersas está la gerencia educativa como elemento importante dentro del proceso de administración, Manes (2009), destaca la importancia que tiene la gerencia educativa dentro de la institución para su mejor funcionamiento y el aporte de autores como: Ruiz (2002), Manes (2009), Rodríguez (2008), Alvarado (2006), Harold y Heinz (2001), Terry

(2006), Herbert (1947), entre otros. La misma que corresponde a una investigación no experimental, de tipo descriptivo, de diseño de campo; cuya muestra estuvo formada por el 100% de la población; es decir, 24 docentes de aula y 8 especialistas de la escuela antes mencionada. El instrumento que utilizaron para la recolección de datos fue un cuestionario de 22 preguntas de tipo cerradas. Como resultado de esta investigación se puede decir que si la autoridad educativa ejerce modelos de liderazgo tradicional en consecuencia no va a facilitar importantes cambios en la labor educativa, por tal motivo el director debe ofrecer soluciones a los problemas que están presentes en su institución, la práctica directiva seguirá siendo intrascendente; en consecuencia, un director debe estar consciente de las características, necesidades, motivaciones de los docentes a su cargo, así como la visión y misión compartida de la institución, la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades como aspectos fundamentales en su práctica de liderazgo directivo.

Este trabajo de investigación constituye un documento de base para determinar que el liderazgo directivo actual en muchos casos, sigue modelos de liderazgo tradicional y de no darse los cambios necesarios, será difícil aplicar un buen liderazgo directivo, razón por la cual se invoca a que los directivos promuevan actividades participativas y recreativas donde involucren a todo su personal, para ejercer un liderazgo transformacional y promuevan la innovación de proyectos al interior de la institución con una buena comunicación afirmativa y que los docente se sientan motivados e identificados con los objetivos de la institución o de la comunidad.

### **Antecedentes Nacionales.**

César (2017) En su tesis titulada: Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la institución educativa N° 125 “Ricardo Palma”, San Juan de Lurigancho. Universidad César Vallejo. El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño de la directora de la institución educativa. Las teorías tienen una importancia y valor práctico porque se utilizan para comprender, inducir y controlar mejor un liderazgo exitoso Lussier y Achura (2008) entre las principales teorías que menciona el autor tenemos: Teoría de liderazgo como rasgo, teoría del liderazgo por contingencia y el aporte de autores como: Bass (1990), Van Maurik (2001), Chiavenato, (2011), Bernal (2012), D’Alessio (2010), Burns (1978), Fishman (2010). La muestra fue de 84 profesores que trabajan en dicha comunidad. Para la

recolección de datos de la variable liderazgo transformacional y para la variable desempeño directivo se utilizó la técnica de la encuesta, ambas técnicas se ejecutaron en la muestra conformada por 84 profesores de los dos niveles. Para la primera variable se empleó un cuestionario que constó de 32 ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Lickert. Está conformada en 4 componentes o dimensiones que son: consideración individual, influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual; cada dimensión consta de 8 ítems. El instrumento llamado cuestionario evalúa 4 dimensiones de 8 ítems cada uno que hacen un total de 32 preguntas. Para la segunda variable se aplicó un instrumento el cuestionario que consta de 20 ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Lickert. Se utilizó la prueba estadística de confiabilidad Alfa de Cronbach, con una muestra piloto de 20 docentes, luego se procesaron los datos en el programa SPSS Versión 22.0. El método que se aplicó fue el estadístico, en sus dos niveles: Descriptivo e Inferencial, se tabularon y organizaron los datos en una matriz de datos donde se consignarán los resultados de las dos variables materia de estudio. El resultado muestra una relación significativa existente entre las dos variables. Las conclusiones más importantes del autor son: a) En cuanto a la hipótesis general, el coeficiente de correlación permite afirmar que existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo. b) Con respecto a la hipótesis específica, el coeficiente de correlación permite afirmar que existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional en cada una de las dimensiones y el desempeño directivo en la institución educativa.

Se puede afirmar que esta investigación aporta información necesaria para enfrentar las dificultades y problemas con otra mirada, motivando y realizando mejoras continuas, existe una relación significativa entre las dos variables, con la intención de mejorar el trabajo docente animando en cada momento a ser creativos, innovadores, responsables, comprometidos para elevar el nivel de motivación e identidad con sus seguidores, el líder transformacional está pendiente de sus avances proporcionándoles nuevos retos e inspirándoles confianza y superación, de acuerdo a los resultados recomiendan fortalecer el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas públicas a través de capacitaciones por especialista con la finalidad de elevar el desempeño directivo.

Arce y Malvas (2014) en su tesis titulada: El clima organizacional y las relaciones interpersonales. Universidad Católica. El propósito fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Entre las teorías destacan la de Baguer (2009), el clima organizacional es el ambiente humano en el que se desenvuelven todos los trabajadores de una organización y el aporte de autores como: Gadow (2010), Assael y Neumann (1991), Chiang, Martín, y Núñez (2010), Silva et al. (2008), Martínez (2010), entre otros. Para su estudio se realizó un tipo de diseño básico no experimental, descriptivo correlacional que mide la intensidad de las 2 variables con una muestra no probabilística de 48 trabajadores de toda la comunidad. Se aplicó la técnica: de la encuesta, asimismo el fichaje y para complementar el análisis estadístico, la evidencia se acopió con un cuestionario de 35 ítems, la validez se comprobó mediante el juicio de expertos, con una resolución favorable; la confiabilidad se constató mediante el coeficiente de consistencia alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos en la investigación muestran que existe una relación significativa entre las dos variables. Estos resultados permitirán alcanzar nuevas metas y panificar nuevas decisiones firmes y claras e imaginar nuevas estrategias para mejorar el contexto laboral en el que se desenvuelven los trabajadores. Las conclusiones más importantes del autor son: a) Se pudo establecer que existe una correlación significativa alta y adecuada entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales con todo el personal de dicha comunidad educativa, con predisposición a reformar. b) Se debe vigorizar la variable clima organizacional y la dimensión habilidades comunicativas que nos permitirán comprender un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y comportamientos que nos capacitan para mejorar nuestras relaciones personales. c) Existe una relación moderada entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de la variable relaciones interpersonales.

Esta investigación realizada con el título de clima organizacional y las relaciones interpersonales, aporta conocimientos esenciales para la comprensión de buenas relaciones laborales y para una mejor orientación de la calidad y la eficiencia de la acción organizativa se puede aseverar que ambas variables son indispensable para el buen desarrollo de una institución educativa, asimismo es necesario que existan condiciones favorables entre los trabajadores para lograr un buen clima laboral y se garantice el proceso

de enseñanza y sobre todo la ejecución de los objetivos institucionales, también se debe fortalecer el clima organizacional y las relaciones interpersonales entre toda la comunidad educativa con el fin de brindar las oportunidades a desarrollar en los estudiantes diversos talentos en un ambiente cordial y satisfactorio de trabajo.

Minaya (2014) en su tesis titulada: El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Con el objetivo de optar el grado de magister, en el estudio de las teorías del liderazgo tenemos: Teoría de la contingencia. Su creador es Fiedler (1967, 1978), teoría de las metas. Evans y House (1971), teoría de los sustitutos del liderazgo. Kerr y Jermier (1978), teoría de la decisión normativa. Vroom y Yetton (1973), teoría de los recursos cognitivos. Fiedler & García (1987), teoría de la interacción: líder- ambiente-seguidor. Para Wofford (1982) y el aporte de autores como: Bernard M. Bass (1985), House (1977), Burns (1978), Avolio, Bass y Jung, (1995). La muestra estuvo representada por 39 personas de la comunidad educativa, Se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento que es el cuestionario que ha sido aplicado al personal que labora en dicha institución, con una metodología de enfoque cuantitativo. El resultado de la investigación se evidencia en los datos obtenidos que demuestran que la correlación de Pearson ha demostrado una alta asociación entre las dos variables, determinando la siguiente conclusión: a) En esta investigación se puede evidenciar que en la primera variable ha permitido revelar que la mayoría de los docentes y directivos de la de comunidad educativa perciben el Liderazgo transformacional de los directivos en valor Alto y registran un deber organizacional habitual. b) Se puede afirmar que existe un liderazgo transformacional porque hay una percepción significativa de mejora con las actitudes hacia el compromiso docente.

El estudio constituye un valioso aporte para entender significativamente el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional docente en proponer estrategias, enfoques y herramientas de gestión que contribuyan al logro de objetivos organizacionales en la mejora de la calidad educativa. Asimismo, ante esta situación se logra evidenciar el buen liderazgo que ejerce el Director y que puede ser capaz de intervenir acertadamente en las acciones de los profesores garantizando un mejor desempeño en la práctica profesional docente.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

#### **Teoría sobre liderazgo transformacional**

Bass (1985) afirmó que parte de los conceptos de la teoría del liderazgo transformacional que iniciara su colega James Burns por los años 1978, La teoría de Burns fue difundida por Bass y sus colegas, pero el concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985), en un principio sin relacionarse formalmente con el ámbito escolar. Este estilo fue planteado por Bass (1985) como un liderazgo universal para todas las organizaciones, caracterizado por lograr cambios individuales y por mejorar la relación entre líder y seguidor, sobre la base de la confianza mutua y el espíritu de equipo. Al respecto, Bass (1985) señaló que “un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional”. Por ello, se entiende que el liderazgo transformacional es un conocimiento amplio y que en el marco de las interrelaciones tanto el líder como el seguidor logran cambios de segundo orden en sus actitudes, credos, valores de respeto, confianza, para innovar y modernizar la cultura organizacional, transformando el sistema mismo. Por lo tanto, las personas líderes transforman la forma de pensar de los seguidores a un cambio intelectual, de actitud individual. Este tipo de líder trata de salir del conformismo, crea nuevas oportunidades frente a las adversidades asimismo busca nuevas formas de trabajo, nuevas oportunidades expectativas de manera creativa estableciendo prioridades.

Bass (1985) reiteró que los directivos con liderazgo transformacional ejercen una gran capacidad de autoridad e influyen en sus trabajadores, en el que éstos últimos trascienden sus metas personales por los de la institución de una manera simple o compleja, la motivación es esencial puede ser alta o baja, los líderes orientan a un desarrollo personal, para un buen desempeño esperado y lograr conjuntamente con el líder las tareas, la estimulación mental es indispensable, para debatir sus propias ideas y conciencia: la verdadera motivación de un líder transformacional significa esfuerzos extras para alcanzar buenos resultados incentiva e impulsa para lograr metas de trabajo, el líder transformacional tiene una visión horizontal de apoyar a sus trabajadores que participen otros y trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos, capacidades y necesidades para su realización y formación personal frente a la vida, el mundo y las personas donde interactúa.

Bass (1990) manifiesta que “las teorías de liderazgo han dependido de diferentes métodos de verificación y que los modelos de liderazgo han dependido de diferentes métodos de medición” (p.54). Por lo tanto un elemento importante de resaltar es que las teorías a lo largo de la historia han tratado de explicar el comportamiento del líder y sus efectos en el desarrollo de un alto grado de desempeño organizacional, además el líder debe generar en los seguidores respeto y confianza motivándolos a lograr más de aquello originalmente esperado.

Bass (1998) señaló que la teoría del liderazgo transformacional se aplica a la realidad escolar; sin embargo, lo consideró como un estilo de liderazgo que tiene mayores efectos en el manejo de una crisis financiera. Por ello, reconoció la necesidad de realizar mayor investigación en el área educativa. Es así como surge el interés de los investigadores educativos para desarrollar saberes a ciertas inquietudes ¿qué efectos primarios o secundarios se pueden dar en la utilidad del liderazgo transformacional en los directivos y en los agentes educativos? encontrando que este estilo de liderazgo sí tiene efectos positivos en el clima escolar o ambiente escolar, así como en las relaciones de los profesores, y efectos indirectos sobre los logros de los estudiantes.

### **Teoría de liderazgo transformacional de Bass y Avolio.**

Bass y Avolio (1994) señalaron que el aporte teórico de esta investigación se apoya en el liderazgo transformacional propuesto principalmente por Bernard Bass 1985, esta nació de entornos investigativos cuantitativos y cualitativos interesados en identificar el modo de presentarse, dirigir, resolver conflictos, tomar decisiones y relacionarse con los demás con el propósito de maximizar la gestión, que en cierta medida se conocen como estilos de liderazgos. Estos cambios, según el autor, afectan las organizaciones y es el estilo de liderazgo transformacional el que ofrece a los directivos las mejores estrategias para lograr compromiso de los involucrados y aceptar las innovaciones.

Según Bass (1999), manifestó que en el avance del liderazgo transformacional directivo es importante incentivar a los otros actores educativos a desarrollar sus capacidades, habilidades, motivaciones y valorar su propia actuación asimismo involucra en la tarea de cambiar una situación insatisfactoria, buscan situaciones novedosas, que el

trabajo tenga un significado, un propósito una relación de estímulo para alcanzar las metas y de superación que exista empatía, admiración entre el líder y el seguidor.

Por lo tanto, los jefes que estén comprometidos en liderar un cambio transformacional ofrecerán un contacto permanente a su personal con el cambio y la innovación educativa, ofreciendo respuestas adecuadas de manera participativa, progresiva cuidadosa y planificando las diversas estrategias para su logro.

### **Teoría de liderazgo transformacional de Leithwood**

Leithwood (1994) sostuvo sobre el liderazgo transformacional, pero con algunas innovaciones para el contexto escolar, tanto en el ámbito de los propósitos, de los animadores educativos y de la estructura, como en el ámbito de la cultura. Por tal razón considera que entre las prácticas de liderazgo transformacional más importantes están las iniciativas para un aprendizaje organizativo y el compromiso de los profesores y los demás animadores educativos con el cambio y con ser agentes de cambio. Entre sus evidencias está la correlación que encontró entre liderazgo transformacional y el compromiso o eficacia docente. Por este motivo logró una crítica por no utilizar el modelo propuesto por Bass y Avolio.

Leithwood y Jantzi (2005) los referidos autores mencionaron que en el liderazgo transformacional existen algunas coincidencias académicas y sociales en los profesionales y estudiantes, identificaron siete dimensiones entre ellas tenemos: crear una cultura escolar fructífera es un elemento clave para desarrollar una visión de futuro, establecimiento de metas escolares coherentes; proporcionar estimulación intelectual adecuada orientando a favorecer una buena orientación profesional; ofreciendo apoyo individualizado en las tareas a emprender, organizando las mejores prácticas para el probable éxito y los valores que deben ayudar a desarrollar las diversas capacidades.

### **Teoría de liderazgo transformacional de Griffith**

Griffith (2004) manifestó que su trabajo de investigación lo realizó en diversas escuelas primarias en la zona urbana de los estados Unidos. El importante estudio le ayudo a reconocer el efecto directo del liderazgo transformacional del director sobre la delegación del personal de la escuela y la productividad escolar del mismo modo los resultados

indirectos a través de la satisfacción laboral del personal de la escuela. Las deducciones de este trabajo mostraron un efecto indirecto a través del agrado laboral del personal, sobre la delegación del personal de la escuela y sobre los avances en el rendimiento de los estudiantes de la escuela. Estos cambios han llevado a discutir el papel de liderazgo transformacional en el rendimiento escolar y en el reclutamiento, la capacitación y la evaluación de los directores de escuela, para luego hacer una propuesta más moderna, ya no propone cuatro dimensiones planteadas por Bass en 1985 y por Bass y Avolio en 1994, pero combina dos de ellas (influencia idealizada y motivación del líder) en una de las dimensiones, por lo que presenta tres dimensiones.

### **Teorías Stephen Covey**

Stephen Covey (2005) realizó en su libro *El 8º hábito de la efectividad a la grandeza* las siguientes teorías:

### **Teorías del Gran Hombre**

Covey (2005) manifiesta en esta teoría que son las personas los que hacen posible los sucesos más significativos de la historia, de tal manera que no existe nada parecido a un liderazgo de las masas. Sostuvo que la historia y las instituciones sociales se encuentran escritas por el liderazgo de grandes personajes: varones y mujeres por ejemplo, Cuauhtémoc, Julio Cesar, Madre Teresa, Lincoln, Churchill, Alejandro Magno, entre otros.

Si no hubieran existido algunos hombres en un determinado momento, muchas cosas no hubiesen trascendido para bien o para mal. El líder es aquel que posee el talento para hacer que cada uno se sienta importante, de la misma forma las personas de cualquier parte del mundo muestran grados diversos de inteligencia emocional, imaginación intelectual, carácter, fuerza, energía, entre otros en este tipo de liderazgo destacan grandes figuras militares, del mismo modo se puede considerar para esta teoría a hombres importantes de la filosofía, ciencia, política, arte, economía, etc y sea cual sea el rumbo que hubiese tomado nuestra historia bajo determinadas influencias, lideradas por hombres se va a formar parte de nuestra historia.

### **Teorías del Rasgo**

Covey (2005) manifestó que el líder presenta rasgos notables de su personalidad y características principales que lo diferencian de sus seguidores, una característica relativamente considerable puede ser su personalidad que hace que las personas se comporten de cierta manera. En esta teoría de los rasgos se pueden plantear algunas interrogantes: ¿Qué rasgos frecuentes de los líderes diferencian de las demás personas? ¿Qué alcances positivos tienen estas discrepancias? ¿Qué características de los rasgos apasionan a un líder? Es importante conocer los rasgos de la personalidad de los seguidores, pues ésta influye en el comportamiento para que desarrollen sus facultades, lo mismo que en sus limitaciones, percepciones, actitudes y capacidades.

### **Teorías situacionales**

Covey (2005) señaló en esta teoría, si era necesario que un conjunto de personas cuente con un líder dentro de un grupo o no, ¿Qué características innatas posee?, ¿qué cualidades le acompañan?, ¿qué logros ha realizado?, donde los ha alcanzado, que contexto adecuado a establecido por todos aquellos esquemas y argumentos de forma instintiva, construye acerca de los demás, contrario a lo que se pudiera pensar, el modelo supone que el estilo de liderazgo alcanzado es fijo, innato, transformable. De tal forma que para practicar un liderazgo enérgico habrá que unificar educadamente los estilos de liderazgo con las características de la situación. Se plantean algunos factores situacionales: los factores situacionales y no la herencia de la persona son lo que determina qué persona termine imponiéndose como líder, la particularidad de las relaciones entre líder y admirador: indica el nivel de familiaridad, certeza y respeto que los admiradores tengan del líder, los líderes en este grupo puede poseer ciertos valores: que le hacen ser capaz de actuar con bondad o maldad, con rectitud o falsedad, y actúa en un momento determinado, en un lugar adecuado y bajo determinadas circunstancias.

### **Teorías de situación personal**

Covey (2005) sostuvo que en este tipo de liderazgo predomina el que mejor adaptación tenga frente a sus colaboradores, ejerciendo así un liderazgo adecuado, de oportunidades a todos los miembros, buscando el momento indicado para liderar en cada situación, incluso dando importantes ideas reflexiones diferente a la misma persona en situaciones distintas.

Asimismo aseveró que esta teoría es una combinación de la teoría de rasgos con la del hombre. Sus investigaciones son de mucha relevancia para comprender los aspectos emotivos, afectivos, afirmativos, intelectuales en las distintas circunstancias de la vida desde lo más simple hasta lo más complejo en las que opera el individuo. Estas situaciones se pueden desarrollar en: los rasgos personales, entorno del grupo y de sus miembros y los distintos acontecimientos a los que se debe enfrentar el grupo.

### **Teorías psicoanalíticas**

Covey (2005) sostuvo que en esta teoría se manifiestan una serie de estructuras mentales que están muy arraigadas en función de la autoridad paterna donde se desencadenan pensamientos, recuerdos, de amor y desamor, de justicia e injusticia, de verdad y falsedad, como imagen del superyó, que no existe otro idéntico, el desahogo emocional de las frustraciones, liberarse de tensiones, agresivas violentas de los seguidores y viceversa.

### **Teorías Humanísticas**

Covey (2005) señaló que en esta teoría el ser humano es aquel que se encuentra con su esencia, con su naturaleza y por lo general se auto motiva, se estimula para actuar de diferentes maneras formándose en una educación en valores que se logran cultivar y acrecentar, con sentimientos, emociones, programas educativos acordes a un contexto determinado que provienen del ambiente o generado internamente por procesos mentales del individuo, la función del liderazgo es modificar las restricciones organizacionales y proveer libertad a los individuos, a fin de que realicen plenamente su potencial y contribuyan a la formación profunda del conocimiento del ser humano, educado en valores sociales, espirituales, vitales para el ser humano.

### **Teoría del rol del líder**

Covey (2005) afirmó que en esta teoría el líder encuentra su propio rol, son pocas las personas que descubren su rol como líderes y éste pasa a organizarse de acuerdo con sus destrezas, talentos, para motivar y dirigir a otros no es algo sencillo se requiere de mucha responsabilidad, con capacidad de visualizarse asimismo como protagonista de sus acciones y resultados podemos señalar algunas características del líder facilitador de

recursos, negociador, supervisor, difusor, portavoz, emprendedor, moderador de conflictos, etc. Por lo tanto el rol conlleva a un acto de mucha responsabilidad libre y consciente.

### **Autores representativos de Liderazgo**

En la actualidad hay muchos investigadores, historiadores, pensadores de distintas creencias por saber más sobre el liderazgo, ¿para qué sirve? y ¿cómo influye en nuestras vidas?, son interrogantes que nos pueden ayudar a entender el liderazgo, pero los estudios científicos recién comenzaron a partir del siglo XX, cuando han tratado de dar respuesta a ciertas interrogantes sobre liderazgo. El tema es complejo y amplio por lo tanto no hay un solo concepto de liderazgo ya que su misma naturaleza es complicada y cada investigador lo define de acuerdo a sus propósitos.

Burns (1978) sostuvo que los grandes líderes históricos tenían en común un tipo distintivo de liderazgo, que él llamó "transformador" porque eleva el nivel de la conducta humana y la aspiración ética del líder que conduce y por lo tanto tiene un efecto transformador en ambos.

Así mismo manifestó que el líder transformador con ciertas cualidades y valores en un contexto de competitividad puede resolver conflictos, para lograr las metas libremente o recíprocamente rodeadas por líderes y seguidores, saber como guiar y como desenvolverse con distintas destrezas de liderazgo es un gran reto para todo buen líder y seguidor.

Chiavenato (1993) sostuvo que el liderazgo se presenta como una maravilla social, se deriva de las relaciones interpersonales entre las personas de una estructura social concreta, ejerce una fuerte presencia en la comunicación humana, para lograr un buen entendimiento, se tiene que tener en cuenta niveles de comprensión, orientada a alcanzar diversos objetivos, metas, de acuerdo a nuestra intención, el liderazgo realiza una fuerte influencia en el poder de la comunicación para transmitir los mensajes claros, oportunos, a los seguidores.

Lussier y Achua (2002) señaló que el liderazgo genera emoción en algunas personas, en consecuencia vienen a la mente representaciones de ansiosos y fuertes personajes que conducen ejércitos triunfadores, dirigen el destino de los estados, forman

grupos de poder , fortalezas frente a esto nos preguntamos ¿Cuál es su misión? ¿Por qué algunos líderes han contado con amigos y otros no? ¿Qué hicieron los grandes líderes para tener mucho dominio? Estas y otras interrogantes nos hacen reflexionar que tan importante es el rol de un líder transformador y es a partir del siglo XX cuando los investigadores trataron de dar respuesta en forma científica a estas incógnitas, por tal motivo se han dedicado a realizar numerosos conceptos de liderazgo.

Lussier-Achua (2002) refirió que el liderazgo es un proceso que entusiasma e influye en líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio, el líder se vuelve un agente fundamental en toda organización debe realizar una orientación, y ejercer una influencia a sus seguidores en bien de la institución para alcanzar los fines y metas deseadas, los buenos líderes son responsables en las funciones que desempeñan si es necesario felicitan a sus seguidores por los cambios realizados.

Fischman (2005) manifestó su reconocimiento al investigador James MacGregor Burns quien fue uno de los primeros en introducir la noción de liderazgo transformador; de acuerdo a este autor el líder pretende los más altos reconocimientos morales para dirigir a sus seguidores hacia una meta elevada y exigente, motivando e inspirando a sus seguidores a un ideal más superior a nuevos niveles de representación, firmeza, deber e intención moral.

Lussier y Achua (2008) refirió que el líder transformador tiene que tener diferentes estrategias, destrezas para iniciar el cambio y discutir el estado actual de la organización, para indagar las oportunidades que tiene la organización y para otros asumir compromisos y estimular los buenos desempeños de los seguidores para que hagan lo mismo, así también requiere la observación de inspirar una visión compartida, agrupar a los seguidores en un sueño común y ser especialistas en crear una visión de futuro, volverse más activos en resolver diversos problemas y atraer a otros para avanzar. Los líderes transformacionales conocen, comprenden que, para lograr que sus seguidores favorezcan plenamente al proceso de transformación, tiene que delegar responsabilidad en ellos y ofrecerles soporte para que hagan las cosas con efectividad, estimular su creatividad podría aumentar su liderazgo, fomentar la colaboración, la solidaridad con los seguidores

reforzaría los comportamiento positivos y aumentaría la confianza, la fortaleza el interés por la identificación y reconocimiento de los logros de otros y compartir las perspectivas, por lo señalado se recomienda algunas conductas principales de los líderes transformacionales: tener una visión de futuro erradicar ideas viciosas, necias por ideas nuevas, con firmeza, con capacidad de comunicarlas con claridad, el líder tiene que tener la capacidad de encontrar nuevas oportunidades, nuevas ideas para la organización, la explicación, unión e inspiración de los seguidores con la visión de un mejor futuro, ser un ejemplo de practicar funciones establecidas para los seguidores debe ser coherente con los valores y expectativas de la organización promover el interés de las metas organizacionales, institucionales, estimulando y construyendo el trabajo en equipo entre los seguidores y la responsabilidad debe ser compartidas para lograr altos desempeños, expectativas que tiene un líder de lograr la calidad de la excelencia cotidiana y desempeño superior de parte de los seguidores, reciprocidad que comparte un líder que confía, respeta y tiene fe en cada seguidor para cambiar los hechos, además de que se preocupa por sus necesidades personales, no solo por las de la organización sino de que todos sus miembros logren un progreso integral.

Razón por la cual refieren los autores que lo líderes transformacionales poseen diversas particularidades: Se imaginan como agentes de cambio, de perseverancia, de generar nuevas ideas, son soñadores que confían mucho en su intuición, corren riesgos, pero son cuidadosos, son capaces de expresar un conjunto de valores esenciales que guían su comportamiento, poseen capacidades originales y antes de actuar analizan minuciosamente las situaciones del contexto, depositan su confianza en las personas de su entorno y muestran comprensión a sus necesidades, son flexibles y están abiertos al cambio de nuevas experiencias.

Álvarez (2010) sostuvo que el liderazgo está expresado a las capacidades y destrezas que tiene el líder del grupo para capacitar, facilitar, orientar, entusiasmar, motivar, comunicar, modelar conductas, implicar, crear cultura, entre otras; todo esto estaría dado a través de la interacción y relación personal del líder y sus colaboradores por mejorar los desempeños y actitudes por parte de la labor del líder que tenga la capacidad de influir sobre los demás.

Cuevas (2011) señalo que hoy en día hablar de liderazgo es un éxito en todas las facetas de los grupos sociales, en donde las fronteras se han abierto al comercio global, donde las organizaciones y empresas son cada vez más competitivas permanentemente se encuentran en una constante lucha por demostrar que están mejor preparadas, equipadas que cuentan con un liderazgo predominante de primer nivel, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para la suerte de las organizaciones o empresas, para que estos alcancen las metas establecidas en un determinado contexto o realidad.

Minedu (2013) señaló que el liderazgo es un proceso, un conjunto de características que se debe tener en cuenta para dirigir un equipo hacia objetivos y metas que ayuden a mejorar los aprendizajes de los estudiantes, un líder es alguien que motiva a superar los obstáculos y a la vez da alternativas de solución al mismo tiempo, ejerce influencia en su equipo para realizar diversas actividades, se desenvuelve en el campo educativo en los cuales desempeñará determinadas funciones para el logro de objetivos y metas medibles. El liderazgo asume un alto grado de compromiso promoviendo en sus seguidores que son los maestros, padres y estudiantes: motivación, creatividad e influenciando en ellos de manera positiva para alcanzar la visión institucional; el liderazgo en el sector de la educación se constituye en este espacio en pieza clave para alcanzar la calidad en la educación y lograr los objetivos comunes para toda la institución.

### **Evolución histórica del Liderazgo Transformacional**

La teoría del estilo de liderazgo transformacional ha experimentado diversos cambios a partir de su conceptualización original quien hiciera publicó por aquellos años de 1978 el autor James McGregor Burns, quien manifestara que el liderazgo transformacional tiene la capacidad de ayudar a desarrollarse a aquellos que no los tienen, algunos líderes te inspiran a realizar innovaciones constantemente a crear nuevos ideales, nuevos paradigmas y a realizarlos con entusiasmo, energía, fortaleza a realizar nuevos compromiso con el propósito de ayudarse mutuamente, con alta dosis de motivación, moralidad, visión común para lograr cambios que transformen la organización: Escuelas, empresas, instituciones educativas entre otras, mediante el desarrollo de sus destrezas para trabajar en un mismo horizonte y así superar los retos y alcanzar nuevas expectativas alentadoras.

Burns (1978) sostuvo que los grandes líderes históricos tenían en común un tipo distintivo de liderazgo, que él llamó "transformador" porque eleva el nivel de la conducta humana, la aspiración ética, moral y social creando cambios significativos en la vida de las personas, inspira a practicar valores de manera positiva teniendo en cuenta las necesidades de los seguidores, por lo tanto, tiene un resultado transformador. El liderazgo puede encontrarse, según Burns en las diferentes relaciones personales que se dan por diferentes motivos, entre los líderes y seguidores. Burns quien formara los pilares por primera vez sobre las ideas de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva nos brinda un gran aporte sobre los dirigentes políticos, comprometidos en el desarrollo social, término que también puede utilizarse en psicología, sociología para mejorar las relaciones humanas, según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a niveles más alto de competitividad y alcanzar su propio desarrollo.

Leithwood (1992) refirió que el liderazgo transformacional era relevante para los líderes educativos y sus asociados emprendieron una serie de estudios encaminados a determinar el significado y el beneficio del liderazgo transformacional en las instituciones educativas. Por este motivo Kenneth Leithwood es reconocido como un líder en la adaptación de los principios de liderazgo transformacional en el campo de la educación. Este investigador sostuvo que el liderazgo transformacional era relevante para los líderes educativos porque facilita el responder a las demandas externas, principalmente durante los tiempos de cambio; puesto que un líder transformacional se reestructura en función de su cultura para tener una mejor actividad en el contexto donde se desenvuelve.

Leithwood, (1992) sostuvo que es necesario que el líder transformacional establezca relaciones de poder entre los animadores educativos como la administración, personal docente, padres y estudiantes; los que deben participar activamente en el proceso de toma de decisiones. El liderazgo transformacional no es una exigencia es un compromiso por parte de los maestros en promover cambios mediante la creación de la visión y el clima necesario para que se produzca dicho cambio. En un primer momento Leithwood identificó siete dimensiones del liderazgo transformacional en las escuelas,

pero luego en 1994 refirió la lista en seis dimensiones que incorporó en su instrumento denominado cuestionario de liderazgo directivo.

### **Ejercicio del liderazgo transformacional según Leithwood**

Leithwood, Jantzi, y Steinbach (1999). Los referidos autores aportan con este tipo de ejercicios de liderazgo transformacional para ayudar a los líderes escolares a aumentar los esfuerzos de innovación y superación personal practicando diversas habilidades entre ellas tenemos:

El liderazgo transformacional debe ayudar a identificar y articular una visión cuyo objetivo es identificar nuevas oportunidades para su escuela y fortalecer e inspirar a otros en una visión inmediata.

El liderazgo transformacional debe ayudar a fomentar la aceptación de las metas del grupo, promoviendo la solidaridad participación entre el personal y auxiliarles a trabajar juntos para lograr metas comunes.

El liderazgo transformacional debe ayudar a proporcionar apoyo individualizado por parte del líder, que indica respeto a las situaciones individuales del personal y la preocupación por sus emociones, sentimientos que brotan de sus propias necesidades.

El liderazgo transformacional debe ayudar en la estimulación intelectual del líder que desafía al personal a reflexionar acerca de su trabajo y de repensar como puede llevarlo a cabo.

El liderazgo transformacional debe ayudar a proporcionar un modelo apropiado adecuado de dirección por parte del líder que es un ejemplo a seguir para los miembros del personal en armonía con los valores.

El liderazgo transformacional debe ayudar a lograr expectativas de alto rendimiento, con un acompañamiento adecuado por la excelencia, la eficacia y el alto rendimiento por parte del personal.

El liderazgo transformacional debe ayudar a fortalecer la cultura escolar que promuevan la responsabilidad de los estudiantes suscitan un ambiente de cariño y confianza entre el personal y toda la comunidad educativa con una comunicación asertiva, directa y frecuente.

El liderazgo transformacional debe ayudar a lograr los propósitos promovidos por la escuela, establece aceptación en los objetivos y prioridades de la escuela.

El liderazgo transformacional debe ayudar a desarrollar la cultura integral en todos sus aspectos.

Lussier-Achua (2002) refirió que en este tipo de liderazgo se promueve el apoyo a los seguidores, se concentra en los logros de los líderes orientándose a la producción más que en sus características personales y las reacciones de los seguidores. Actualmente se presentan desafíos completos por lo tanto mayor será la necesidad de líderes que trabajen y se pongan al servicio de los demás y pongan en marcha ciertas estrategias audaces para transformar una nueva organización de acuerdo a su contexto que se quiere lograr.

Bass y Riggio (2006) sostuvo que es importante el estudio del liderazgo transformacional para conocer opciones sobre la responsabilidad que tienen estos líderes para dirigir, hacia el libre logro de los objetivos de manera eficaz e inspirar confianza a los seguidores a comprometerse con una visión y metas compartidas en una organización o una unidad, desafiándoles a ser solucionadores innovadores de problemas, y al desarrollo de la capacidad de liderazgo de los seguidores a través de un maestro o entrenador.

Cuevas (2011) señaló un enfoque moderno y diferente de liderazgo que es un proceso permanente de adaptación e inherente a toda la vida, el liderazgo transformacional radica en el compromiso que asumen las personas en la toma de decisiones en sí misma, en la confianza que muestre por alcanzar sus propios objetivos, el reto que asuma frente a la vida, al mundo, de tal manera que el líder desarrolle la responsabilidad de practicar sus propios valores y se reflejen en sus decisiones de la familia, amigos, empresa, trabajo, etc El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores y no sólo de su desempeño.

Jiménez (2014) sostuvo que el liderazgo transformacional busca provocar, motivar, innovar, trasladar a los docentes más allá de sus propias fantasías, orientándolos hacia el resultado de sus anhelos para lograr un bienestar común, es decir el liderazgo transformacional facilita a los docentes a comenzar una labor coordinada en el plano personal y profesional, a través de un clima organizacional adecuado, asimismo que les ofrece, estimulación intelectual, atención individualizada de las necesidades personales y profesionales, motivación y tolerancia.

### **Variable 1 Liderazgo transformacional directivo**

#### **Definición de Liderazgo Transformacional directivo**

Diversas investigaciones han demostrado que el estilo de liderazgo de un directivo de un centro educativo influye en los diversos animadores educativos y en la realidad del entorno escolar, específicamente en variables relacionadas con las actitudes de los docentes en el aula y con el personal que, en efecto, influye en el nivel de aprendizaje de los estudiantes. Estas razones, entre otras, motivaron el interés por el estudio del liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la institución educativa.

Un líder transformacional se centra en transformar a otros a ayudarse mutuamente a buscar el bien en los demás en armonía a estar alentando a desarrollar todas sus capacidades en todo momento. En este orden, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores para lograr alentar su confianza personal, lograr nuevos retos, tener espíritu de superación personal de tal manera que sienta seguridad de sí mismo al encontrar alguien en quien confiar y sea como un modelo a seguir.

Bass (1994) refirió que el liderazgo transformacional se concibe cuando el líder estimula los intereses de sus docentes para que estos vean su labor bajo nuevas perspectivas; cuando desarrolla conciencia de una visión de equipo y cuando genera altos niveles de competencia. Finalmente, cuando se motiva para lograr los intereses que puedan beneficiar al grupo. Así mismo, el director que ejerce el liderazgo transformacional motiva a sus docentes a ir más allá de los límites que ellos creían imposibles superar.

Se llama liderazgo transformacional al comportamiento de algunos directivos que con su manera de actuar eleva el nivel de confianza de los docentes, los motivan en su labor, facilitándoles recursos para que su nivel de logro en la acción de enseñar sea dinámico comprometiéndose a un mejor resultado y disciplinan sus propios intereses a los de la institución educativa, convirtiendo de esta manera a los docentes en líderes de la labor que desempeñan.

Lussier-Achua (2002) señaló que el liderazgo transformacional directivo busca permanentemente apoyar a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos en favor de su empresa, el seguidor es motivado, es creativo, resuelve problemas, es un agente de cambio, es visionario, confían en su intuición, es arriesgado, es responsable, es comprometido con sus valores, es inteligente con capacidades excepcionales, es altamente eficiente, muestran sensibilidad, es solidario con quien lo necesita, es flexible y están abiertos a aprender de la experiencia.

Bass y Riggo (2006) refirió que los líderes transformacionales incentivan la creatividad, estimulan la innovación, plantean supuestos, reformulan problemas, rechazan situaciones viejas y dejan entrar situaciones nuevas, los líderes transformacionales exigen nuevas ideas y soluciones creativas al abordar problemas de los seguidores y al mismo tiempo encuentran nuevos resultados, cuando los miembros se equivocan, el líder transformacional le brinda confianza e impulsa su crecimiento personal.

Leithwood y Jantzi (2006) sostuvo que el liderazgo transformacional ha sido propuesto como uno de los estilos ideales para formalizar las estructuras escolares, especialmente en el marco de innovaciones educativas y de cambios, es posible porque los líderes transformacionales afectan la motivación de los otros sujetos educativos y los comprometen con un esfuerzo extra necesario para hacer los cambios que implica una reforma educativa. En este estudio se orientado a una mejor comprensión el liderazgo transformacional que coinciden con la propuesta original de Bass 1985 y Bass y Avolio 1994, que es el primer modelo y la postura teórica en la que se apoya dicha investigación.

### **Características de los líderes transformacionales**

Lussier y Achua (2008) refirió que un líder transformador intenta nuevas destrezas para preparar el cambio y reconoce nuevas oportunidades para la formación y el desarrollo cultural, asumir retos y estimular las buenas acciones, gestos y detalles que inspiran una visión compartida entre líderes y seguidores que avanzan hacia una misma dirección.

El autor plantea algunos comportamientos básicos de los líderes transformacionales, que a continuación se indica:

El líder transformacional debe ser un modelo coherente con los valores y expectativas de los seguidores.

El líder transformacional que dirige debe encontrar nuevas oportunidades para los seguidores, con la mirada de un mejor futuro.

El líder transformacional debe plantearse metas que las puedan realizar de acuerdo a sus capacidades.

El líder transformacional debe tener confianza, respeto a su persona y a los demás.

El líder transformacional debe tener fe en sus seguidores y que sus objetivos serán alcanzados.

El líder transformacional debe ser solidario, preocuparse por sus necesidades personales y de sus seguidores.

Los líderes transformacionales generan cambios importantes en los seguidores así también en las organizaciones.

El líder transformacional inspira a los seguidores a supeditar en interés propio al interés del grupo.

El líder transformacional cultiva la aceptación de la misión y visión del grupo por parte de los seguidores.

La relación líder seguidor es de respeto mutuo y se caracteriza por cuatro factores que incluyen: el carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individual y estímulo intelectual.

Bass y Avolio (2006) señalaron que los líderes transformacionales perciben confianza con los miembros del grupo, estimulan cambios importantes en sus seguidores que orientan, dejan de lado sus intereses particulares para buscar el interés del grupo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades importantes existenciales, tales como la justicia, el trabajo, la seguridad, salud, del mismo modo las afectivas, como el amor, aprecio, bondad, etc. Por lo tanto, el proceso transformativo, implica dar protección a las necesidades de crecimiento personal, formando compromiso hacia el logro del objetivo común.

Por lo tanto, según Bass y Avolio, señalan las siguientes características del líder transformador:

El líder transformacional debe ser carismático, demuestra lealtad si es necesario imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir, los cuales les permitan ser admirados, respetados, honrados y convertirse en personas de confianza con las aspiraciones de los líderes carismáticos, al demostrar una conducta adecuada, con una moral elevada, maneja un carisma o influencia elevada que a través de sus logros personales, carácter y ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los seguidores.

El líder transformacional debe ser proactivo, dinámico al orientar en estimular de manera permanente la conciencia crítica constructiva de sus seguidores, centrándose en el bien común, en el logro de los propósitos esenciales.

El líder transformacional debe ser creativo, utilizar la imaginación, observación, demostrar diversas competencias para asumir responsabilidades para crear cosas nuevas.

El líder transformacional debe ser interactivo demostrar su capacidad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para lograr mejorar las relaciones interpersonales, su actuación interactiva debe ser permanente, buscando la formación continua de sus seguidores y el crecimiento personal.

El líder transformacional debe tener una visión con ideas compartidas, con valores y normas que le da sentido a su actuación, debe generar confianza al informar, guiar, y orientar al seguidor para que éste se identifique con el logro de la visión organizacional.

El líder transformacional debe de gozar de una ética, asume y respeta con transparencia las normas éticas adecuadamente cumple y practica las leyes morales, sociales, espirituales con voluntad y no como una obligación.

El líder transformacional debe orientar a las personas con una comunicación oportuna, asertiva, afirmativa y efectiva creando relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores, asimismo promueve con su conducta empática el diálogo y la resolución de los problemas.

El líder transformacional debe ser coherente procurando la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su institución, asimismo demuestran coherencia cuando inspiran confianza y les conlleva a ejercer una cualidad positiva a la colaboración, así como a la participación de los grupos para alcanzar el éxito.

De lo formulado sobre las características de los líderes transformacionales, es importante que se tenga en cuenta quienes ejercen las labores directivas asimismo se deben tener una relación cercana con los trabajadores y su entorno, ser creativos, innovadores, competitivos en todo momento que ejerzan su responsabilidad con sus compromisos, mostrando la participación necesaria para interrelacionarse adecuadamente, orientando a los trabajadores de la empresa o institución para el logro de sus funciones.

### **El liderazgo transformacional en la institución educativa pública**

Bass y Avolio (1997) refirió que el liderazgo transformacional se puede aplicar en las instituciones públicas planteándose objetivos a mediano y largo plazo fortaleciendo determinados valores, se promueve la integración del grupo dirigido, cambia en vez de apartarse a las condiciones de su contexto, mejora las relaciones y habilidades sociales de su entorno habitual, utilizan la motivación permanente sobre los colaboradores quienes trabajan comprometidos por el bienestar y perfeccionamiento profesional beneficiándose de la institución el director y todos sus miembros con nuevos ideales paradigmas que la institución requiera. El liderazgo transformacional es importante en el trabajo docente porque eleva los niveles de satisfacción de los trabajadores y estudiantes en su labor cotidiana, la labor docente debe innovarse permanentemente facilitar su laboriosidad con nuevas experiencias en mejorar su desempeño docente, asimismo se fortalecen las relaciones con los directivos y con el personal de toda la comunidad educativa comprometidos por lograr la misión y visión institucional.

### **La participación del director en la Institución Educativa**

Rodríguez (2006) refirió que el director es el principal agente transformador de una Institución Educativa debe expresar estrategias claras, coherentes, necesarias para la participación de sus docentes motivando con optimismo en la realización de las tareas asignadas y establece criterios de desempeño tanto individual como colectivo a fin de difundir la cultura, ciencia, letras, arte, tradiciones, deporte entre otros, con un alto nivel de compromiso basado en un trato amable y con una actitud proactiva de saber escuchar a fin de atender a las sugerencias y aportes brindadas por sus docentes.

Uribe (2005) refirió que el director es un líder transformador de la Institución Educativa nacional se caracteriza por ser un conciliador, facilitador de los desempeños de sus docentes para realizar diversos proyectos innovadores de calidad que se realizan en la gestión pública y que favorecen a los estudiantes, padres de familia, socios estratégicos y comunidad en general, por lo tanto el director de la Institución Educativa Nacional debe ser consecuente con la participación de los docentes estimulando sus aportes en su institución.

Bass (2003) refirió que es importante el liderazgo transformacional de un director, la experiencia juega un rol muy destacado en la toma de decisiones, en la delegación de responsabilidades, el director se caracteriza por poseer una vasta gama de conocimientos, vela por la seguridad de todos sus miembros, posee un alta autoestima, atiende cordialmente las necesidades de los estudiantes, está atento a las amenazas y debilidades del personal, ofreciendo fortalezas y oportunidades de crecimiento institucional, mejorando las relaciones interpersonales entre los docentes.

### **Habilidades de los directivos.**

Cuevas (2011) señaló importantes habilidades sociales de los directivos que son fundamentales para lograr una buena convivencia con los docentes, guiar los esfuerzos en el desempeño de sus funciones directivas, con objeto de planificar y motivar al personal a mejorar los resultados necesario, manejar conflictos para superar sus dificultades, negociar para favorecer las metas comunes y compartidas al mismo tiempo motivar para producir cambios en los demás, siendo tolerantes en el papel que desempeña el director en los procesos de cambio para lograr el éxito se tiene que tener en cuenta lo siguiente:

Promueve compromisos en la gestión institucional y es hábil para transmitir mensajes positivos comunicando a todos sus miembros información veraz y oportuna en acontecimientos y decisiones significativas.

Asume su trabajo con responsabilidad coordinando, acompañando, y delegando tareas entre los colaboradores y la institución.

Planifica con anticipación el cambio, al mismo tiempo delega y valora los aportes de sus compañeros.

Tiene la capacidad de escucha, orienta positivamente a las ideas sabe manejar las quejas de los miembros de la institución fomenta una cultura de paz y no de violencia.

Se identifica con la institución, cuida su prestigio, tiene la capacidad objetiva para discernir de lo bueno y lo malo, lo justo e injusto, lo verdadero y lo falso entre otros.

Tiene altas expectativas sobre los profesores, acompaña el trabajo pedagógico, atiende a los estudiantes oportunamente y si es necesario estimula a cada uno de ellos.

Fortalece la innovación, la creatividad para producir cambios en el ámbito educativo.

### **Desempeño directivo**

Álvarez (2006) refirió que el director es la principal autoridad en la institución educativa dedica una considerable cantidad de tiempo a gestionar, negociar, coordinar, delegar, mejorar las relaciones humanas diariamente con todos los colaboradores internos y externos del ámbito educativo, como por ejemplo la familias, los alumnos, la administración o los representantes de la institución a la que pertenece, los medios de comunicación vecinal, los agentes de todo tipo, que cada día son más importantes.

Montenegro (2007) manifestó en su libro evaluación del desempeño docente que el director ejerce un liderazgo ante la comunidad, practicando diversos procesos administrativos en situación de los procesos pedagógicos para que participe de manera establecida en los momentos de ordenación, planeación, realización, control y evaluación de los procesos educativos de enseñanza aprendizaje con energía y firmeza.

Minedu (2014) manifestó que en el marco del buen desempeño directivo el director realiza la observación como su principal herramienta de campo que evidencia sobre el cumplimiento del desempeño que realizan los docentes y que muestra capacidad de dominio en las diversas competencias conceptuales, teorías, argumentos válidos y confiables, competencias procedimentales, procesos, didácticos que se deben respetar y competencias actitudinales que determinan la forma de ser y de actuar del directivo para poder desempeñarse de manera ética ya que él brinda el ejemplo como líder dentro de las instituciones educativas.

Por lo tanto se puede afirmar que los directivos tienen un compromiso con su institución, en comunicar a sus miembros información, delegar responsabilidades, involucrar activa y visiblemente en la planificación de actividades importantes, demuestra una actitud empática, sabe escuchar y responder positivamente a las ideas y quejas de los docente para lograr soluciones a los problemas, sin amenazar ni violentar sus

sentimientos, son capaces de brindar confianza en la práctica de los valores, la toma de decisiones en el proceso enseñanza aprendizaje generando altas expectativas entre los profesores y estudiantes para lograr mejores aprendizajes en un ambiente escolar seguro y ordenado.

### **Compromiso Docente**

Castañeda (2001) señaló que el compromiso organizacional mide el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo, es complejo analizar el compromiso docente, por las individualidades particulares que le caracteriza a cada docente, el ser único y diferente con voluntad de realizar su trabajo en la institución, los docentes con mayor compromiso son los que sienten la necesidad de innovar, crear, desarrollar una actitud crítica en los estudiantes, promueven un buen trato en los estudiantes, desarrollan su autoestima y sus inteligencia emocional de tal manera que el docente puede entender el compromiso como la fuerza coherente de identificación con su labor diaria y se involucre consigo mismo y con los demás.

González (1999) señaló que el docente es un profesional comprometido con su tarea diaria, para realizar de manera eficaz y eficiente su praxis pedagógica, debe partir siempre de una reflexión sobre su labor con los estudiantes, planificando oportunamente sus materiales, recursos, pues esto le permitirá coordinar sus actividades secuencialmente y evitar la improvisación, , debe inducir la constante práctica investigativa colaborar a una mejor trato y desarrollo del proyecto educativo, antes, durante y después del proceso de enseñanza aprendizaje, podrá, a partir de los resultados obtenidos, hacer los ajustes y/o modificaciones en el diseño (rediseño), buscando siempre los mejores resultados que se vean reflejados en la vida diaria de los estudiantes cambiar sus intenciones en propósitos y buenas acciones

Es importante que el docente logre un compromiso con su carrera profesional logrando articular sus saberes conceptuales para argumentar distintos problemas relacionados al marco teórico, saber hacer, poner en práctica todos los conocimientos que sabe para resolver las dificultades que se le presenten y el saber ser, resolver los problemas de manera afectiva cordial amistosa esto tiene que ver con las cualidades morales y el

compromiso ético que lo responsabiliza públicamente y que le debe acompañar a lo largo de toda su trayectoria.

### **Aspectos conductuales del Liderazgo Transformacional entre los directivos y trabajadores.**

John Barbuto y Mark Burbach (2006) afirmaron que existe una conexión fuerte de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional, los líderes dotados con inteligencia emocional múltiple son apreciados por sus compañeros gracias a sus diferentes habilidades para entender y manejar sus emociones tanto positivas como negativas que les facilite realizar sus objetivos y metas que asumen en las diferentes etapas de su vida, es decir tienen la capacidad de contener sus impulsos emocionales, entender los sentimientos, recuerdos más íntimos, de tal manera que mejore sus relaciones afectivas y logre mejores éxitos con los demás.

Uno de los primeros procesos es el afectivo, el cual toma como principio representativo del líder su originalidad convenciendo al amigo, seguidor, empresario, a través de este proceso afectivo los líderes transformacionales carismáticos crean y contagian experiencias emocionales positivas en sus seguidores, colaboradores, participantes, influenciando en sus estados emocionales. Cierra en el esquema de este primer proceso, las emociones positivas que el líder consolida con sus seguidores en miras de afianzar el auto eficiencia de cada seguidor y sus objetivos sean los mismos del líder en favor de la institución.

Otro de los procesos, es el cognitivo el cual identifica la característica significativa del líder como es la perspectiva construida con sus admiradores en favor mismo y de los demás. Luego se fija los objetivos reafirmando la visión y misión de la entidad o la institución a la que pertenece en la cual se desenvuelve como miembro esencial del correcto bienestar profesional. Cierra la idea los efectos en el amigo, el seguidor quien está persuadido que su objetivo laboral forma los mismos del centro entidad o institución en la cual trabaja. Por lo tanto, el proceso afectivo como el proceso cognitivo permite consolidar un servicio correcto de los docentes y demás trabajadores para mantener relaciones estables con el director.

### **Aspectos éticos del liderazgo transformacional**

Echaniz (2001) sostuvo que la ética es la conducta de obrar una conexión transformadora a merced de uno y otro, por lo tanto, la ética nos debe ayudar a mejorar las relaciones tanto de parte del líder como de los seguidores teniendo en cuenta las normas, asimismo considera que el liderazgo se transforma en honesto cuando se emplea con justicia y trata de ayudar al perfeccionamiento de la persona en sus actitudes éticas con un resultado transformador.

Bernard Bass (1999) afirma que el líder debe actuar con ética, ser cuidadoso en sus actitudes de manera notable, es importante reconocer que el líder transformacional actúa de manera objetiva, tiene valores morales, basados en la ética personal como por ejemplo el respeto, la verdad, la libertad entre otros fortalecen su confianza en sus acciones y promueve firmeza personal a sus seguidores, por lo tanto el líder transformacional debe actuar con una conducta moral intachable, sólida para legitimar su liderazgo de manera íntegra.

El líder transformador debe persuadir para actuar de manera transparente y ética con sus amigos y seguidores no debe de manipular a que hagan lo que él o ella desean a favor de los intereses individuales o colectivos del líder transformador para lograr sus objetivos de manera satisfactoria

Minedu (2014) refirió las competencias que componen los dominios son un saber discernir crear en un escenario y ambiente que implica compromiso contribuyendo a la perfeccionamiento de los aprendizajes bajo un trabajo de responsabilidad, susceptible moral y ético, aspectos que deben observar todos los directivos que lideran las organizaciones educativas.

La ética de la docencia, si ha de ser adecuado para muestra, ha de reforzar en un adelanto del profesionalismo de los educadores. Obviamente, la práctica de la ética no puede sancionar que quien la estudie se convierta automáticamente en un buen pedagogo en el buen sentido de la palabra. Un buen educador ha de ser, sin duda alguna un especialista en su materia y en la destreza didáctica relacionada con su personalidad, asimismo ha de ser, también, alguien que comprende que los aspectos éticos de la misión

educativa forman parte del meollo mismo de su quehacer diario, de manera que estos aspectos no son un ornamento, no son un añadido atrayente para dar una buena apariencia, sino la explicación y el sentido mismo de su trabajo.

### **Dimensiones del liderazgo transformacional según Bass y Avolio**

Bass y Avolio (2006) señaló que el liderazgo transformacional tiene diversas dimensiones, característica y están fuertemente relacionados con procesos de cambio transformador, tanto de los seguidores como de la organización. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los componentes, que ha permitido la operacionalización de la variable estilo de liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional directivo describe esta forma de liderazgo como aquel que intenta recompensar las necesidades de los demás actores, involucrándonos en el afán de ser otra persona en un contexto insatisfactorio, en la indagación de un bien común, lo que genera como efecto un vínculo de halago mutuo y de superación que convierte al admirador en líder y al líder en admirador.

#### **Dimensión 1: Consideración Individual.**

Bass y Avolio (2006) señalaron que el líder transformacional en esta dimensión mantiene una coherencia personalizada y elevada con cada seguidor, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, haciendo que cada individuo se sienta estimado. Se crean nuevas oportunidades de enseñanza, intenta alcanzar coincidencias entre la perspectiva de los seguidores y los objetivos de la entidad, institución, empresa, entre otros, las tareas delegadas son monitoreadas para conocer si los colaboradores necesitan orientación añadida o soporte para calcular su avance. Idealmente, los seguidores no deberían sentirse evaluados, manifiestan que en esta extensión se incluyen el cuidado, empatía, idoneidad para ofrecer retos y oportunidades para los otros.

Velásquez (2006) manifiesta que el líder transformacional está al tanto de las inquietudes específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando escucha individual, conoce a todo empleado de modo especial, dirige y aconseja, manteniendo como un fin la estima especial de cada individuo de los trabajadores.

Lerma (2007) afirmó que el líder presta vigilancia a las inquietudes individuales de éxito, así como de progresión de cada individuo y de sus seguidores, determinando las debilidades y fortalezas; contribuyendo para que cada persona asuma sus responsabilidades para su favorable bienestar.

Leithwood, Mascall y Strauss (2009) refirió que el líder transformador es libre al afrontar a sus seguidores, buscando conseguir logros y desarrollo en cada uno de ellos, de acuerdo a sus posibilidades. En este argumento de estima propio se enfocan como miembros tanto el líder como el seguidor. El líder transformacional crea oportunidades de enseñanza, establece un ambiente de soporte, demuestra tolerancia de las diferencias individuales y propicia un mensaje bidireccional. De semejante cualidad, agregan que el líder transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores, por ende, se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está al tanto del beneficio característico y lo enfoca de modo general.

El líder actúa con frecuencia con sus amigos o seguidores de modo personalizado, le presta atención, delega tareas e identifica inquietudes de ayuda esencial; todo ello con un sano propósito de participación, así como de cordialidad, de manera que el amigo no siente que es vigilado, la estima propia se produce cuando las nuevas oportunidades de enseñanza se crean cerca con un ambiente de soporte.

Bass y Avolio (2006) Señalaron que los líderes transformacionales, a través de la Autoridad ejercida en sus interrelaciones deben renunciar a sus intereses particulares para buscar el interés general, incluso cuando no tenga satisfechas sus inquietudes importantes existenciales, tales como la confianza y vigor; así como las relacionales, que incluyen el afecto y la tolerancia a las necesidades de desarrollo propio, facilitando una responsabilidad hacia el éxito del apasionado, este cambio genera como consecuencia que los seguidores tengan la oportunidad de atender y apoyen con sus acciones e ideas y estimulen el progreso de todo persona, como la transformación del individuo de este modo se pueden determinar las siguientes características:

#### **Orientación a las Personas.**

Bass y Avolio (2006) manifestaron que se debe ofrecer cuidado a las actividades que el líder atiende a las inquietudes de todo hombre, actuando como un formador el cual

se preocupa por sus inquietudes, y requerimientos de sus seguidores. A quienes se les invita a involucrarse en la solución de los problemas, la creación de metas, la disposición a la información efectiva y firme de los problemas de las personas, atendiendo tales inquietudes en la actualidad. Este líder promueve con su vida empática la unión, así como la atención a los conflictos, respetando y elogiando la colaboración especial que cada seguidor puede originar a la agrupación de servicio. Indicando que la comunicación incrementa la aptitud y la tolerancia de las decisiones, los seguidores tienen la osadía de incremento particular como incluso la motivación propia para sus labores y que promueva la comodidad habitual.

### **Facilitador**

Bass y Avolio (2006) refirió que un líder debe ofrecer cuidado al personal de manera respetuosa y responsable, facilitar el desarrollo a sus necesidades: debilidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su especial avance permitiéndoles involucrarse en la osadía de problemas, la creación de metas y la formación de nuevas ideas. Se ha demostrado que, siendo un facilitador, dirige y aconseja, manteniendo como un fin la estima particular de cada uno de los trabajadores.

### **Escucha activa**

Bass y Avolio (2006) señalaron que el líder transformacional crea oportunidades de enseñanza, establece un estado de soporte, escuchan activamente con esmero lo que el otro sujeto nos dice con motivo de querer comprenderlo, demuestra tolerancia de las diferencias individuales y propician una información importante, saber atender activamente es una experiencia de comunicación que exige compromiso en cualquier circunstancias, ya que puede influir a crear información precisa, estableciendo una gran lealtad en la difusión y aceptación de las ideas que contienen los mensajes; la empatía nos permite identificarse con los problemas de la otra persona y lo más importante es saber escucharle para darle una alternativa de solución.

El líder transformacional le da ánimo, confianza a cada uno de sus seguidores, por ende, se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral. El líder actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, establece juicios o críticas, valora el mensaje, ya sea

positivo o negativo, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional; todo ello en un ambiente cómodo, fluido, así como de confianza, de modo que el seguidor no siente que es observado.

El líder transformacional le da aliento, seguridad a cada uno de sus seguidores, por ende, se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del beneficio original y lo enfoca de modo completo. El líder actúa con cada seguidor de forma personalizada, le escucha, establece juicios o críticas, valora el mensaje, ya sea efectivo o nocivo, delega tareas e identifica las inquietudes de soporte esencial; todo ello en un lugar agradable, fluido, así como de familiaridad, de modo que el seguidor no siente que es observado.

### **Dimensión 2: Estimulación Intelectual.**

Bass y Avolio (2006) sostienen que el líder transformacional en esta dimensión empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando el idealismo, recomendación, formación o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de problema organizacional. La motivación mental apoyo a los seguidores a cuestionarse de esta forma como a crear soluciones más y más creativas a los problemas. Interiormente de este cuadro de semejanza, agregan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, llevándoles a debatir sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de representación. Es indispensable que los directivos estimulen a sus trabajadores a optimizar sus capacidades y habilidades intelectuales en la discreción que contribuye a constituir los esfuerzos de los seguidores para procurarse sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones de tal manera que evita la murmuración pública para reprender los errores individuales que se presenten.

Leithwood, Mascal y Strauss (2009) refirió que este líder estimula a sus seguidores para emplear su intelecto para la disolución de problemas, genera retos firmemente para revolver nuevas maneras de participar y moverse al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas tareas. Es de esta forma como incrementa la facultad del plantel para solucionar sus problemas y contribuye al adelanto profesional de sus educadores para inspirar y animar la creatividad de sus seguidores.

Bass y Avolio, (2006) señaló que el líder induce a sus seguidores a ser innovadores y creativos, sin juzgar sus aportes por el hecho de ser distintos a los suyos sino por el contrario, alentándolos a transformar no reprender los errores en público, sentirse preparado a cambiar riesgos, ser audaces, proceder inteligentemente, sujetar desánimos y las ideas negativas, por lo tanto, procura que en la estimulación intelectual se desarrolle la siguiente característica:

### **Creatividad**

Bass y Avolio, (2006) manifestaron que estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de modo libre. De esta manera, el líder demuestra la calidad concedida al estudio, enfrentando de forma efectiva las situaciones inesperadas de cumplir sus tareas. Comprende el valor en el cual los líderes demuestran la facultad de alcanzar riesgos, estimulan a los seguidores para cooperar con nuevas ideas. Un líder creativo no utiliza la ideología acostumbrada, emplea de modo enérgico su talento y asume la reflexión como un medio para conseguir el triunfo.

Por otra parte se puede decir que en nuestros días el líder creativo debe ser capaz de expresar primicias para la enseñanza tener una, mirada prospectiva, ser original, tener lucidez para crear sinergia, para admitir riesgos, con responsabilidad y rectitud en sus actuaciones. Es calificado como un aferrado competente de diseñar y dirigir el cambio más allá de los modelos establecidos.

### **Innovación**

Bass y Avolio, (2006) manifestaron que el liderazgo transformacional como el más capaz para llevar a la institución , busca educar la invención en los miembros de la reunión creando vínculos emocionales entre ellos, transmitiendo el alcance de poseer una representación compartida e impulsar un profundo estilo y orientación; convirtiéndose en el motor y trasmisor de la civilización de la innovación y de la propagación del talento que logran ejercer en el desempeño organizacional, entre otros, consideran el liderazgo y la invención como factores determinantes en la conservación de las organizaciones.

Y por lo observado la innovación, como un asunto de interacción entre dos o más personas que normalmente implica organizar o reestructurar la contexto, apreciaciones y expectativas de innovar proyectos de la formación y de lo que uno hace. Innovar es de hecho, una necesidad esencial que en todo instante realizan los seres humanos con el fin de progresar. Obviamente la frecuencia e Ímpetu con la que se realizan los procesos de innovación depende de una gran dosis de circunstancias que afectan a la persona, como asunto de innovación, es específico para cada caso, y muy posiblemente no sirva para abordar otros retos, por otra parte, la innovación nunca llega a su fin, es un camino inédito que nos lleva a una meta, y que una vez descubierto y recorrido lleva a otros caminos inéditos.

### **Habilidades intelectuales**

Bass y Avolio (2006) afirmaron que un líder transformacional desarrolla sus propias habilidades intelectuales, incitando la representación, meditación, formación o nuevas ideas y soluciones, sin procesar sus argumentos por ser distintos a los líderes, ni reprochar sus errores en público, ante un escenario de conflicto. Las habilidades intelectuales son vistas en sensato ánimo en la conceptualización, entendimiento y cordura de los seguidores, así como del entorno y de los problemas que enfrentan y sus soluciones buscando su propia autonomía. Esto lo distingue de la mera propiedad de lucidez, en el ejercicio, el discernimiento la preparación y la técnica de un líder.

El líder tiene la facultad de reformular las rutinas conceptuales, impulsándoles a reformular los problemas que requieren ser solucionados.

El líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros de un círculo, pero hay factores que moderan su consecuencia, el valor culto debe acompañarse de tolerancia y creatividad de reflexión de tal modo que lleve una dirección práctica y exploradora y no solo de mera racionalización.

Los líderes transformacionales tienen la facultad de ayudar intelectualmente con la organización a través de la producción, comentario y preparación de símbolos o cuadros, explicar experiencias confusas y contradictorias.

Tienen la habilidad de ayudar a los seguidores con sus problemas personales y laborales con una escucha activa y efectiva que se caracteriza en dar consejos, sugerir otras alternativas de solución.

### **Dimensión 3: Motivación/Inspiración.**

Bass y Avolio (2006) señalan que el líder transformacional en esta dimensión tiene la destreza de suscitar en las personas para lograr un desempeño óptimo, inspirando el éxito de esfuerzos extras para alcanzar los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un extenso nivel de inquietudes y se interesa en enseñar objetivos comunes, despierta el esfuerzo de equipo, el fervor y la satisfacción, creando y comunicando expectativas en los seguidores involucrados y comprendiéndolos con una perspectiva compartida ligada a la satisfacción personal.

Bass y Riggio (2006) refirió que el líder transformacional motiva a la acción con convicción, pasión e importancia en la imagen institucional como organización y como enfoque de expectante. El líder transformador es incitante, motiva y estimula a todos los que le rodean, despierta un valor de unidad, denota deber con las metas, así como con el enfoque, la cual es compartida.

El líder transformacional busca el bienestar psicológico, promueve la motivación, las actitudes y emociones más positivas que experimentan los seguidores a través de la jornada de trabajo, es multidimensional.

Un director transformacional demuestra la motivación inspiracional o liderazgo inspiracional cuando sus comportamientos motivan e inspiran a los otros agentes educativos, cuando exalta el ánimo de unidad y a la par que los otros agentes educativos, demuestra ánimo y confianza, creando una positiva perspectiva del futuro.

Lussier y Achua (2002) sostuvo que, en este espacio referente a la motivación y el liderazgo, el proceso motivacional que explica el predominio de la motivación en la actuación. La motivación es única aquello que influye en la conducta para la consecución positiva del logro. A partir del reflejo de las organizaciones, los resultados que los administradores esperan del personal son objetivos organizacionales. En nuestra tesis de

liderazgo, la motivación es un agente clave en el proceso de dominio; el líder debe promover con certeza a sus seguidores para que logren los objetivos expectantes.

Bass y Avolio (2006) afirmaron este tipo de líder tiene destreza de motivar a la gente para alcanzar mejores desempeños, esfuerzos compartidos, convencer a los seguidores para desarrollar diversas habilidades se debe lograr lo siguiente:

### **Motivación**

Bass y Avolio (2006) señalaron que los líderes transformacionales amplían y elevan el rendimiento de los seguidores, generando conciencia y aceptación entre los admiradores y motivan a los amigos a ir más allá del beneficio personal por el bien del grupo, originar la disposición para el cambio y animan un profundo nivel de intereses, emociones, valores y dan como resultado niveles más altos de moralidad, motivación, optimismo y entusiasmo, atractivo para los seguidores comunicando oportunamente su enfoque de forma firme con palabras y hechos, si es posible lo demuestran con el propio ejemplo.

En tal sentido la motivación es la capacidad del líder para comunicar su visión y generar pasión con entusiasmo, seamos capaces de crear desafíos, involucrar y comprometer a los trabajadores con una visión compartida, a través de la comunicación y entrega de entusiasmo, optimismo, espíritu de equipo y expectativas a los colaboradores.

### **Metas y visión**

Bass y Avolio (2006) aseveraron que el líder exprese un enfoque de modo que sea atractiva y vivificante para los seguidores. Estos líderes motivan al individuo para que alcancen con familiaridad, convicción las metas, el enfoque de generar un esforzado y tierno anhelo para conseguir la colaboración activa de los seguidores.

Un liderazgo con metas y perspectiva de futuro que se plantean en las organizaciones pueden estar relacionadas con temas de adherencia, esfuerzos compartidos, aspiraciones y deseos personales, en este sentido la meta en la vida forma los propósitos que un individuo se contraste en situación de sus principios y títulos para conseguir en los seguidores la aptitud de transformar más y más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a entregar en sus capacidades.

Normalmente se habla de voluntad y perseverancia para conseguir alcanzarlas las metas son como los procesos que se deben continuar y acabar para lograr alcanzar al objetivo. Todo objetivo está adornado por una serie de metas, que unidas asumen su correcta destreza de innovación.

### **Objetivos**

Bass y Avolio (2006), sostienen al respecto que los líderes transformacionales ejercen autoridad sobre sus seguidores y por lo tanto sobre sus objetivos e interrelaciones con los miembros del grupo, provocan mayor fuerza en la labor cotidiana, originan mayor colaboración laboral, estimulan cambios de modo conjunta, identifican el propósito hacia la cual deben dirigirse los posibles esfuerzos para dar cumplimiento a la misión buscando la colaboración de todo el personal de la organización. Se debe promover una relación de firme interacción, con el fin de motivarlos e incentivarlos a adquirir los objetivos propuestos a través de determinadas acciones.

La personalidad produce que los seguidores establezcan una vinculación entusiasta con el líder, se sientan motivados por el resultado de los objetivos, sustentando el valor de una perspectiva compartida.

### **Dimensión 4: Influencia Idealizada.**

Bass y Avolio (2006) sostienen que el líder transformacional en esta dimensión ejerce una autoridad idealizada lo cual implica que dan un emotivo ánimo a sus seguidores. La atención especial se familiariza a cada seguidor individualmente, al mismo tiempo le proporciona ayuda, instrucción, oportunidades de superación; el líder se gana la admiración, así como la cordialidad de sus seguidores. Promueve una profunda identidad con sus seguidores y establece altos niveles de dirección intelectual y ética.

Bass (1985) afirmó que el líder transformacional, por su buen servicio y su modelo de vida ética y honesta, es considerado y resulta simpático para sus seguidores. Sin embargo, este agente por sí mismo no es capaz para dar recuento del progreso transformacional. Se entiende que los actos del líder están guiados por la aspiración de hacer las cosas de forma educada.

Bass y Riggio (2006) refirió que el líder transformador es eficaz, genera ideales de desempeño, es ejemplo de los seguidores, es respetable, entusiasmado y sobre todo estimado, leal, puesto que es seguro más que inoportuno. Se debe, tener en cuenta a él o ella para realizar lo acertado, demostrando altos estándares de dirección íntegros y éticos. Este líder evita valerse del poder para adquirir beneficio personal.

Leithwood, Mascal y Strauss (2009) señalaron que el líder transformacional ejerce su prestigio a través del logro de relaciones basadas en la humildad y cordialidad con los seguidores, provee las bases para admitir cambios radicales, así como en la manera en que los individuos y las organizaciones operan, generando autoridad sobre el personal.

Bass y Avolio (2006) los referidos autores señalan que la influencia idealizada, además de tratarles individualmente les proporciona soporte, preparación, oportunidades de adelanto; el líder se gana la consideración, así como la cordialidad de sus seguidores. Promueve un mensaje eficaz entre sus miembros y busca la unificación establece entre sus colaboradores a continuación se detalla algunas características:

### **Comunicador**

Bass y Avolio (2006) Señalaron que el líder debe ser un comunicador carismático que mejore los niveles de optimismo del personal, impulse autoconfianza, de aplicar destrezas o habilidades relacionadas con el liderazgo para mejorar el trabajo de los colaboradores y ayudarles a participar con éxito en la toma estratégica de decisiones, la comunicación no debe ser un obstáculo, sino una fortaleza para los líderes transformadores emitir mensajes claros con el objetivo de lograr un entendimiento mutuo y un acuerdo común de ideas, sugerencias, retos, expectativas, etc. Puede perfeccionar considerablemente la comunicación en su conexión propia si usted y otras personas toman en cuenta las siguientes recomendaciones: Crear la intención real de su mensaje, idear la apreciación de su diálogo, utilizar el conducto adecuado para expresarse, lograr retroalimentación para avalar un mutuo entendimiento, tomar medidas continuamente de sus habilidades comunicativas con un buen entendimiento.

## **Integrador**

Bass y Avolio (2006) Señaló que un líder transformacional ofrece a los seguidores algo más que el compromiso para provecho exclusivo; les proporciona una labor armonizando los intereses de la comunidad, les transmite perspectiva e identidad, el líder motiva e integra a los seguidores, impulsa actividades moderando las apetencias particulares logren mejorar su nivel de supervivencia, el integrador averigua que se dé un trato recíproco a las personas brindándole motivación mental y la estima especial. Adicionalmente, el líder alienta a los seguidores para que busquen y apliquen maneras nuevas y únicas de retar el conformismo, así como cambiar el mundo para mejorar e integrar el sentido de éxito.

Además, un integrador particular es un líder, no se hace solo, sino que aparece con un conjunto de características o rasgos que les hace ser un líder transformador. Estos rasgos conforman la personalidad y en consecuencia determinan los distintos tipos de comportamientos. Existen numerosos estudios que tratan de equilibrar los rasgos presentes en líderes transformadores: mando, rectitud, virtud, talento, convicción original, entre otros cuya responsabilidad es directa en expresión de plenitud competitiva.

## **Confianza**

Bass (1990) señaló que este ejemplo de líder se gana la consideración, la cordialidad y certeza entre sus seguidores, tiene una alta autoestima, despliegan completa familiaridad en sus capacidades y persuasiones y hacen de esto una visible presencia de su figura pública, proyectando una apariencia poderosa, confidencial y dinámica al ostentar confianza y convicción en su propia aptitud, en sus creencias e ideales, y una inquietud de capacitar se encuentran altamente motivados para influenciar a los seguidores.

Asimismo, la confianza es una actitud, es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo, en el futuro, que con el que se puede contar y que además, demuestran altos aspiraciones éticos y morales, que hace que los seguidores se identifiquen con el líder que tienen un claro conjunto de valores y se comporta como un modelo para los seguidores. Su auto-confianza y fuertes convicciones, aumentan la confianza de los seguidores.

### **Dimensión 5: Tolerancia Psicológica.**

Bass y Avolio (2006) señaló que el líder transformacional en esta dimensión se refiere al nivel en el cual se estimula a los trabajadores a discutir en forma abierta los conflictos y críticas. Para impulsar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para solucionar situaciones conflictivas que se le presenta en sus quehaceres diarios asimismo el líder debe acompañar si es necesario negociar, buscar una conciliación o encontrar una mediación en ambas partes y ponerse de acuerdo para resolver los problemas e incluso estar preparados para manejar momentos difíciles.

Bass y Riggio (2006) afirmaron que el líder transformacional debe actuar coherentemente con el ejemplo, debe poseer la facultad de sobrellevar los errores de los demás, utilizando los propios para corregir, concertar sin dramas los problemas más complejos, ser comprensivo, en fin, inspirar el sentido del humor para originar ambientes agradables facilitando el buen trato afectivo con una buena comunicación, pensando siempre antes de actuar.

Las ideas antes mencionadas conducen a manifestar la presencia de diversos factores que configuran el liderazgo transformacional, los cuales impulsan la conducta de los líderes hacia los objetivos propuestos. En este sentido, es esencial que los líderes expresen la tolerancia psicológica hacia los seguidores, con el fin de conformar equipos de trabajo comprometidos. A continuación, se presenta algunas características de esta dimensión:

#### **La empatía**

Bass y Avolio (2006) refirió que la empatía es necesaria en los líderes para impulsar que se logren los objetivos y metas en los seguidores, de manera conjunta, los equipos de trabajo participan de forma empática, armoniosa para el éxito de lo programado, utilizando la forma adecuada los medios disponibles.

Precisamente las personas con una superior facultad de empatía logran atraer una importante información sobre la otra persona a partir de gestos no verbales, sus palabras, el timbre de su voz, su apariencia, su actitud facial, su carisma, etc. Y en base a esa información, pueden saber lo que está pasando dentro de ellas, lo que están sintiendo, la

empatía hace que las personas se ayuden entre sí, está estrechamente relacionada con la bondad, el sentimiento y ansiedad por ayudar a los demás, la empatía es vista como un esfuerzo efectivo que permite a un líder transformador relacionarse con las demás personas para percibir, ayudar y motivar a otra con aptitud y alegría, siendo esencial relacionarse con los otros para mantener una solidaridad entre los seguidores.

Además, es necesaria la empatía de los líderes transformacionales, a fin de emprender el mayor beneficio viable en las actividades a efectuar, así como lograr la motivación e inspiración necesaria para un buen desempeño oportuno.

### **La tolerancia**

Bass y Avolio (2006) aseveró que, para avivar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el emotivo sentido del humor para solucionar situaciones conflictivas en aspectos del trato humano y profesional, señalan que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte conexión y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a emprender en ser tolerante entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de innovar su trayectoria, cuando sea necesario para su organización.

La tolerancia nos permite conocer al otro en una conversación sincera, en el que incluso uno mismo debe poner en duda o cuestionar sus propias creencias o persuasiones, asimismo es muy importante practicar el sentido del humor que nos permitirá disfrutar de momentos agradables y evitar momento de estrés, el actuar con tolerancia nos permitirá manejar mejor los problemas con cierta dosis de optimismo y humor.

En la actualidad ser tolerante con el otro implica respetar su manera de pensar, sentir de ver las cosas a su manera en cualquier terreno personal que se le presente con ideales básicos de la tolerancia podrían ser la libertad e igualdad, somos tolerantes en la medida en la que no impedimos o rechazamos la libertad de la otra persona y porque consideramos que es semejante a nosotros mismos, debemos entender que se debe educar en el respeto y la tolerancia.

## **Solución de problemas**

Bass (1990) manifestó que el líder transformacional tiene la destreza de favorecer a sus seguidores con sus inquietudes personales y laborales practicando una escucha activa y efectiva, que se caracteriza por comunicar experiencias personales con sus seguidores, dar exhortación, sugerir otras opciones y permitir a través de preguntas llegar a generar otras alternativas de solución, así como reprender las equivocaciones, para solucionar conflictos, inclusive para manejar momentos difíciles.

Cuevas (2011) afirmó en todos los niveles de la organización deben enseñarse a solucionar los problemas, debiendo ser un proceso lo más sencillo posible para conseguir su propósito señala los siguientes pasos a seguir:

Paso 1: Establezca cuál parece ser la dificultad: Posiblemente el auténtico problema no salga de la forma hasta haberse reunido y ensayado todos sus datos, por lo tanto, comience con un supuesto que más tarde puede confirmarse o corregirse.

Paso 2: Reúna los hechos, sentimientos y opiniones: ¿Qué sucedió? ¿Dónde, cuándo, y cómo sucedió? ¿A quién le afecta? Quiénes deben remediar el problema, piensen bien lo que necesiten y establecer prioridades más importantes.

Paso 3: Vuelva a precisar la dificultad: Los hechos contribuyen a hacerlo viable y proporcionan datos de respaldo.

Paso 4: Identifique las soluciones alternas: Genere ideas no elimine ninguna opción viable incluso haber discutido varias posibilidades.

Paso 5: Evalúe las alternativas: ¿Cuál será la decisión óptima? ¿Cuáles son los riesgos? ¿la decisión creará nuevos problemas?.

Paso 6: Ponga en praxis su acuerdo: ¿Quiénes deben ser involucrados? ¿A quiénes afectará el acuerdo? ¿Qué podrá ocurrir en contra? ¿Cómo se informarán y verificarán los resultados?

Paso 7: Evalúe los resultados: Compruebe la decisión con los resultados deseados. Cambie la decisión si se necesitan mejores resultados.

### **Aplicación del liderazgo transformacional directivo en las relaciones interpersonales**

El liderazgo transformacional se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas fruto de la reciprocidad de las experiencias tanto laborales como personales entre los directivos y docentes, involucrados en la misión de cambiar un escenario insatisfactorio, es un desafío para todo directivo, conocer y aplicar un liderazgo transformacional directivo, con todas sus dimensiones como son: consideración individual, estimulación intelectual, motivación e inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica, conocer cada una de estas dimensiones fortalecerá el trabajo pedagógico de los docentes para innovar y crear nuevos aprendizajes. Asimismo resaltamos que las relaciones interpersonales cumplen un rol muy importante en las instituciones educativas razón por la cual se promueve en los docentes la práctica de los valores que son esencial para enriquecer las buenas relaciones humanas e interactuar de manera positiva en el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, las habilidades comunicativas entre otros, por lo tanto es importante la aplicación del liderazgo transformacional directivo en los docentes para desarrollar un buen trabajo en equipo, mejorar el nivel de trato con los estudiantes y padres de familia, promoviendo la creatividad e innovación como ideales básicos del liderazgo transformacional.

### **Bases Teóricas de la variable relaciones interpersonales**

#### **Teoría de las relaciones humanas – Elton Mayo**

La hipótesis de las interacciones o relaciones humanas surge a mediados de la década de los años cuarenta en Estados Unidos, y esto se debió gracias al progreso de las ciencias sociales, poniendo mayor énfasis en la psicología. Basada en una ideología de renovación y de discusión al supuesto clásico de la administración. Quienes contribuyeron a dar origen a esta teoría fueron varios autores. Un exponente con mayor referente y que podemos mencionar fue Elton Mayo, a quien se le atribuye el prestigioso ensayo de Hawthorne, además a Mary Parker Follet y Kurt Lewin. Surge en Estados Unidos alrededor de 1930, examinador del enfoque tradicional por una parte la dirección científica se centraba en el asunto y por otro la hipótesis clásica de la dirección se centraba en la

estructura: Los de la teoría de las relaciones humanas se centraron en las personas, se enfocó en la organización informal de la fábrica.

Realizaron el experimento de Hawthorne: fue decisivo porque gracias a las conclusiones que se extrajeron de él se fundamentó las bases de la teoría de las relaciones humanas.

Orientación social y no individual, no hay que verlas de manera individual, sino de manera grupal que su comportamiento va depender de las leyes, los principios, los patrones de conducta que se establezcan dentro de los grupos a los cuales pertenecen.

Noción de persona social: El individuo no se motiva únicamente con capital que eso es accesorio, que motiva a las personas es la necesidad de identificación, de aprobación general y de colaboración de las actividades de los grupos sociales con los que convive la civilización industrializada y el hombre.

Reyes (1995) refirió que la hipótesis de la teoría de las relaciones humanas se interesó principalmente por, ilustrarse de la dominación esclavizaste de la persona a manos de una adelantada cultura industrializada. Elton Mayo, ilustre pionero del grupo de relaciones humanas. En sus publicaciones se dedicó a interesarse por examinar y evaluar los problemas que enfrenta la vida humana, los aspectos sociales y políticos que derivan de un cambio brusco en la industria y la tecnología. Mayo define las causas de esta problemática de la siguiente manera:

La labor es una acción básicamente social. El grado de productividad está grandemente influenciado por los acuerdos de la masa que por los propios incentivos en cuanto al salario. La acción del trabajador frente a su responsabilidad y su participación en el grupo son factores decisivos en la productividad.

Donde el trabajador no es considerado como un mero empleado o subordinado este actúa como un socio de un grupo social. Trabajo básico desde la dirección es establecer una élite idónea que sepa e informe, dotada de funcionarios que sean democráticos, con capacidad de persuasión y que sean apreciados por todos y cada uno de los miembros de la

organización. Toda persona se siente motivada esencialmente por la necesidad de estar cerca a, de ser reconocido, de recoger la información adecuada. Mayo presenta una disconformidad con lo presentado por Taylor quien asegura que la motivación básica del hombre es el aspecto salarial.

El progreso industrializado origina la desaparición que los primeros grupos de la organización, sean de los grupos informales y la adoración, mientras que la empresa surgirá como un nuevo elemento sindical que proporcionará una nueva casa, un lugar para el desarrollo talento y la sincera contribución de los individuos.

### **Conclusiones del experimento de Hawthorne – Elton Mayo**

Reyes (1995) Las conclusiones más importantes del autor son: Todo nivel de productividad está basado en los resultados de una integración del grupo social, no es necesariamente o exclusivamente por la capacidad física o fisiológica de cada uno de ellos, por la capacidad que tengan los trabajadores de realizar los movimientos eficientes y óptimos en el tiempo adecuado, sino que el nivel de producción era el resultado de cuan integrados estaban en los grupos a los cuales pertenecían dentro de la organización.

Comportamiento social de los empleados, la conducta no es exclusivamente de ellos, o se rigen a principios, normas, estándares que se hayan establecido en los grupos informales a los cuales estos trabajadores pertenecen.

Recompensas y sanciones sociales, de acuerdo a los comportamientos y conductas que tengan los trabajadores recibirán recompensas o sanciones, dentro del grupo informal al cual pertenecen en la organización.

Grupos informales, son todos aquellos que se forman dentro de la organización que nada tienen que ver con la organización formal de la empresa, estos grupos informales constituyen la organización informal de la empresa.

Relaciones humanas, las personas dentro de su centro de labores se relacionan con otras personas, una persona es influenciada por las demás, así como esta persona influye en los demás.

Importancia de la descripción del puesto, los clásicos decían que la división del trabajo y la especialización del obrero, hacían que se logre mayor eficiencia, pero la teoría de las relaciones humanas decían que los trabajos muy especializados desmotivan al trabajador, hacían un trabajo muy monótono y aburrido y no permitían que se logren niveles de eficiencia, disminuía la moral del trabajador al realizar cosas tan sencillas porque estas tareas divididas de los que hablaban el enfoque clásico eran tareas bastante simple, es por eso en el experimento de Hawthorne, se observó que los trabajadores rotaban de puestos para evitar el aburrimiento, la monotonía y para poder sentirse útiles y capaces dentro de su centro de labores.

Importancia de los aspectos emocionales, la teoría de las relaciones humanas le da importancia a las personas que tienen ideas, emociones, es por eso que se les da una importancia a estos aspectos, no son solamente emocionales sino psicológicos.

Esta teoría tiene su sustento en el enfoque humanista de la administración. Los líderes o directivos de hoy deben guiarse u orientarse dentro de una organización o institución hacia el adelanto de las condiciones de trabajo para producir situaciones que ayuden a optimizar la calidad del producto o servicio que se brinde, en el campo educativo y pedagógico para lograr mejores estudiantes, docentes, gracias a la educación de calidad. Los gerentes o directivos deben estimular la parte humana de los trabajadores para que se sientan feliz y sean más productivos en la empresa.

### **La teoría de campo de Kurt Lewin**

Fernández (1993) señaló que la teoría de campo de la física, Kurt Lewin estableció dos circunstancias básicas para su teoría de campo. La primera es que la vida ha de deducirse de un conjunto de hechos coexistentes. La segunda dice que esos hechos simultáneos tienen el perfil de un campo dinámico, el estado de cada una de las partes del campo depende de todas las otras.

Un campo, en física, es una zona del espacio en donde existen propiedades representadas por magnitudes físicas: temperaturas, fuerzas, entre otros. Lewin usó una

noción física de “campo de fuerzas” (Lewin, 1988) en su teoría de campo para exponer los factores ambientales que influyen en la conducta humana.

Sentó las bases en la motivación y la frustración que fueron dos aspectos muy importantes para su teoría.

El autor toma en consideración que el campo de operación de una persona abarca también la perspectiva psicológica y que este en definitiva afecta el rendimiento de la productividad de una organización.

Además, tomó en consideración las reacciones positivas y negativas y que en su totalidad de los casos este rechaza las situaciones negativas y atrae las situaciones positivas. También hizo investigaciones relacionadas a la motivación e investigó de qué manera la ansiedad afecta a las organizaciones o empresas, viéndolo de manera similar a la obtención de sus objetivos.

La conducta, en su dictamen, no depende ni del pasado ni del futuro sino de los hechos y acontecimientos presentes y de cómo los percibe el sujeto. Los hechos están conectados y constituyen una zona de fuerzas eficiente que podemos llamar área vital.

Por consiguiente, el área vital o campo psicológico de fuerzas vendría a ser el ambiente que engloba al individuo y su percepción de la realidad próxima. Se presenta, en definitiva, de un espacio relativo, privado, que recoge la manera en la que miramos el universo, con nuestras aspiraciones, posibilidades, miedos, experiencias y expectativas. Al mismo tiempo, este campo cuenta con algunos límites, establecidos fundamentalmente por las características físicas y sociales del contexto.

### **Teoría de las relaciones interpersonales de Schutz (1955)**

Soto (2016) refirió que esta teoría trata de exponer como el comportamiento interpersonal se basa en la orientación de la persona hacia los demás. Esta orientación hacia los demás donde evidencia características que determinarían su comportamiento interpersonal. Toda persona siente la necesidad de relacionarse con otros seres humanos: donde encuentre la necesidad de aprobación, de conocimiento, de independencia,

comprensión de necesidades interpersonales. Este tipo de necesidades pueden ser cubiertas mediante la interacción con otras personas.

Para poder aclarar o demostrar sus ideas, el autor hace uso de unas metáforas especiales delimitando así tres aspectos básicos en las que se manifiestan las necesidades interpersonales: la primera zona es de inclusión, la segunda es de control, y la tercera de afecto. Estas serían tres necesidades interpersonales que aparecen desde los primeros años de vida y la infancia. La forma de cómo fue tratado cuando era un niño, por parte de sus padres y la forma como el respondió, serían las maneras de afrontar estas necesidades.

**Inclusión:** Esta necesidad de ser incluido o integrado en un grupo social y de poder sentir interés por el prójimo. Se evidencia a través de comportamientos para captar el interés o la atención de los otros.

**El control:** Esta necesidad abarcaría el poseer poder o como su mismo nombre lo dice controlar o someter a otros, que se materializa a través de la conducta de la persona frente a los otros.

**El afecto:** la necesidad de sentirse querido y apreciado por el otro, sentimientos íntimos de orden particular y emocional.

Para poder complacer las necesidades interpersonales se debe buscar algunas circunstancias ideales como encontrar armonía entre estas tres áreas. En caso de no presentar estas situaciones el comportamiento de la persona puede ser tomada como defectuosa o como extrema.

## **Variable 2 Relaciones interpersonales.**

El individuo tiene necesidad de otros seres humanos: necesidad de discernimiento, aprobación, entendimiento, valoración, independencia, firmeza, entre otras. Tales necesidades sólo pueden ser satisfechas mediante una correspondencia con otras personas que ayudarían a concretizarse con sus ideales, sueños y metas propuestas.

Una de las cuestiones más relevantes en las relaciones interpersonales es la comunicación, ya que es a través de ella que se pueden intercambiar las ideas, sentimientos, experiencias, valores y difundir a los otros nuestros sentimientos, deseos y formas de pensar.

El quehacer directivo en las instituciones educativas requiere que la autoridad escolar, no sólo domine la práctica administrativa que es necesaria para el buen funcionamiento sino también el uso de habilidades interpersonales que le permitan la práctica de la reciprocidad interpersonal, que son demasiado imprescindibles para el ejercicio de la autoridad adecuada. Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental: donde el saber comunicarse, motivar a los compañeros, enfrentar la resolución de conflictos de manera pertinente, practicar la asertividad, saber afrontar las circunstancias adversas con los alumnos, colegas y padres de familia, la presencia de la escucha activa, saber tratar entre otros, ya que del dominio de estas habilidades depende el buen clima del centro y el grado de satisfacción de la comunidad.

### **Definición de la variable relaciones interpersonales**

Bisquerra (2003) refirió que una relación interpersonal es una interacción de ida y vuelta entre dos o más personas, estas relaciones se encuentran reguladas por las normas de la organización o grupo de manera mutua. Durante toda nuestra vida todos hacemos una cantidad numerosa de interacciones: con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, fuera o dentro de la escuela. Es a través de estas relaciones que se intercambia formas de ver la vida, ya que compartimos afectos, necesidades e intereses.

Fernández (2003) refirió que las relaciones interpersonales se pueden darse de diferentes situaciones. A veces el entorno laboral se hace insoportable para el personal, pero hay otros casos donde el clima es excelente donde incluso a veces se llegan a establecer vínculos afectivos que rompen o traspasan las barreras de trabajo. Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente significativo para los empleados, ya que donde se dan buenas relaciones interpersonales se ve la incidencia de un buen desempeño y se goza de un buen clima emocional. Se debe generar un ambiente cordial y libre de críticas en el que las personas se sientan cómodas no solo para atender atentamente, sino también para expresarse con soltura.

Chiavenato (2010) refirió que las relaciones interpersonales se basan en el cambio y relación de los individuos en situaciones diferentes. Chiavenato las define que son aquellas que nos impulsan a interrelacionarnos, es decir, cuando un individuo tiene diferentes interacciones al interior de una institución, este trabaja de manera interesante, ya que usualmente se integra a los grupos de servicio, no sólo para lograr las metas personales y las institucionales, sino también busca relacionarse con los otros miembros de la organización.

Al ponernos en relación con distintas personas intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos y crecemos como seres humanos, sin dificultad, nuestras diferencias de pensamiento y nuestras acciones nos pueden llevar en ocasiones a que nos miren con desconfianza o a estar siempre metidos en situaciones problemáticas. El aprecio a los demás, reconocer que no somos iguales y que hay diferencias entre nosotros ayudaría a superar algunas limitaciones.

Martínez (2010) sostuvo que las relaciones interpersonales hacen referencia al trato continuo de comunicación de los compañeros de trabajo con sus pares, el personal jerárquico; es decir, con los todos trabajadores de la empresa. Cuando un ambiente de trabajo es idóneo, el trabajador se siente recompensado, y esto hace que su desempeño o rendimiento aumente y esto debido en la manera cómo se relaciona con los demás compañeros.

Para la experiencia de excelentes relaciones interpersonales, los colaboradores deben hacer uso de sus habilidades comunicativas, logrando un compromiso con la organización y ponernos en relación con distintas personas cambiar y construir nuevas experiencias y conocimientos esto nos permitirá desarrollarse como seres humanos.

Silviera (2014) sostuvo que las relaciones interpersonales docentes es compleja de analizar, la comunicación son un medio muy eficaz para las interacciones entre dos o más personas, quienes comparten sentimientos, emociones y opiniones, las relaciones interpersonales, también son el comienzo de oportunidades, alegrías y entretenimiento de los seres humanos, se considera un principio de aprendizaje, el cual, en algunas circunstancias puede fastidiar o disgustar a los individuos, estas interacciones son un

excelente medio de beneficio personal, trato generoso, pautas de conducta general y la satisfacción de la investigación, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, indagación, cambio de impresiones también como de opiniones. Por lo que las relaciones interpersonales en entre docentes es el producto de la participar, de trabajar de forma positiva o negativa con los demás, es importante destacar que en éstas intervienen las características particulares de los individuos.

### **Fundamento de las Relaciones Interpersonales**

Silviera (2014) sostuvo que son 4 los fundamentos de las relaciones interpersonales, describiéndolo de la siguiente manera:

#### **La percepción**

Silviera (2014) afirmó que la percepción es la idea que los demás tienen acerca de uno y que estas se convierten en la base sobre la cual giran las reacciones, sentimientos, pensamientos entre otros, por esta razón son importantes las percepciones en las relaciones interpersonales.

#### **La primera impresión**

Silviera (2014) señaló que, en las relaciones interpersonales, lo que cuenta es la primera impresión, ya sea una buena o mala impresión que proyectemos, dependerá el trato hacia los otros y la simpatía a mantenerlo. Cuando conocemos a una persona se activa juicios, prejuicios, y acciones anteriores, la imaginación selecciona de manera involuntaria algunos aspectos y los relaciona con la persona a la que se está conociendo.

La apreciación no es equitativa, en cierta medida es un proceso intencional que condiciona al individuo por la manera en que este tiene de observar la realidad y los intereses internos de los demás. Es así que la primera opinión se convierte en de vital importancia para las relaciones interpersonales y más si es en los docentes de las instituciones educativas.

#### **La simplificación**

Silviera (2014) refirió que la simplificación es un estilo de quitar aquello que se muestra en los demás, en vez de que la imaginación se esfuerce en obtener un estudio de lo

que llega desde el inicio de la mirada, en la primera emoción, en este asunto las personas son capaces de cambiar su pensamiento de lo simple a lo complejo, al apreciar a la gente del entorno, basándose únicamente por asuntos particulares y no por los generales.

### **El persistir**

Silviera (2014) aseveró que gran parte de la reducción, el ser humano tiende a persistir en la primera apariencia que se tiene acerca de la persona, cuando observamos diferentes comportamientos, que tendrían que facilitar como consecuencia un cambio en la primera apreciación, persistiendo en ratificar la figura primera, en lugar de dar paso a la imaginación que permita dar una nueva información que pueda cambiar la primera percepción o impresión.

Las personas suelen ser influenciadas por las primeras impresiones, produciendo lo que se conoce como estrechura perceptible, una barrera del lugar mirado a escasas características, agregándose la escasez intelectual con errores como la sencillez.

Lussier y Achua (2002) sostuvo que la comunicación es una de las capacidades primordiales de todo líder, forma parte del carácter de liderazgo. Las nuevas investigaciones apoyan con toda certeza de que los buenos líderes también son comunicadores por excelencia, asumiendo una correspondencia altamente positiva entre la dimensión de comunicación del mensaje y el comportamiento como líder.

El desarrollo de estas habilidades sociales para una buena relación interpersonal y la información son el punto medular de todo liderazgo, los líderes utilizan la información para influir en sus seguidores.

Las relaciones interpersonales entre docentes son el resultado de la convivencia y el compartir, de trabajar en un círculo parecido y de relacionarse de manera positiva con los demás, será importante señalar que en éstas relaciones intervienen los factores de humor, los valores, las percepciones, las creencias, etc.

Las relaciones interpersonales son el vínculo de interacción que se dan entre dos o más individuos que forman parte un medio válido donde se da la comunicación, sentimientos y opiniones, las relaciones interpersonales, son el inicio de las oportunidades,

y pasatiempo de las personas, considerada un cumulo de experiencia, el cual en algunas situaciones puede agrandar o desagradar a las personas.

### **Dimensión 1: Habilidades comunicativas**

Lussier y Achua (2002) señalaron que la comunicación es un medio el cual permite transmitir o emitir información. Una exitosa comunicación ocurre cuando todos involucrados que participan en el tema, entienden la información desde los puntos desde donde se aborde. Una buena comunicación nos permite expresarnos aproximadamente en toda la jornada laboral, en efecto su dimensión para dialogar, leer y rotular ejercerá un impacto directo en su superación intelectual y en las buenas relaciones humanas.

Cruz (2003) refirió que la comunicación se experimentará en la vida dependiendo de la forma como es nuestra relación con las demás personas, y es el fundamento de las relaciones interpersonales. Señaló especialmente del modo que solemos entablar una conversación con aquellas personas con quienes usualmente entramos en contacto diariamente: familia, compañeros de estudio o trabajo, etc. También la comunicación se realiza en forma pública o privada, en términos afirmativos o negativos o poco constructivos.

También afirmó que la comunicación se entiende como un trayecto en el que se interrelacionan de forma simultánea dos o más individuos a través de un código de signos o símbolos comunes entre ambos. Gracias a la tecnología el canal de la información permite que la comunicación se emita al abrir y cerrar de ojos. Para ello la utilización de algunos canales hace posible que las recepciones del mensaje lleguen con mayor rapidez y facilidad al receptor.

### **La comunicación y el liderazgo**

Lussier y Achua (2002) sostuvo que es aceptable que tengan prestigio las instituciones con un sistema de comunicación eficaz. Un detalle significativo de la comunicación en las organizaciones es difundir la misión, la visión y los valores de la institución con la finalidad de que todo el personal entienda en términos generales lo que los asociados tienen que conseguir. Hay dos etapas esenciales de la comunicación en el liderazgo son transmitir y recibir mensajes.

### **Transmitir mensajes y dar instrucciones**

Lussier y Achua (2002) en este primer momento los guías utilizan el procedimiento de comunicación para emitir una gran diversidad de mensajes de manera particular, ya sea de manera virtual con un teléfono o por escrito. Un detalle primordial de su labor consiste en proporcionar explicaciones, una peculiaridad de la difusión de mensajes. Antes de comunicar un recado, planéelo, minuciosamente. Inmediatamente exprésalo de manera verbal por medio de la difusión de mensajes o enviarlo por documento.

### **Planeación del mensaje.**

Según los referidos autores afirman que antes de informar el recado, debes planificarlo y contestar a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el correcto mensaje? ¿Influir en alguno, avisar algo, enunciar una impresión? ¿Qué resultados esperas de lo que deseas informar? Establezca un objetivo. En la producción mundial de nuestros días, tan diversificada, igualmente necesita ser aparente al entorno educativo de los demás al publicar su recado.

¿Quién recibirá el recado? ¿Ha apreciado a todos los que necesitan recoger su recado? ¿Cómo facilitar el mensaje? Planee como difundir el mensaje de manera que lo entiendan los receptores, elija el procedimiento apropiado. Como regla frecuente utilice canales orales Óptimo para comunicar mensajes difíciles y desacostumbrados, canales escritos para anunciar mensajes sencillos y rutinarios dirigidos a muchas personas y combínelos en el juicio de mensajes importantes que el personal necesita pensar. Procure también no excederse en detalles ¿Cuándo se transmitirá el recado? El tiempo es esencial. Por ejemplo, si informa el mensaje requiere 15 minutos, no llame al empleado cinco minutos antes de la hora de salida. Espere hasta el día siguiente. Haga una citación especificando el instante correcto. ¿Dónde difundir el recado? Decida cuál es el mejor lugar, su agencia, el lugar de trabajo del receptor, etc. Evite olvidar resumir al mínimo los distractores.

### **Proceso de transmisión de mensajes orales.**

Lussier y Achua (2002) señalaron que se debe tratar no conversar demasiado cuando emita mensajes orales por telefonía o de modo particular. Es más ventajoso

practicar los siguientes pasos en el tema de difundir los mensajes orales: debe generar una actitud de confianza, emoción, teniendo claro el propósito de comunicación, difundir el mensaje oportunamente, controlar que el receptor haya comprendido.

### **Crear confianza.**

Para los referidos autores se debe crear familiaridad para que el receptor tenga confianza. Por lo usual conviene preparar la comunicación con una resumida conversación relacionada con el recado. Este apoyo debe tomar medidas al individuo para recibirlo.

### **Precisar el objetivo de comunicación**

Lussier y Achua (2002) manifestaron que en toda entidad las metas comunes se deben avisar, cooperar, participar y impartir emociones. Si el objetivo es participar, sería beneficioso que el escucha sepa de la consecuencia final del mensaje antes de comunicarle en detalle la información.

### **Entregar el mensaje**

Según los referidos autores señalaron cuando la finalidad de la comunicación es brindar ayuda, comunique a la persona lo que desee hacer, dé explicaciones. Consigue establecer plazos, fechas para las tareas establecidas. Si el fin es avisar, comunique el mensaje. Si el objetivo es enunciar las emociones, pues hágalo.

### **Confirmar que el receptor ha entendido**

Lussier y Achua (2002) aseveró que el receptor ha comprendido el mensaje cuando es capaz de recibir y dar afirmación, debe preparar preguntas directas y/o emplear la paráfrasis. El solo curiosear, tiene alguna inquietud, no ayuda a establecer si ha tenido la capacidad de haber recibido la información.

### **Conseguir el compromiso del receptor y darle seguimiento.**

Para los referidos autores manifiestan que cuando la finalidad de la comunicación es anunciar o comunicar emociones o sentimientos no es necesario establecer un compromiso. Cuando el fin es ayudar resulta primordial formalizarlo en un objetivo a alcanzar. Y en una determinada fecha.

### **Información y Recomendaciones por escrito**

Lussier y Achua (2002) afirmaron que con el auxilio de la tecnología de la información por internet es accesible comunicarse con cualquier individuo del planeta en tiempo real, por eso es primordial tener ingenio para comunicarse por escrito, por lo tanto mencionaremos algunos ejemplos: previamente de emprender a escribir fíjese un objetivo de comunicación, elabore un borrador con letras o número con los puntos principales que desea emitir, luego redáctelos bien por escrito, procure que el mensaje sea breve y sencillo, ponga lo que requiere para emitir el sentido, quite las palabras y frases que no son necesarias o redundantes, además revise su escrito la ortografía, asimismo pida que alguno lea y corrija.

### **Acogida de mensajes**

Lussier y Achua (2002) refirió que el procedimiento de comunicación en que participan los líderes es la aceptación de mensajes. En la información verbal, la clave para conocer bien el mensaje es escuchar. Asimismo, los jefes requieren ser personas pacientes y practicar la escucha a los demás. Un mensaje verbal no puede ser recibido con exactitud, a menos que el receptor esté atento y ponga disposición.

Un mensaje de manera verbal no puede ser aceptado con exactitud, al menos que el receptor tenga la predisposición de recibirla. Cuando se le consulta a la gente, se considera usted un buen escucha, la mayoría menciona que las personas escuchan lo perciben en forma imprecisa, otro tanto de lo que escuchan bien lo olvidan al cabo de tres semanas. En pocas palabras, casi nadie es un buen escucha. Una de las habilidades que necesitamos desplegar más es saber escuchar. La eficacia de tener un buen liderazgo se fundamenta en el saber escuchar a quien se dirige a nosotros, ya que la otra persona tiene un anhelo grande de sentirse escuchada.

### **Transformación de recepción de mensajes**

Lussier y Achua (2002) refirió que la transformación de recepción de mensajes consiste en atender, analizar y asegurarse de haber entendido. Para mejorar sus habilidades como escucha, dedique una semana a prestar atención, concentrándose en lo que dicen los demás y en los mensajes no verbales que emiten al hablar. Observe si su comunicación verbal y no verbal son coherentes una con otra. A continuación le brindamos las siguientes

recomendaciones: Escuche y dedique toda su cuidado al transmisor del recado, preste mucho cuidado cuando alguien pretenda interrumpirle al dialogar, deténgase un momento deje de hacer lo que estaba haciendo procure dedicar toda su atención de inmediato, de ser necesario de las aclaraciones a las ideas con urgencia, de manera que usted se muestre atento ante su oyente, evite distraerse se le recomienda mirar a su interlocutor, conectarse con el oyente y no deje que su imaginación lo distraiga con asuntos personales, si lo hace, vuelva rápidamente a concentrarse, no trate de desviar la atención solo porque no le agrada algo algún asunto personal o por qué no está conforme con lo que acaba de escuchar decir, por lo tanto se le recomienda escuchar todo el mensaje y después podrá sacar sus propias conclusiones.

### **Cerciorarse de haber entendido**

Según los referidos autores afirmaron que consiste en retroalimentar al individuo una vez recibido el recado, o durante la emisión del mismo, asegurándose que lo ha entendido de la misma manera como fue enviado.

### **Interpretar**

Los referidos autores aseveran que retroalimentar al emisor haciendo uso de paráfrasis, esto quiere decir, explicando de otra manera, volviendo a decir el recado. Cuando se parafrasea el mensaje emitido de forma correcta, le informamos a la otra persona que la hemos prestado atención es decir la escuchado y hemos comprendido. De esta manera estaremos en la posibilidad de preparar nuevas ideas, consejos y estar en la condición de dar soluciones.

### **Prestar atención los mensajes no verbales**

Para los referidos autores recomiendan que, al conversar, observen las actitudes de las señales no verbales de su interlocutor. Si nota que él, no lo está entendiendo, despeje las dudas y aclare el recado antes dar por terminada la conversación.

### **Estilos de comunicación organizacional**

La información interpersonal se puede dar de distintas formas, sin embargo, existen algunos estilos básicos: Estilo pasivo, agresivo y asertivo. Cada uno de estos estilos puede ser notado no solo por lo que la persona dice, sino también por cómo lo expresa o como

dice, es decir, a través de la postura, el gesto, el tono de voz, la actitud y los demás recursos de la expresión no verbal.

Belloch (2012) refirió que cada persona en las diferentes etapas de su vida desarrolla un adecuado estilo de comunicación, algunos de estos estilos nos facilitarán las relaciones con los demás mientras que otros dificultarán la comunicación y la creación de un buen vínculo particular con otras personas. Un adecuado estilo de comunicación es necesario para que el maestro y los estudiantes se comuniquen a lo largo de la trayectoria y establezcan vínculos de auxilio, a continuación, describiremos los estilos de comunicación según el autor:

**Pasiva:** Es el estilo utilizado por las personas que evitan la comparación y llaman la atención. Para ello responden de manera pasiva, sin implicarse en el proyecto o mostrando consentimiento con todo aquello que se plantea. Su primordial característica es que la persona que la utiliza no expresa de manera abierta, directa y concreta sus ideas. Esto puede deberse a que la persona posee una autoestima baja, temores o miedos, duda, inexperiencia del compromiso o son personas indecisas.

A pesar de que estas personas rara vez son rechazadas por el grupo, tampoco son muy valoradas. A la larga pueden acumular resentimiento y frustración.

**Agresiva:** Es el estilo propio del que busca lograr sus objetivos, sin preocuparse del bienestar del otro. En muchos casos utiliza estrategias como el sentimiento de culpa, amenaza o enfado. Asimismo, manifiesta actitudes de agresión cuando la persona expresa sus ideas de forma violenta y airada, afecta de alguna manera el estado anímico de la otra persona, por ello daña la autoestima del receptor. La persona que procede de ese modo pierde de vista los derechos y sentimientos del otro. Si bien a veces pueden obtener lo que se proponen, tengan o no razón, a la larga, estas personas se suelen agredir de rencor, furia y los demás prefieren alejarse de ellas.

**Asertiva:** Es el estilo más normal, sereno y franco. Se utiliza por personas con autoestima y certeza en ellos mismos, que buscan en la información plantear cuestiones que sean satisfactorias para todos, sin recurrir a manipulaciones ni fingimiento. La persona con este

estilo de comunicación se comunica con sinceridad de manera clara y transparente sin recurrir a manipulaciones muy por el contrario busca construir una comunicación en la cual los mensajes sean claros que lleven a un entendimiento con aquellos que lo escuchan a la vez que establece acuerdos que lleven al bien común. Así mismo la persona que actúa asertivamente, no implica tener siempre la razón, sino, más bien, ejercer el derecho a facilitar a conocer lo que se piensa y siente, incluso cuando se está equivocado. La asertividad permite mejorar la comunicación y la calidad de las relaciones interpersonales, la autoestima y la asertividad están estrechamente relacionadas.

## **Dimensión 2: Trabajo en equipo**

En toda organización o grupo social que busca el éxito, así como le es imprescindible contar con un plan de trabajo donde se establezcan objetivos y metas claras que le lleven a lograr el éxito, también es importante que cuente con un grupo de personas que sean capaces y eficientes para lograr los objetivos de la empresa o grupo social. Para ello es importante considerar que este grupo de personas tengan la habilidad y capacidad de trabajar en equipo, en el cual todos tengan claro lo que se busca y se quiere lograr, considerando para ello que un equipo se forma con la intención de buscar un bien común.

Al respecto Lussier – Achua (2002) mencionaron que el trabajo en equipo es un elemento muy importante dentro de toda organización, pero a su vez que este tiene un papel muy importante dentro de la organización, el autor menciona que es necesario algo más que una simple unión de personas

### **¿Qué es un equipo?**

Para Lussier-Achua (2002) trabajar en equipo es una unión en armonía, quienes se complementan con el fin de buscar el bien común, para ello se fijan objetivos con los cuales asumen compromisos y responsabilidades. Este equipo concibe el compromiso como una mutua colaboración, es decir todos trabajan para lograr resultados favorables. La organización que cuente con un equipo de trabajo comprometido tendrá buenos y exitosos resultados a la vez que los integrantes gozaran de un ambiente armonioso por trabajar en comunidad.

## **Modalidades de equipos**

Para Lussier-Achua (2002) En las organizaciones pueden coexistir, y de hecho hay, muchas clases de equipos. Examinemos tres modalidades importantes: funcionales, interfuncionales y autoadministrados.

### **Equipos funcionales**

Según los autores un equipo funcional es aquel que está formado por un jefe de línea y su personal, esta está referido a un orden común en la estructura de toda organización empresa en la cual todos asumen funciones de acuerdo a sus responsabilidades. Para los autores la organización debe contar con equipo de trabajo que no busque el bien en común, a la vez que se cuente con orden de responsabilidades dentro de la empresa.

### **Equipo interfuncional**

Según los referidos autores está integrado por personas de distintas jurisdicciones o unidades de la organización. Las personas que conforman este equipo pueden ser representantes de organizaciones externas como aquellos que brindan servicios a la empresa (proveedores), clientes y socios que contribuyan con su capital.

### **Importancia del trabajo en equipo.**

Los autores mencionaron que para que el trabajo en equipo tenga buenos resultados, es importante que haya un entendimiento entre sus miembros, es decir la comunicación sea fluida y precisa, es imprescindible también que cada uno de sus integrantes se comprometan con el logro de los objetivos y asuman sus responsabilidades para con la organización.

### **Ventajas del trabajo en equipo**

Para Lussier y Achua dentro de las ventajas de labor lo clasifican de la siguiente manera:

Primero. Cuando se trabaja en equipo se logra una acción conjunta o acuerdo en conjunto en la cual la colaboración o participación de sus miembros es primordial para

llegar a ideas en común debido a que todo contribuye con sus ideas. Es decir, haya aportes individuales.

Segundo, los integrantes que conforman el equipo hacen una autoevaluación y una coevaluación, manifestando lo que piensan el del otro y así corregirlos, puesto que a veces es difícil identificarlos cuando no hay una conversación que evalué la conducta de cada uno de ellos.

Tercero, dentro del equipo de trabajo todos tienen la oportunidad de cooperar, y al hacerlos pueden contribuir con el mejoramiento y la innovación que beneficie a la organización.

Cuarto, Trabajar en equipo contribuye a la realización de la persona, fortalece la autoestima puesto que no se trabaja sola, sino que surgen entre sus miembros la unión para poder ayudarse unos a otros.

### **Dimensión 3: Manejo de conflictos**

Lussier-Achua (2002) sostuvo que el conflicto se produce porque estamos en un desacuerdo y se tiene a otra persona con opinión distinta. Las instituciones que tienen mayor éxito porque saben conducir los conflictos. El conflicto no se puede eludir en el trabajo, en el colegio u otro espacio.

EL líder, interviene en un momento apropiado en la solución de problemas, que sucede entre los colaboradores, es muy vital para cuidar el clima laboral. Teniendo como base el conocimiento de los variados enfoques y estilos de solución de conflictos laborales.

### **Conflicto y liderazgo**

Lussier-Achua (2002) refirió, la mejor toma de decisión ante los conflictos es una acción que el líder debe afrontar, para ello debe destinar un tiempo para hacerle frente a estas situaciones laborales. Los conflictos deben ser manejados de manera positiva pues de lo contrario el líder no estaría evidenciando sus cualidades para hacerle frente a los conflictos.

### **El conflicto puede ser funcional o disfuncional.**

Según Lussier y Achua, Toda institución pasa por los malos momentos que son generados por los conflictos esto pueden ser nocivos ya que amenaza a los objetivos institucionales. También los conflictos ayudan a mejorar la situación laboral ya que con ideas variadas la toma de decisiones es diversa y se aplica la creatividad e innovación.

### **El inconveniente puede asociarse con los problemas o con las relaciones.**

Lussier-Achua (2002) afirmaron que el inconveniente se concentra en acertar una disolución de mutua complacencia a la crisis que generó el problema. El empleo de conflictos asociados con las relaciones se enfoca en rebajar la generosidad y la suspicacia.

### **Modo de empleo de conflictos**

Lussier-Achua (2002) señaló que las habilidades para operar conflictos pueden cultivarse mediante una adecuada formación, cuando se presente un inconveniente podrá optar diversas formas de enfrentarlos y estos se demuestran en la búsqueda de solución para los demás y la otra es por interés personal, estos se basan en dos dimensiones de intereses: el beneficio en la necesidad de los demás y el beneficio en las propias necesidades. Estos intereses dan por consecuencia tres tipos de comportamiento:

Una alternativa de poder hacerle frente a los conflictos de beneficio personal y beneficio hacia los demás, es demostrando una forma distinta de solucionarlo; es decir tu ganas yo gano; pues busca la coherencia, y demostrar el estilo de liderazgo más eficaz y teniendo en cuenta que no existe una única ruta para solucionar problemas, tan solo el actuar de manera asertiva con personalidad y liderazgo va a contribuir mucho ante los conflictos.

Entre los estilos de manejo de conflictos según Lussier y Achua tenemos:

### **Modo evasivo de manejo de conflictos**

Cuando se afronta a los conflictos de manera desinteresada y no se toma la debida importancia, es ahí donde se manifiesta la forma evasiva del manejo de conflictos.

**Modo impositivo de manejo de conflictos**

Es cuando se realiza de manera vertical de forma agresiva ya que imperan las amenazas, las intimidaciones.

**Modo negociador o de compromiso de manejo de conflictos**

Es una nueva forma de ver los conflictos es decir tu ganas yo gano, ahí se analiza la responsabilidad y el compromiso de querer cambiar de actitud.

**Modo colaborador de manejo de conflictos**

Aquí se aplica la asertividad como la opción que beneficie a ambas partes y se hace una gran apertura a la colaboración.

**Rasgos de personalidad en la dirección de conflictos**

Las personas que tienen una personalidad estable ayuda a resolver conflictos ya que son amistosos y evitan seguir en las discusiones y aplican en cada momento una táctica para hacerle frente al problema.

**Cambio de decisión y emociones en el manejo de conflictos**

Para hacer frente a los conflictos es importante demostrar una decisión contundente y buen manejo de las emociones ayudaría a solucionar. En cambio, cuando se muestra un temperamento débil, con pesimismo no contribuye a solucionar el conflicto. Lo primordial de las emociones en los conflictos es aplicar la creatividad para articular emociones positivas en la práctica de las distintas situaciones.

**La cultura en la práctica de conflictos**

Cada sociedad demuestra su cultura, cuando hay oponentes de una misma cultura es compleja la comunicación y la comprensión ayudaría a solucionar los conflictos, pero si son de culturas distintas donde se ha originado la agresión física o verbales hace más difícil solucionar los problemas.

## **1.4. Formulación del problema**

### **Problema General**

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria - 2018?

### **Problemas Específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria - 2018?

#### **Problema específico 2**

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018?

#### **Problema específico 3**

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

En la presente investigación de Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales docentes en la Institución Educativa César Vallejo, busca mejorar y fortalecer la calidad de la educación, con los directivos que propician y se comprometen en practicar buenas relaciones interpersonales con los docentes, motivando al cumplimiento en el rol que desempeñan, los mismos que deben responder a las necesidades y características de los estudiantes de hoy en un contexto globalizado sin perder su identidad cultural.

### **Justificación teórica**

El problema del liderazgo transformacional es de vital importancia en las Instituciones Educativas Públicas y se necesitan de directores que ejerzan un adecuado liderazgo apropiado que favorezca el compromiso docente con la comunidad educativa donde se vean reflejadas las buenas relaciones interpersonales en el proceso de enseñanza aprendizaje, razón por la cual los resultados que se presenten de esta investigación apoyaran en el esclarecimiento de ciertos principios teóricos en donde los autores sirvieron como fuente de información para apoyar el presente estudio es necesario mencionar al investigador James MacGregor Burns quien en 1978 introdujo inicialmente el concepto de liderazgo en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, pero este término lo utilizó Bass (1985), diseño una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de Burns. Es necesario comprender que los que siguen a un líder sienten seguridad, reconocimiento, lealtad y respeto porque tiene la capacidad de motivar y crear un ambiente adecuado y favorable para las buenas relaciones interpersonales a nivel personal y el trabajo en equipo para alcanzar el éxito.

### **Justificación metodológica**

En lo metodológico es una investigación de tipo correlacional, de corte transversal, ya que nos permite visualizar la relación existente entre las dos variables de estudio en una misma muestra, con objetividad se han aplicado estrategias y procedimientos para recopilar y analizar la información, se ha tomado en cuenta el uso de un cuestionario dirigido a docentes sobre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales docente, así como los aspectos relacionados a procesos estadísticos. Además, las conclusiones que genera este trabajo servirán de apoyo a todos los sujetos involucrados que serán futuros líderes de gestión. Razón por la cual el instrumento se someterá al juicio de expertos, en el cual se evaluará las dimensiones de Liderazgo Transformacional directivo y relaciones interpersonales docente.

Por lo expuesto este trabajo aportará datos e información para investigaciones futuras basándose en información válida y confiable que permitan medir en las instituciones educativas la importancia del liderazgo transformacional directivo y la práctica de las buenas relaciones interpersonales entre docentes.

## **Justificación práctica**

El presente trabajo de investigación en la parte práctica busca mejorar y fortalecer el liderazgo transformacional directivo que propicien y se comprometan en practicar buenas relaciones interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa César Vallejo del distrito de la Victoria. En tal sentido los resultados obtenidos ayudaran tanto al director como a los docentes a enfrentar las dificultades, amenazas y debilidades con otra perspectiva, motivando y realizando mejoras continuas reflejándose en las actividades diarias del proceso y logros de aprendizaje valiéndose del liderazgo transformacional y la actitud de compromiso docente en la práctica de las buenas relaciones interpersonales mejorando significativamente la comunicación para obtener resultados positivos que vayan en la misma dirección y se pueda alcanzar el éxito.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

El Liderazgo transformacional directivo tiene relación significativa en las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa César vallejo de la Victoria 2018.

### **Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas.

#### **Hipótesis específica 2**

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo.

#### **Hipótesis específica 3**

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos.

## **1.7. Objetivo**

### **General**

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria 2018.

### **Específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.

#### **Objetivo específico 3**

Determinar Qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.

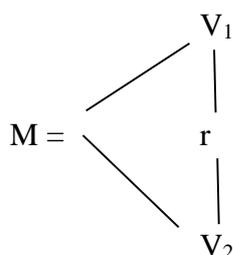
## **II. MÉTODO**

## 2.1 Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación correspondió al no experimental correlacional de corte transversal.

Carrasco (2013) señaló que el esquema del diseño de la investigación corresponde al no experimental, debido a que aquí no se manipulan las variables de estudio. Se denomina correlacional porque se mide el grado de asociación entre las variables de estudio. Es transversal porque se describen y se analiza la correlación en un momento dado, como si se tratara de una toma de fotografía. (p.72)

Esquema del diseño correlacional:



Donde:

M= 110 docentes de las Instituciones Educativa “César Vallejo”

V<sub>1</sub>= Liderazgo transformacional directivo

V<sub>2</sub>= Relaciones interpersonales en los docentes

r = Asociación entre variables. Coeficiente de correlación.

## 2.2 Variables, operacionalización de las variables

Carrasco (2007) señala que la operacionalización de la variable es un proceso metodológico que consiste en descomponer o desagregar deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir, las variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices e ítems; pero si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems (p. 226)

En conclusión la operacionalización de las variables consiste en desagregar en elementos que permitan construir la matriz para elaborar los instrumentos de medición y poder contrastar la hipótesis.

### **Variable 1: Liderazgo transformacional directivo**

Bass y Avolio (2006) Manifestó que es el director quien debe encarnar los ideales de la institución educativa y ejercerlo con integridad por tal razón este último aspecto, la integridad, motiva a los profesores de las Instituciones Educativas a superar sus problemas personales en beneficio de la organización de la cual se sienten miembros importantes.

Señaló que el liderazgo transformacional tiene diversas dimensiones, característica y están fuertemente relacionados con procesos de cambio transformador, tanto de los seguidores como de la organización. A continuación, mencionaremos cada una de las dimensiones que ha permitido la operacionalización de la variable estilo de liderazgo transformacional: Consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación – inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica.

### **Variable 2: Relaciones Interpersonales**

Lussier y Achua (2002) señalaron que para iniciar buenas relaciones interpersonales hay que desarrollar las habilidades de la comunicación ya que son el motor de todo buen liderazgo, los líderes utilizan la comunicación para motivar a sus seguidores.

Por lo que las relaciones interpersonales en los docentes son entonces el fruto de acompañar, de trabajar en un mismo ambiente y de interactuar de manera positiva o negativa las habilidades comunicativas, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos con los demás, es importante resaltar que en éstas intervienen factores de temperamento, valores, contexto, creencias, etc.

Tabla 1

Operacionalización de la variable Liderazgo transformacional directivo.

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala Ordinal</b>	<b>Nivel</b>
<b>Consideración Individualizada</b>	1.Presta atención personal	1,2	Nunca (1)	
	2. Facilitador	3,4		
	3.Escucha activa y comunicador	5,6		
<b>Estimulación Intelectual</b>	1. Ayuda a generar soluciones creativas	7,8	Pocas Veces (2)	Baja Prevalencia (30-70)
	2. Fomentar la innovación y la creatividad	9,10 11,12		
	3. Desarrollo de habilidades intelectuales			
<b>Motivación Inspiración</b>	1. Motivar a la gente a un desempeño superior	13,14	Algunas Veces (3)	Mediana Prevalencia (71-111)
	2. Compromiso con las metas y la visión	15,16 17,18		
	3. Se interesa en iniciar objetivos comunes.			
<b>Influencia idealizada</b>		19,20	Casi Siempre (4)	
	1. Comunicador	21,22		
	2. Integrador de personal.	23,24		
<b>Tolerancia Psicológica</b>		25,26	Siempre (5)	Alta Prevalencia (112-150)
	1. Sentido de la empatía	27,28		
	2.Sentido de la tolerancia para comprender a los demás	29,30		
	3.Trata adecuadamente los problemas			

Tabla 2

Operacionalización de la variable Relaciones interpersonales en los docentes

Dimensiones	Indicadores Ítems		Escala Ordinal	Nivel
Habilidades comunicativas	Transmitir mensajes	1,2	Nunca (1)	No Adecuadas (18-42)
	Recepcionar mensajes	3,4		
	Comunicación asertiva	5,6	Pocas Veces (2)	
Trabajo en equipo	Equipos funcionales.	7,8	Algunas Veces (3)	Regulares (43-67)
	Equipos interfuncional	9,10		
	Equipo autoadministrado	11,12		
Manejo de conflictos	Evasión del conflicto	13,14	Casi Siempre (4)	Adecuadas (68-90)
	Imposición del conflicto	15,16		
	reconciliación del conflicto	17,18	Siempre (5)	

### 2.3 Población y muestra:

Carrasco (2014) señaló que la población viene a ser el conjunto de todos los elementos o unidades de análisis y que pertenecen al ámbito espacial donde se pretende desarrollar el trabajo de investigación.

Para, Hernández, Fernández y Batista (2014) define a la población o universo como “un compuesto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p 174).

Para la presente investigación se trabajó con el 100% de los docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de la institución educativa “César Vallejo” de la Victoria – 2018. Como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 3

#### Población de estudio:

Institución Educativa César Vallejo, la Victoria.	Docentes
Docentes del Nivel Inicial	07
Docentes del Nivel Primaria	31
Docentes del Nivel Secundaria	

Docentes del Turno Mañana	36
Docentes del Turno Tarde	36
<b>Total docentes</b>	<b>110</b>

### **Muestra**

Hernández (2014) afirmó que "Si la población es pequeña, la población es igual a la muestra" (p.175). Por lo tanto, la muestra estuvo constituida por la totalidad de la población. En consecuencia, la muestra estuvo conformada por 110 docentes de todos los niveles de la Institución Educativa César Vallejo 2018.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica**

La técnica aplicada fue la encuesta medida en la escala de Likert, según Carrasco (2013) señaló que es una técnica para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis.(p. 318)

Para la recolección de datos de la variable liderazgo transformacional directivo se empleó la técnica de la encuesta; y para la variable relaciones interpersonales se utilizó la técnica de la encuesta, ambas técnicas se ejecutaron en la muestra conformada por 110 docentes de los tres niveles.

La encuesta permite el conocimiento de las percepciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objetivo de investigación.

### **Instrumentos**

El cuestionario es el instrumento de investigación más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite obtener las respuestas de manera directa, mediante una hoja de preguntas que se le entrega a cada uno de los encuestados. Las preguntas se preparan con anticipación y previsión (Carrasco, 2014. p.318)

Para la variable liderazgo transformacional directivo se empleó un cuestionario que constó de 30 ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Lickert.

## **Ficha técnica del instrumento liderazgo transformacional directivo**

### **Instrumento 1: Liderazgo transformacional directivo**

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Liderazgo transformacional directivo

**Autor:** Br. Montenegro Cubas Manuel Felipe

**Procedencia:** San Juan de Lurigancho - Perú, 2018.

**Objetivo:** Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, de la Victoria 2018.

**Administración:** Individual.

**Duración:** Aproximadamente de 30 minutos.

**Significación:** La escala tendrá el propósito de referir la relación que existe entre liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, de la Victoria 2018.

**Estructura:** Una escala de 30 ítems, utilizando para las respuestas alternativas de opción múltiple, tipo Likert, y cada ítem está organizado con cinco alternativas para su posible respuesta, de la siguiente manera: 1) nunca, 2) pocas veces, 3) algunas veces, 4) casi siempre, y 5) Siempre. Para calificarlas se utiliza un rango de puntos con una dirección positiva y negativa. La escala está conformada por 05 dimensiones en la variable liderazgo transformacional directivo, los ítems están presentados en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la relación entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales de los docentes. Para calificar la prueba la puntuación se hace de 1 a 5 puntos.

## **Ficha técnica del instrumento relaciones interpersonales en los docentes.**

**Instrumento 2:** relaciones interpersonales en los docentes.

**Nombre del instrumento:** Cuestionario para evaluar relaciones interpersonales en los docentes.

**Autor:** Br. Montenegro Cubas Manuel Felipe

**Procedencia:** San Juan de Lurigancho - Perú, 2018.

**Objetivo:** Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, de la Victoria 2018.

**Administración:** Individual.

**Duración:** Aproximadamente de 20 minutos.

**Significación:** La escala tendrá el propósito de referir la relación que existe entre liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, de la Victoria 2018.

**Estructura:** Una escala de 18 ítems, utilizando para las respuestas alternativas de opción múltiple, tipo Likert, y cada ítem está organizado con cinco alternativas para su posible respuesta, de la siguiente manera: 1) nunca, 2) pocas veces, 3) algunas veces, 4) casi siempre, y 5) siempre. Para calificarlas se utiliza un rango de cinco puntos con una dirección positiva y negativa. La escala está conformada por 03 dimensiones en la variable relaciones interpersonales, los ítems están presentados en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la relación entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E “César Vallejo”. Para calificar la prueba la puntuación se hace de 1 a 5 puntos.

### **2.5. Métodos de análisis de datos**

Se manejó el software SPSS22, además del programa excel avanzado 2016 con la finalidad de evaluar la relación entre las variables en base al coeficiente de correlación.

Para obtener los resultados de la investigación se utilizó la prueba no paramétrica del coeficiente de rho Spearman, cuando ambas variables son de tipo cualitativa, para medir se

tuvo que realizar la operacionalización de las variables, siendo la parte medible de la variable los indicadores.

### Confiabilidad del instrumento

Tabla 4

Confiabilidad Cuestionario de Liderazgo Transformacional *Directivo*

Resumen del procesamiento de los casos		
	N	%
	Válidos	30
	Excluidos <sup>a</sup>	0
Casos	Total	30
		100,0
		,0
		100,0

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

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	18

*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

Tabla 5

*Confiabilidad cuestionario de Relaciones Interpersonales*

Resumen del procesamiento de los casos			
	N	%	
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	30

*Fuente: Elaboración Propia (2018)*

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

## **2.6. Aspectos éticos.**

Esta investigación contempla las siguientes razones éticas:

Se tendrá de manera secreta y reservada los nombres de los docentes que participaron ofreciendo información a través de los cuestionarios aplicados en la Institución Educativa “César A Vallejo”. La investigación es en su representación original, y no existe apropiación. Los cuestionarios se han aplicado con la debida autorización del director de la comunidad vallejana. Los cuestionarios han sido validados por el juicio de expertos, integrado por Doctores en Educación que laboran en la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, quienes estuvieron de acuerdo en que los instrumentos acerca del liderazgo transformacional directivo es un instrumento viable para su aplicabilidad del cuestionario a la muestra seleccionada antes de su aplicación, No existe manipulación ni tergiversación antojadiza de los resultados finales. Las citas de documentos consultados se han hecho acatando las normas legales al respecto.

### **III. RESULTADOS**

### 3.1. Descripción

#### Prueba de normalidad

Hipótesis de normalidad

Ho: La distribución de la variable de estudio no difiere de la distribución normal.

Ha: La distribución de la variable de estudio difiere de la distribución normal.

Regla de decisión;

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Tabla 6.

*Pruebas de normalidad*

<b>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</b>			
		Relaciones Interpersonales	Liderazgo Transformacional
N		110	110
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	68,2545	110,5455
	Desviación típica	15,33685	26,63399
Diferencias más extremas	Absoluta	,233	,267
	Positiva	,222	,233
	Negativa	-,233	-,267
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,440	2,805
Sig. asintót. (bilateral)		,000	,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

La prueba de normalidad de las variables, presenta un valor  $p=0.000$ ,  $0,000 < 0.05$  (Kolmogorov-Smirnov  $n \geq 30$ ). Luego, Siendo en todos los casos, el valor  $p < \alpha$  cuando  $\alpha = 0.05$ .

Ante las evidencias presentadas se rechaza la Ho y se concluye que los datos de las variables no provienen de una distribución normal por lo cual se justifica el empleo del estadístico no paramétrico.

Tabla 7

Liderazgo transformacional directivo según los docentes de la Institución Educativa

César A. Vallejo, la Victoria 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja Prevalencia	9	8,2	8,2	8,2
Mediana Prevalencia	29	26,4	26,4	34,5
Alta Prevalencia	72	65,5	65,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional (Anexo 2)

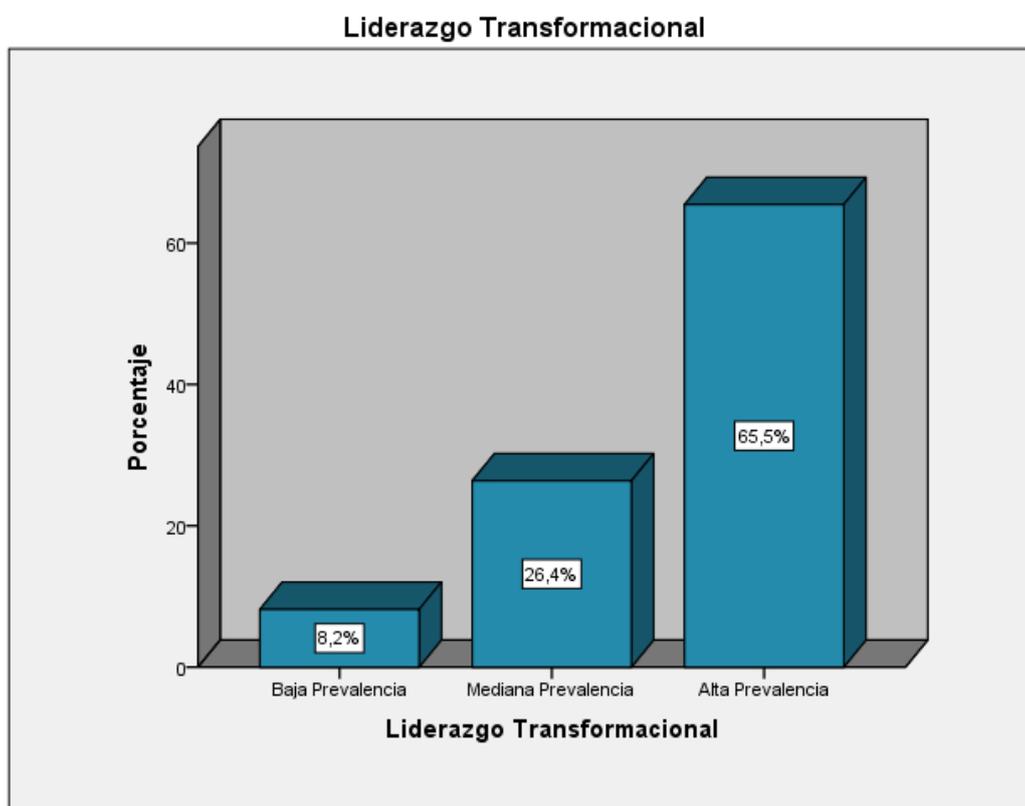


Figura 1. Diagrama de frecuencias del Liderazgo Transformacional

Interpretación:

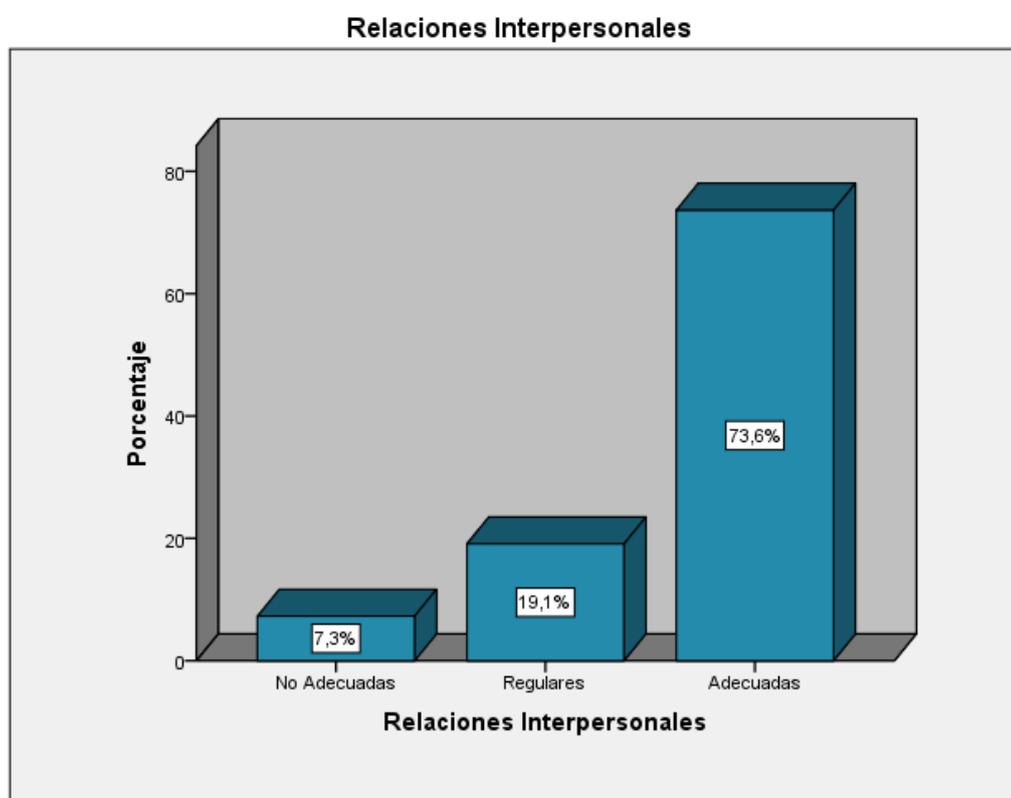
Como se observa en la tabla y figura; el liderazgo transformacional en los directivos en un nivel de baja prevalencia representa un 8.2%, mediana prevalencia un 26.4% y alta prevalencia un 65.5%; siendo que entre baja prevalencia y mediana prevalencia representa un 34.5%.

Tabla 8

*Relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018.*

<b>Relaciones Interpersonales</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Adecuadas	8	7,3	7,3
	Regulares	21	19,1	26,4
	Adecuadas	81	73,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Relaciones Interpersonales (Anexo 2)



*Figura 2.* Diagrama de frecuencias de las Relaciones Interpersonales

**Interpretación:**

Como se observa en la tabla y figura; las Relaciones Interpersonales en un nivel no adecuada representa un 7.3%, regulares un 19.1% y adecuadas un 73.6%; siendo que entre no adecuadas y regulares representa un 26.4%

Tabla 9

Liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018.

		Liderazgo Transformacional			Total
		Baja Prevalencia	Mediana Prevalencia	Alta Prevalencia	
Relaciones Interpersonales	No Adecuadas	8 7,3%	0 0,0%	0 0,0%	8 7,3%
	Regulares	0 0,0%	20 18,2%	1 0,9%	21 19,1%
	Adecuadas	1 0,9%	9 8,2%	71 64,5%	81 73,6%
Total		9 8,2%	29 26,4%	72 65,5%	110 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Relaciones Interpersonales (Anexo 2)

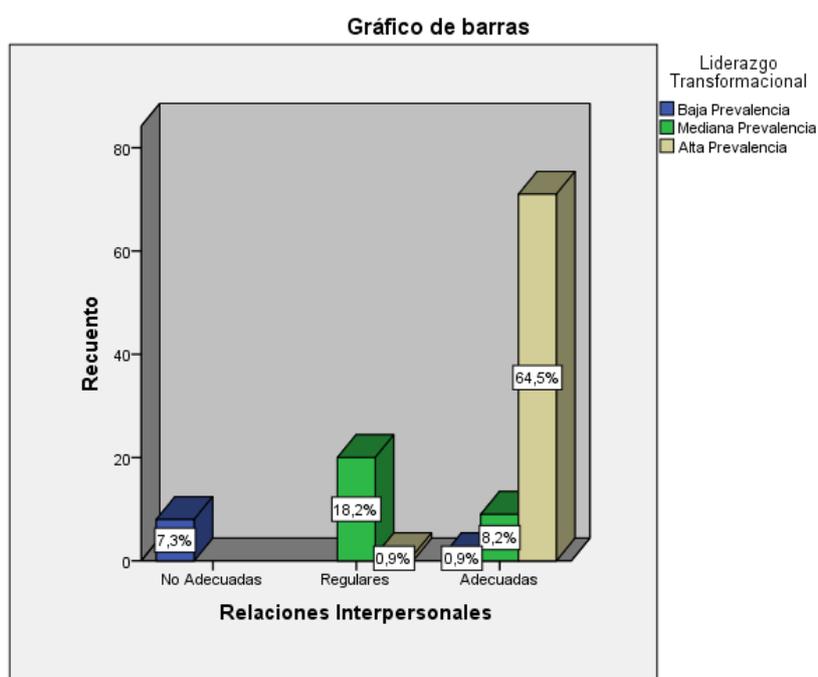


Figura 3. Diagrama de barras agrupadas de liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales

**Interpretación:**

Como se observa en la tabla y figura; las relaciones interpersonales en un nivel no adecuadas, el 7.3% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de baja prevalencia, por otro lado; las relaciones interpersonales en un nivel regulares, el 18.2% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de mediana prevalencia. Así mismo; las relaciones interpersonales en un nivel adecuadas, el 64.5% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de alta prevalencia.

Tabla 10

Liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.

		Liderazgo Transformacional			Total
		Baja Prevalencia	Mediana Prevalencia	Alta Prevalencia	
Habilidades comunicativas.	No Adecuadas	8 7,3%	0 0,0%	0 0,0%	8 7,3%
	Regulares	0 0,0%	19 17,3%	1 0,9%	20 18,2%
	Adecuadas	1 0,9%	10 9,1%	71 64,5%	82 74,5%
Total		9 8,2%	29 26,4%	72 65,5%	110 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Relaciones Interpersonales (Anexo 2)

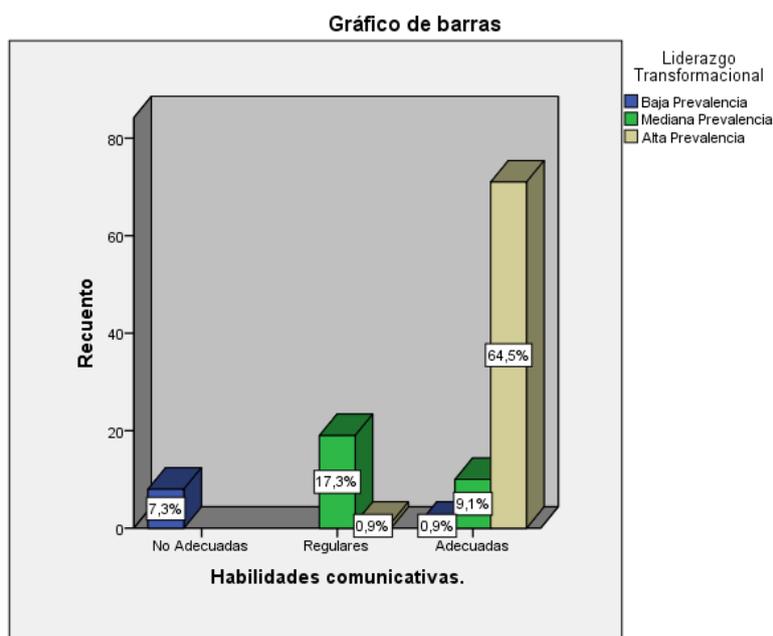


Figura 4. Diagrama de barras agrupadas de liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas

#### Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las habilidades comunicativas en un nivel no adecuadas, el 7.3% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de baja prevalencia, por otro lado; las habilidades comunicativas en un nivel regulares, el 17.3% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de mediana

prevalencia. Así mismo; las habilidades comunicativas en un nivel adecuadas, el 64.5% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de alta prevalencia.

Tabla 11

Liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.

		Liderazgo Transformacional			Total
		Baja Prevalencia	Mediana Prevalencia	Alta Prevalencia	
Trabajo en equipo.	No Adecuadas	8 7,3%	8 7,3%	1 0,9%	17 15,5%
	Regulares	0 0,0%	12 10,9%	16 14,5%	28 25,5%
	Adecuadas	1 0,9%	9 8,2%	55 50,0%	65 59,1%
Total		9 8,2%	29 26,4%	72 65,5%	110 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Relaciones Interpersonales (Anexo 2)

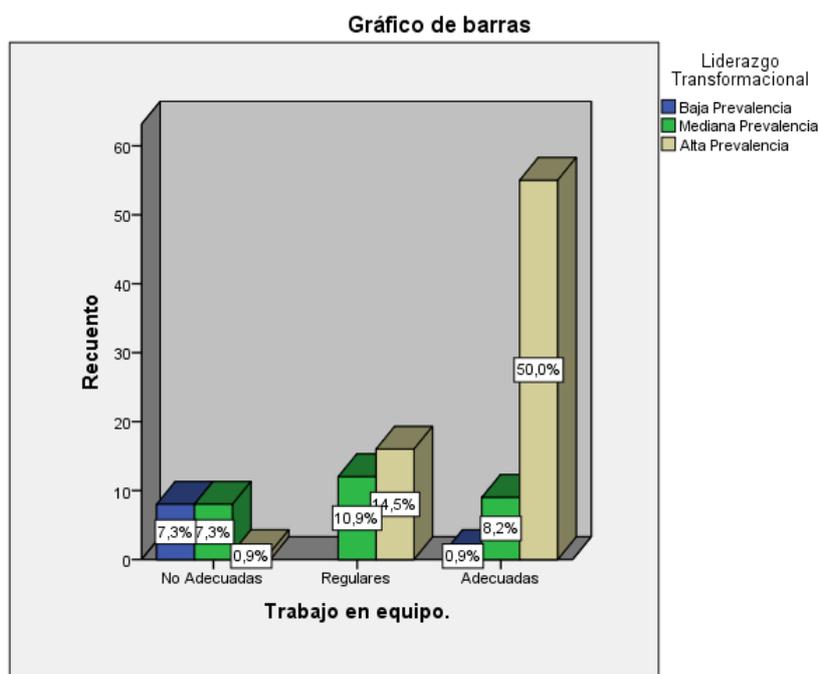


Figura 5. Diagrama de barras agrupadas de liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo

#### Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el trabajo en equipo en un nivel no adecuadas, el 7.3% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de baja prevalencia, por otro lado; el trabajo en equipo en un nivel regulares, el 10.9% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de mediana prevalencia. Así

mismo; el trabajo en equipo en un nivel adecuadas, el 50% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de alta prevalencia.

Tabla 12

*Liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.*

		Liderazgo Transformacional			Total
		Baja Prevalencia	Mediana Prevalencia	Alta Prevalencia	
Manejo de conflictos	No Adecuadas	8 7,3%	0 0,0%	0 0,0%	8 7,3%
	Regulares	0 0,0%	20 18,2%	2 1,8%	22 20,0%
	Adecuadas	1 0,9%	9 8,2%	70 63,6%	80 72,7%
Total		9 8,2%	29 26,4%	72 65,5%	110 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Relaciones Interpersonales (Anexo 2)

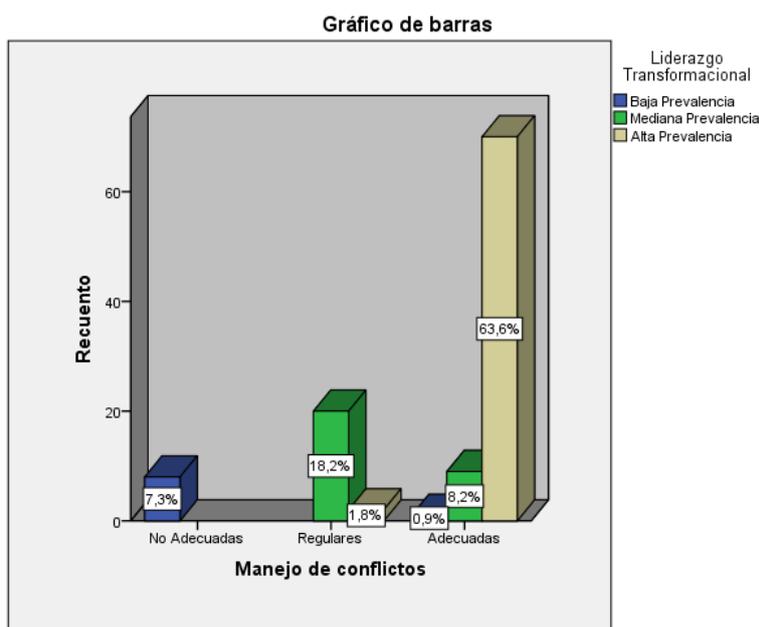


Figura 6. Diagrama de barras agrupadas de liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos

#### Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el manejo de conflictos en un nivel no adecuadas, el 7.3% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de baja prevalencia, por otro lado; el manejo de conflictos en un nivel regulares, el 18.2% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de mediana prevalencia. Así

mismo; el manejo de conflictos en un nivel adecuadas, el 63.6% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de alta prevalencia.

### Prueba de hipótesis general y específica

#### Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018

#### Hipótesis Nula.

No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018

Regla de decisión;

Si Valor  $p > 0.01$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.01$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 13

*Correlación liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales*

		<b>Correlaciones</b>	
		Liderazgo Transformacional	Relaciones Interpersonales
Tau_b de Kendall	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,800**
		N	110
	Relaciones Interpersonales	Coeficiente de correlación	,800**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	110

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.800 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe una relación

significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018

### **Hipótesis Específica 1**

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.

### **Hipótesis Nula**

No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.

Regla de decisión;

Si Valor  $p > 0.01$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.01$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 14

*Correlación liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas*

### **Correlaciones**

		Liderazgo Transformacional	Habilidades comunicativas.
Tau_b de Kendall	Liderazgo Transformacional	1,000	,784**
			,000
		110	110
	Habilidades comunicativas.	,784**	1,000
		,000	.
		110	110

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.784 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018

### Hipótesis Específica 2

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018

### Hipótesis Nula

No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018

Regla de decisión;

Si Valor  $p > 0.01$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.01$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 15

*Correlación liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo*

### Correlaciones

			Liderazgo Transformacional	Trabajo en equipo.
Tau_b de Kendall	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,552**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Trabajo en equipo.	Coeficiente de correlación	,552**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.552 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018

### Hipótesis Específica 3

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.

### Hipótesis Nula

No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.

Regla de decisión;

Si Valor  $p > 0.01$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.01$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 16

*Correlación liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos*

### Correlaciones

			Liderazgo Transformacional	Manejo de conflictos
Tau_b de Kendall	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,780**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Manejo de conflictos	N	110	110
		Coeficiente de correlación	,780**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.780 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; concluye que: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.

## **V. DISCUSIÓN**

En la tesis denominada liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria 2018. Tiene como objetivo general determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria 2018. Para el estudio de la variable liderazgo transformacional directivo tuvo como autor base a Bass y Avolio (2006). Quien señaló que el liderazgo transformacional tiene diversas dimensiones, característica y están fuertemente relacionados con procesos de cambio transformador, tanto de los seguidores como de la organización. Este modelo describe al director que representa este estilo de liderazgo como aquel que intenta satisfacer las necesidades de los demás actores, involucrándolos en la tarea de cambiar una situación insatisfactoria, en la búsqueda de un bien común, lo que genera como consecuencia una relación de estímulo recíproco y de superación que convierte al seguidor en líder y al líder en seguidor. Y para la variable relaciones interpersonales se ha tomado como autor base Lussier y Achua (2002) sostuvo que la comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte del estilo de liderazgo. Las investigaciones empíricas apoyan la creencia de que los buenos líderes también son comunicadores eficaces por tanto hay una relación positiva entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder. Por lo que las relaciones interpersonales en los docentes son entonces el fruto de acompañar, de trabajar en un mismo ambiente y de interactuar de manera positiva o negativa con los demás, es importante resaltar que en éstas intervienen factores de temperamento, valores, contexto, creencias, etc.

Las relaciones interpersonales son el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, las relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos.

Estos hallazgos concuerdan con lo que sustenta César (2017) que indica que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional, se puede afirmar que en esta investigación existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo, con la finalidad de mejorar el trabajo docente animando en cada

momento a ser creativos, innovadores, responsables, comprometidos para elevar el nivel de motivación e identidad con sus seguidores, el líder transformacional está pendiente de sus avances proporcionándoles nuevos retos e inspirándoles confianza y superación, de acuerdo a los resultados recomiendan fortalecer el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas públicas a través de capacitaciones por especialista con la finalidad de elevar el desempeño directivo.

Un resultado semejante fue obtenido por Minaya (2014) En lo que respecta a la medición de la variable Liderazgo transformacional docente ha permitido revelar que la mayoría de los docentes y directivos de la I.E perciben el Liderazgo transformacional de los directivos en nivel Alto y registran un compromiso organizacional regular. Se puede afirmar que existe un liderazgo transformacional porque hay una percepción significativa de mejora con las actitudes hacia el compromiso docente.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados la presente investigación corrobora lo planteado por Arce y Malvas (2014), puesto que reafirman que existe una correlación significativa alta y adecuada entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E, con tendencia a mejorar.

Existe una correlación moderada, pero significativa entre la variable clima organizacional y la dimensión estilos de liderazgo de la variable relaciones interpersonales. En el clima organizacional destaca el nivel bueno, mientras que estilos de liderazgo destaca el nivel regular; la correlación es moderada debido a esta diferencia.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 1, el resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.784 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 1; concluyéndose que: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018; esto es, las habilidades comunicativas en un nivel no

adecuadas, el 7.3% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de baja prevalencia, por otro lado; las habilidades comunicativas en un nivel regulares, el 17.3% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de mediana prevalencia. Así mismo; las habilidades comunicativas en un nivel adecuadas, el 64.5% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de alta prevalencia.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 2, El resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.552 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 2; concluyéndose que: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018; esto es, el trabajo en equipo en un nivel no adecuadas, el 7.3% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de baja prevalencia, por otro lado; el trabajo en equipo en un nivel regulares, el 10.9% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de mediana prevalencia. Así mismo; el trabajo en equipo en un nivel adecuadas, el 50% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de alta prevalencia.

Así mismo, de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 3, El resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.780 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 3; concluye que: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018; esto es, el manejo de conflictos en un nivel no adecuadas, el 7.3% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de baja prevalencia, por otro lado; el manejo de conflictos en un nivel regulares, el 18.2% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de mediana prevalencia. Así mismo; el manejo de conflictos en un nivel adecuadas, el 63.6% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de alta prevalencia.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, El resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.800 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis general; concluyéndose que: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018; esto es, las relaciones interpersonales en un nivel no adecuadas, el 7.3% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de baja prevalencia, por otro lado; las relaciones interpersonales en un nivel regulares, el 18.2% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de mediana prevalencia. Así mismo; las relaciones interpersonales en un nivel adecuadas, el 64.5% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de alta prevalencia.

## **V. CONCLUSIONES**

- Primera:** La presente investigación respecto a la hipótesis específica 1, demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.784, demostró una alta asociación entre las variables.
- Segunda:** La presente investigación respecto a la hipótesis específica 2, demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.552, demostró una moderada asociación entre las variables.
- Tercera:** La presente investigación respecto a la hipótesis específica 3, demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.780, demostró una alta asociación entre las variables.
- Cuarta:** La presente investigación respecto a la hipótesis general, demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.800, demostró una alta asociación entre las variables.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Primera:** Respecto al liderazgo transformacional se sugiere que los directivos estén más involucrados en el acompañamiento docente, motiven más al personal, para un buen trabajo en equipo, mejor trato con los estudiantes y padres de familia, fomentando en los docentes la creatividad e innovación en su trabajo diario.
- Segunda:** Los directivos tienen que transmitir con mayor claridad la visión y misión de la institución, crear condiciones y climas tanto emocionales como de trabajo que posibiliten para una buena formación, capacitación a los docentes en liderazgo transformacional y estimulen al personal cuando realizan un trabajo eficiente.
- Tercera:** Se sugiere a los directivos se muestren empáticos, tolerantes frente a los problemas o errores de los demás creando condiciones óptimas para lograr un liderazgo transformacional y buenas relaciones interpersonales en los docentes de la institución educativa.
- Cuarta:** Respecto a las relaciones interpersonales se sugiere mejorar sus habilidades comunicativas, comunicando los mensajes oportunamente, promoviendo una cultura de escucha, esto ayudará a desarrollar y mejorar las habilidades comunicativas de las personas de manera asertiva, desarrollando su empatía, a ser más abiertos en el trato con los demás, es importante que todo el personal comprenda que la comunicación clara, precisa y fluida favorece el crecimiento personal e institucional.
- Quinta:** Respecto a las relaciones interpersonales se sugiere, trabajar en equipo, comprometerse con los objetivos institucionales, y ejercer su liderazgo en todo momento, ya que así crearan condiciones de mejora del clima organizacional y las relaciones interpersonales mejoren, evitando los conflictos y malos entendidos para optimizar un buen desempeño laboral.

## **VII. REFERENCIAS**

- Acosta, A. (2011) *Manejo de conflictos*. México: Ed Villahermosa.
- Alcaide, L (2017) : *Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales en Santiago de Chile*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Católica. Chile.
- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido- Buenas prácticas de dirección escolar* España. Madrid: Wolters Kluwer
- Arce y Malvas (2014) *El clima organizacional y las relaciones interpersonales*. Universidad Católica Sedes Sapientiae Escuela de Posgrado. Tesis para optar el grado académico de magíster en educación con mención en gestión e innovación educativa. Universidad Católica Sedes Sapientiae Escuela de Posgrado. Perú
- Barbuto, J. y Burbach, M. (2006). *La inteligencia emocional de transformación líder: un campo de oficiales electos*. El periódico de Psicología Social. Barcelona: Ed. Hispano Europea.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Ed. Free Press.
- Bass, R. (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.
- Bass, B. y Avolio, B. (de 1993). *Transformational Leadership and organizational culture*.
- Bass, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through leadership*. New York: Sage Publicaciones.
- Bass, B. (1998). *Transformacional leadership: industrial, militar, and educacional impacto*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B., y Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short*. (2da. ed.). California: Mindgarden, Inc.
- Bass, B., y Avolio, B. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of Applied Psychology, 88(2), 207-218.
- Bass, B., y Riggio R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos. CA: Mind Garden.
- Bass, B.M., y Bass, R. (2009). *Manual de liderazgo: Teoría, investigaciones y aplicaciones gerenciales*. New York: Free Press.

- Belloch, Consuelo (2012) *Pedagogía la comunicación en los EVA*. Universidad de Valencia.
- Bisquerra, A. (2003). *Metodología de la investigación Educativa. Positivismo*. Madrid: Industria Gráfica S.A.
- Burns, James (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Perú: San Marcos.
- Castañeda, R. A. (2001). *Las Organizaciones de Alto Desempeño*. Universidad Juárez del Estado de Durango, México.
- César, C. (2018). *Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la institución educativa N° 125 "Ricardo Palma", San Juan de Lurigancho*. Universidad César Vallejo. (Tesis para optar el grado académico de: Maestro en administración de la educación) Recuperado de: [repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11368/Cesar\\_RC.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11368/Cesar_RC.pdf)
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. DF México: Mc Graw-Hill de México.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava Edición. México. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Covey, S.R. (1992). *Liderazgo centrado en principios*: Free Press. 149
- Covey, R. S. (2005). *El 8° hábito. De la efectividad a la grandeza*. México: Paidós Empresa.
- Cruz C., (2015) *Comunicación positiva en las relaciones interpersonales*, recuperado de: <http://gestiopolis.com/comunicacion-positiva-relaciones-personales>. [Versión electrónica]. Recuperado, de [http://visiónempresarialhn.com/librospdf/El\\_8%C2%BA\\_Habito.pdf](http://visiónempresarialhn.com/librospdf/El_8%C2%BA_Habito.pdf)
- Cuevas López, M. (25 de junio de 2008). *Revista de curriculum y formación del profesorado*. Obtenido de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev122COL3.pdf>
- Cuevas ,Rudy (2011) *Gerencia, gestión y liderazgo educativo*. (1ª ed.) Biblioteca Nacional del Perú
- De Vellis, G. (2006). *La medición en ciencias sociales y en la psicología, en Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México: Trillas
- Echaniz, Arantza 2001 *¿Debe ser ético el líder? Papeles de Ética, Economía y Dirección, n° 6, 2001 pp. 1- 8*. Recuperado de: <http://www.eticaed.org/4.Echaniz01.pdf>

- Fernández y Baptista (2003): *Metodología de la Investigación*. México. (4ª ed.) Mc. Graw Hill .
- Kurt Lewin (1890-1947): *Una evaluación actual de su significación para la psicología*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador 1, Universidad peruana de Ciencias Aplicadas*. (UPC). Lima1, Perú: El Comercio S.A.
- Griffith, J. (2004). *Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance*. Nueva York: McGraw-Colina.
- Griffin, E. (2006). *Una primera mirada en la teoría de comunicación*. Nueva York: (6ta edición). McGraw-Colina.
- González, V. (1999b): “*El profesor universitario, ¿un facilitador o un orientador en la educación de valores?* .Revista Cubana de Educación Superior.
- Hernández, R. y Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / Interamericana editores.
- Hernández, F. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: (6ª ed.) Edampsa impresiones S.A.
- Jiménez P. (2014). *Trabajo Taller. Consecuencias en las Relaciones Interpersonales que genera la primera experiencia laboral* -Universidad de Córdoba.
- Jiménez, C (2014) *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. Universidad Católica de Colombia. (Tesis para obtener el grado de Magister en Psicología) Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/.../Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez-pdf>
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Editorial Thompson.
- Leithwood, K. (1994). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. Revista de educación 304.
- Leithwood, K.M, Blair, y Strauss, T (2009). *Distributed leader shipac cording to the evidence*. EEUU: Editorial Rout ledge Press.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Chile, Santiago: Área de educación-Fundación

- Leithwood, K., y Poplin, M. (1992). *The Move Toward Transformational Leadership*.  
Obtenido de Educational Leadership:  
<http://msleadershipseasia.wikispaces.com/file/view/The+Move+Towards>.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo –Teoría – Aplicación desarrollo de habilidades*. México: International Thomson editores, S.A.
- Lussier, R. y Achura, C. (2008). *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 2da edición. México: Cengage learning
- Lewin, Kurt. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Germany: Grin.
- Minaya, M (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (Tesis para obtener el grado de Magister en Educación) Recuperado de: [cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3989/1/Minaya\\_cm.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3989/1/Minaya_cm.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Ministerio de Educación.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos modelos e instrumentos*. (2da ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones magisterio.
- Monroy, J (2013). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente caso de estudio: Escuela estatal “Rafael Saturno Guerra”*. Valencia – estado Carabobo-España” ( Tesis para obtener el grado de Maestría en Gerencia Avanzada) Recuperado de: [produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf](http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf)
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*, Mexico D.f.: (13 ed.) McGraw Hill.
- OCDE (2011). *La medición del aprendizaje de los alumnos: Mejores prácticas para evaluar el valor agregado de las escuelas*. doi: 10.1787/9789264090170-es
- Reyes, P. A. (1995). *Administration de Empresas*, México: Ed. Limusa.
- Riggio, R. y Reichard, R. (2008). *The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.23,Nº .2.EEUU.(Pp.169-185).

- Robbins, S. y Jugde, T. (1999). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez: México. Pearson educación
- Rodríguez, P. K. (2006). *La Investigación Científica*. España: Editorial Acento.
- Silviera, M. (2014). *El arte de las relaciones personales*, Madrid, España: Editorial Alba.
- Soto, R. J. (2016). *Teoria de las relaciones interpersonales de schutz : fundamental interpersonal relations orientation: (orientación de las relaciones interpersonales fundamentales)*
- Uribe, M. (2005). *El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. Recuperado de: [https://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1\\_e/art22.pdf](https://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art22.pdf)
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias.

## **ANEXOS**

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y RELACIONES INTERPERSONALES EN DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA “ CESAR VALLEJO ” DE LA VICTORIA - 2018.						
AUTOR: MANUEL FELIPE MONTENEGRO CUBAS.						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018.</p>	<b>Variable 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Consideración Individualizada	1. Presta atención personal 2. Facilitador 3. escucha activa y comunicador	1-6	<p>Alta Prevalencia (112-150) Mediana Prevalencia (71-111) Baja Prevalencia (30-70)</p>
			Estimulación Intelectual	1. Ayuda a generar soluciones creativas 2. Fomentar la innovación y la creatividad 3. Desarrollo de habilidades intelectuales	7-12	
			Motivación - Inspiración	1. Motivar a la gente a un desempeño superior 2. Compromiso con las metas y la visión 3. Se interesa en iniciar objetivos comunes.	13-18	
			Influencia idealizada	1. Comunicador 2. Integrador de personal. 3. Confianza	19-24	
Tolerancia Psicológica	1. Sentido de la empatía 2. Sentido de la tolerancia para comprender a los demás 3. Trata adecuadamente los problemas	25-30				

			Variable 2: RELACIONES INTERPERSONALES			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Adecuadas (68-90) Regulares (43-67) No Adecuada (18-42)
			Habilidades comunicativas.	-Transmitir mensajes -Recepcionar mensajes -Comunicación asertiva	1-6	
			Trabajo en equipo.	-Equipo funcionales. -Equipos interfuncional - Equipo autoadministrado	7-12	
Manejo de conflictos.	-Evasión del conflicto - Imposición del conflicto - reconciliación del conflicto	13-18				
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL			
<b>TIPO:</b> APLICADA  <b>DISEÑO:</b> EXPERIMENTAL NO  <b>NIVEL DE DISEÑO:</b> CORRELACIONAL  <b>MÉTODO:</b> HIPOTÉTICO DEDUCTIVO  <b>ENFOQUE:</b> CUANTITATIVO	<b>POBLACIÓN:</b> Docentes del Nivel Inicial 07 Docentes del Nivel Primaria 31 Docentes del Nivel Secundaria 36 Docentes del Turno Mañana 36 Docentes del Turno Tarde 36  <b>TIPO DE MUESTRA</b>  <b>No probabilístico</b>  <b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> <b>110 docentes</b>	<b>Variable 1 :</b> Liderazgo Transformacional Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Montenegro Cubas Manuel Felipe Año: 2018 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Forma de Administración: Individual  <b>Variable 2 :</b> Relaciones Interpersonales <b>Técnicas: Encuesta</b> <b>Instrumentos: Cuestionario</b> Autor: Montenegro Cubas Manuel Felipe Año: 2018 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Forma de Administración: Individual	<b>DESCRIPTIVA:</b>  Tablas de frecuencias y figuras  <b>INFERENCIAL:</b>  Significancia Bilateral  Tau_b de Kendall			

## ANEXO 2

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

## NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Cuestionario de relaciones interpersonales en los docentes"

## OBJETIVO:

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018.

## VARIABLE QUE EVALÚA:

Relaciones interpersonales en docentes.

## DIRIGIDO A:

Docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018.

## APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Ledesma Cuadros Mildred Lénica

## GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Dra. en Administración de la Educación

## VALORACIÓN:

Muy alto	Alto <input checked="" type="checkbox"/>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	--	-------	------	----------

EVALUADOR

DNI 09936465

FIRMA DEL

  
 Dra. Mildred Lénica Ledesma Cuadros  
 CPPa N° 051827  
 CATEDRÁTICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO  
 DNI: 0883548

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN  
DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA CESAR VALLEJO, LA VICTORIA - 2018**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades comunicativas</b>							
1	Usted comunica los mensajes oportunamente para la consecución de las tareas.	✓		✓		✓		
2	Usted genera confianza para transmitir mensajes a los directivos y lograr un compromiso deseado.	✓		✓		✓		
3	Le gusta escuchar a los directivos cuando hablan y exhorto a los demás a que hablen mostrando interés en lo que están tratando de comunicar.	✓		✓		✓		
4	Cuando alguien está hablando le da tiempo suficiente para que termine, no interrumpo no me adelanto a lo que está a punto de decir ni salto a las conclusiones.	✓		✓		✓		
5	Cuando usted escucha a los demás, trato de ponerme en su lugar y ver las cosas desde su óptica.	✓		✓		✓		
6	Durante las conversaciones usted repite a la otra persona lo que acaba de decir en mis propias palabras para asegurarme de que entendí correctamente lo que dijo.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Trabajo en equipo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Su equipo de trabajo se elige democráticamente y hay un compromiso común con los objetivos institucionales por parte de todos los miembros.	✓		✓		✓		
8	Buena parte de la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones importantes se confiere al equipo.	✓		✓		✓		
9	A los docentes de área se les da la oportunidad de que sigan aprendiendo y capacitándose adecuadamente.	✓		✓		✓		
10	Los docentes suelen ofrecerse respaldo y apoyo unos a otros sin que medie la instrucción de los directivos.	✓		✓		✓		

11	Las recompensas y el reconocimiento individual y de equipo están ligados a los resultados.	✓	✓	✓	✓	✓
12	Hay funciones y responsabilidades en el equipo de áreas, establecidas con claridad para la realización de diversas tareas.	✓	✓	✓	✓	✓
<b>DIMENSIÓN 3: Manejo de conflictos</b>						
13	Antes de hablar piensa en lo que vas a decir para dar tu opinión clara y coherentemente y así evitar malos entendidos.	✓	✓	✓	✓	✓
14	Escuchas atentamente los conflictos cuando se presentan y los resuelven con tolerancia y diálogo.	✓	✓	✓	✓	✓
15	Se pide y ofrece soluciones alternas al conflicto, llegando a un acuerdo.	✓	✓	✓	✓	✓
16	Se practican buenas relaciones interpersonales para evitar los conflictos.	✓	✓	✓	✓	✓
17	Se ponen de acuerdo sobre los problemas que originan el conflicto.	✓	✓	✓	✓	✓
18	Los docentes hacen un seguimiento para asegurarse que el conflicto sea resuelto.	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia  
 Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Sedersma Cuachos, Mikael, Jenica. DNI: 09936465

Grado y Especialidad del validador: D.ra. en Administración de la Educación

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima 23 de junio del 2018




## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Cuestionario de liderazgo transformacional directivo”

### OBJETIVO:

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, de la Victoria 2018.

### VARIABLE QUE EVALÚA:

Liderazgo transformacional directivo.

### DIRIGIDO A:

Docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, de la Victoria 2018.

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Ledesma Cuadros Mildred Jénica

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Dra. en Administración de la Educación

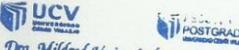
### VALORACIÓN:

Muy alto	Alto <input checked="" type="checkbox"/>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	--	-------	------	----------

EVALUADOR

DNI...09936465.....

FIRMA DEL

  
 Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros  
 CPPe N° 051627  
 CATEDRÁTICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO  
 DNI: 09936465

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL  
DIRECTIVO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Consideración individualizada</b>							
1	Los directivos prestan atención personalizada a los asuntos particulares de los docentes de manera oportuna	✓		✓		✓		
2	Los directivos tienen en cuenta a las personas, sus intereses, prioridades y necesidades por encima de cuestiones organizativas o legales.	✓		✓		✓		
3	Los directivos le facilitan hacer las cosas con voluntad, hacer más de lo que tenía previsto en el trabajo a realizar.	✓		✓		✓		
4	Los directivos le facilitan en capacitarse para llevar a cabo importantes cambios en tu trabajo.	✓		✓		✓		
5	Los directivos le comunican con entusiasmo sobre las metas a lograr	✓		✓		✓		
6	Los directivos escuchan atentamente sus intereses y le apoyan en sus acciones e ideas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Estimulación Intelectual</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Los directivos le animan a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.	✓		✓		✓		
8	Los directivos dan razones para reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo de la institución educativa.	✓		✓		✓		
9	Los directivos estimulan al personal docente y administrativo a desarrollar propuestas innovadoras y creativas en su trabajo diario.	✓		✓		✓		
10	Los directivos proporcionan nuevas orientaciones ante situaciones problemáticas para mejorar el trabajo en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
11	Los directivos le estimulan a mejorar sus capacidades-habilidades intelectuales, para obtener resultados positivos en sus funciones.	✓		✓		✓		
12	Los directivos le estimulan a involucrarse en desarrollar sus habilidades en proyectos innovadores para desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes.	✓		✓		✓		

		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	<b>DIMENSIÓN 3: Motivación-Inspiración</b>								
13	Los directivos motivan al personal para tener éxito en las actividades planificadas.	✓		✓		✓		✓	
14	Los directivos motivan al personal para tener un buen trato con los estudiantes y padres de familia.	✓		✓		✓		✓	
15	Los directivos transmiten claramente la visión y misión de la institución.	✓		✓		✓		✓	
16	Los directivos manifiestan al personal los beneficios de lograr las metas organizacionales, expresando confianza en que se alcanzaran.	✓		✓		✓		✓	
17	Los directivos me involucran con entusiasmo y optimismo en la consecución de los objetivos o criterios que se deben seguir.	✓		✓		✓		✓	
18	Los directivos se interesan por exaltar los objetivos en equipo y estimulan al personal docente cuando realizan un trabajo eficiente.	✓		✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: Influencia idealizada</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
19	Los directivos muestran buena comunicación con el personal docente.	✓		✓		✓		✓	
20	Los directivos comunican regularmente las fortalezas y debilidades de la institución con el fin de superarlos.	✓		✓		✓		✓	
21	Los directivos se preocupan por la integración del personal docente y es visto con respeto.	✓		✓		✓		✓	
22	Los directivos contribuyen a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con la institución	✓		✓		✓		✓	
23	Los directivos son modelos de confianza.	✓		✓		✓		✓	
24	Los directivos motivan a los demás a tener confianza en sí mismos.	✓		✓		✓		✓	

DIMENSION 5: Tolerancia Psicológica					
25	Los directivos se muestran empáticos frente a los problemas particulares del personal.	✓	✓	✓	✓
26	Los directivos emplean el sentido del humor para resolver los conflictos que surgen en la institución.	✓	✓	✓	✓
27	Los directivos son tolerantes con los errores o defectos de los demás.	✓	✓	✓	✓
28	Los directivos discuten abiertamente con los profesores los temas controvertidos, buscando el bienestar general.	✓	✓	✓	✓
29	Los directivos tratan adecuadamente los problemas que crean incertidumbre y me sugieren nuevas formas de trabajo.	✓	✓	✓	✓
30	Los directivos son creativos planteando varias alternativas coherentes de solución a los problemas en beneficio de la institución.	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia  
 Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Sedesma Cuadro Mildred Sérica DNI: 09936465

Grado y Especialidad del validador: Dra. en Administración de la Educación

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima 23 de Junio del 2018




## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Cuestionario de relaciones interpersonales en los docentes”

### OBJETIVO:

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018.

### VARIABLE QUE EVALÚA:

Relaciones interpersonales en docentes.

### DIRIGIDO A:

Docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018.

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Coray Peña Luis Edulberto

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor en Educación

### VALORACIÓN:

Muy alto ✓	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
------------	------	-------	------	----------

EVALUADOR

DNI. 06705891.....

  
FIRMA DEL

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN  
DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA CESAR VALLEJO, LA VICTORIA - 2018**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades comunicativas</b>							
1	Usted comunica los mensajes oportunamente para la consecución de las tareas.	/		/		/		
2	Usted genera confianza para transmitir mensajes a los directivos y lograr un compromiso deseado.	/		/		/		
3	Le gusta escuchar a los directivos cuando hablan y exhorto a los demás a que hablen mostrando interés en lo que están tratando de comunicar.	/		/		/		
4	Cuando alguien está hablando le da tiempo suficiente para que termine, no interrumpo no me adelanto a lo que está a punto de decir ni salto a las conclusiones.	/		/		/		
5	Cuando usted escucha a los demás, trato de ponerme en su lugar y ver las cosas desde su óptica.	/		/		/		
6	Durante las conversaciones usted repite a la otra persona lo que acaba de decir en mis propias palabras para asegurarme de que entendí correctamente lo que dijo.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2: Trabajo en equipo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Su equipo de trabajo se elige democráticamente y hay un compromiso común con los objetivos institucionales por parte de todos los miembros.	/		/		/		
8	Buena parte de la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones importantes se confiere al equipo.	/		/		/		
9	A los docentes de área se les da la oportunidad de que sigan aprendiendo y capacitándose adecuadamente.	/		/		/		
10	Los docentes suelen ofrecerse respaldo y apoyo unos a otros sin que medie la instrucción de los directivos.	/		/		/		

11	Las recompensas y el reconocimiento individual y de equipo están ligados a los resultados.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	Hay funciones y responsabilidades en el equipo de áreas, establecidas con claridad para la realización de diversas tareas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	<b>DIMENSIÓN 3: Manejo de conflictos</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	Antes de hablar piensa en lo que vas a decir para dar tu opinión clara y coherentemente y así evitar malos entendidos.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	Escuchas atentamente los conflictos cuando se presentan y los resuelven con tolerancia y diálogo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	Se pide y ofrece soluciones alternas al conflicto, llegando a un acuerdo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	Se practican buenas relaciones interpersonales para evitar los conflictos.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	Se ponen de acuerdo sobre los problemas que originan el conflicto.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	Los docentes hacen un seguimiento para asegurarse que el conflicto sea resuelto.	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓]

Apellidos y nombres del juez validador: Caray Peña Luis Edilberto      DNI: 06.70.58.91

Grado y Especialidad del validador: Doctor en Educación

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima 23 de junio del 2018



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Cuestionario de liderazgo transformacional directivo”

### OBJETIVO:

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, de la Victoria 2018.

### VARIABLE QUE EVALÚA:

Liderazgo transformacional directivo.

### DIRIGIDO A:

Docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, de la Victoria 2018.

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

*Garay Peña Luis Edilberto*

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

*Dr. en Educación*

### VALORACIÓN:

Muy alto <input checked="" type="checkbox"/>	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Muy bajo <input type="checkbox"/>
--	-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

EVALUADOR

*[Firma]*  
FIRMA DEL

DNI... *06705891* .....

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Consideración individualizada</b>							
1	Los directivos prestan atención personalizada a los asuntos particulares de los docentes de manera oportuna	/		/		/		
2	Los directivos tienen en cuenta a las personas, sus intereses, prioridades y necesidades por encima de cuestiones organizativas o legales. ♦	/		/		/		
3	Los directivos le facilitan hacer las cosas con voluntad, hacer más de lo que tenía previsto en el trabajo a realizar.	/		/		/		
4	Los directivos le facilitan en capacitarse para llevar a cabo importantes cambios en tu trabajo.	/		/		/		
5	Los directivos le comunican con entusiasmo sobre las metas a lograr	/		/		/		
6	Los directivos escuchan atentamente sus intereses y le apoyan en sus acciones e ideas.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2: Estimulación Intelectual</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Los directivos le animan a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.	/		/		/		
8	Los directivos dan razones para reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo de la institución educativa.	/		/		/		
9	Los directivos estimulan al personal docente y administrativo a desarrollar propuestas innovadoras y creativas en su trabajo diario.	/		/		/		
10	Los directivos proporcionan nuevas orientaciones ante situaciones problemáticas para mejorar el trabajo en la Institución Educativa.	/		/		/		
11	Los directivos le estimulan a mejorar sus capacidades-habilidades intelectuales, para obtener resultados positivos en sus funciones.	/		/		/		
12	Los directivos le estimulan a involucrarse en desarrollar sus habilidades en proyectos innovadores para desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes.	/		/		/		

<b>DIMENSIÓN 3: Motivación-Inspiración</b>		Si	No	Si	No	Si	No
13	Los directivos motivan al personal para tener éxito en las actividades planificadas.	✓		✓		✓	
14	Los directivos motivan al personal para tener un buen trato con los estudiantes y padres de familia.	✓		✓		✓	
15	Los directivos transmiten claramente la visión y misión de la institución.	✓		✓		✓	
16	Los directivos manifiestan al personal los beneficios de lograr las metas organizacionales, expresando confianza en que se alcanzaran.	✓		✓		✓	
17	Los directivos me involucran con entusiasmo y optimismo en la consecución de los objetivos o criterios que se deben seguir.	✓		✓		✓	
18	Los directivos se interesan por exaltar los objetivos en equipo y estimulan al personal docente cuando realizan un trabajo eficiente.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 4: Influencia idealizada</b>		Si	No	Si	No	Si	No
19	Los directivos muestran buena comunicación con el personal docente.	✓		✓		✓	
20	Los directivos comunican regularmente las fortalezas y debilidades de la institución con el fin de superarlos.	✓		✓		✓	
21	Los directivos se preocupan por la integración del personal docente y es visto con respeto.	✓		✓		✓	
22	Los directivos contribuyen a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con la institución	✓		✓		✓	
23	Los directivos son modelos de confianza.	✓		✓		✓	
24	Los directivos motivan a los demás a tener confianza en sí mismos.	✓		✓		✓	

DIMENSION 5: Tolerancia Psicológica							
25	Los directivos se muestran empáticos frente a los problemas particulares del personal.	✓					
26	Los directivos emplean el sentido del humor para resolver los conflictos que surgen en la institución.	✓					
27	Los directivos son tolerantes con los errores o defectos de los demás.	✓					
28	Los directivos discuten abiertamente con los profesores los temas controvertidos, buscando el bienestar general.	✓					
29	Los directivos tratan adecuadamente los problemas que crean incertidumbre y me sugieren nuevas formas de trabajo.	✓					
30	Los directivos son creativos planteando varias alternativas coherentes de solución a los problemas en beneficio de la institución.	✓					

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [  ] No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador: Garay Peña Luis Edulberto DNI: 06705891

Grado y Especialidad del validador: Doctor en Educación

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima 23 de Junio del 2018



MATRIZ DE VALIDACIÓN

TITULO DE LA TESIS : LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y RELACIONES INTERPERSONALES EN DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA " CESAR VALLEJO " LA VICTORIA - 2018.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES				
				INUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA DIMENSION	RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL INDICADOR	RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
RELACIONES INTERPERSONALES	Habilidades comunicativas	Transmitir mensajes	Usted comunica los mensajes oportunamente para la consecución de las tareas.													
			Usted genera confianza para transmitir mensajes a los directivos y lograr un compromiso deseado.													
		Recepcionar mensajes	Le gusta escuchar a los directivos cuando hablan y exhorto a los demás a que hablen mostrando interés en lo que están tratando de comunicar.													
			Cuando alguien está hablando le da tiempo suficiente para que termine, no interrumpo no me adelanto a lo que está a punto de decir ni salto a las conclusiones.													
		Comunicación asertiva	Cuando usted escucha a los demás, trato de ponerme en su lugar y ver las cosas desde su óptica.													
			Durante las conversaciones usted repite a la otra persona lo que acaba de decir en mis propias palabras para asegurarme de que entendí correctamente lo que dijo.													
	Trabajo en equipo	Equipo funcionales	Su equipo de trabajo se elige democráticamente y hay un compromiso común con los objetivos institucionales por parte de todos los miembros.													
			Buena parte de la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones importantes se confiere al equipo.													
		Equipo interfuncional	A los docentes de área se les da la oportunidad de que sigan aprendiendo y capacitándose adecuadamente.													
			Los docentes suelen ofrecerse respaldo y apoyo unos a otros sin que medie la instrucción de los directivos.													
	Equipo autoadministrado	Las recompensas y el reconocimiento individual y de equipo están ligados a los resultados.														
		Hay funciones y responsabilidades en el equipo de áreas, establecidas con claridad para la realización de diversas tareas.														
	Manejo de conflictos	Evasión del conflicto	Antes de hablar piensa en lo que vas a decir para dar tu opinión clara y coherentemente y así evitar malos entendidos.													
			Escuchas atentamente los conflictos cuando se presentan y los resuelven con tolerancia y dialogo.													
		Imposición del conflicto	Se pide y ofrece soluciones alternas al conflicto, llegando a un acuerdo.													
Se practican buenas relaciones interpersonales para evitar los conflictos.																
Reconciliación del conflicto		Se ponen de acuerdo sobre los problemas que originan el conflicto.														
		Los docentes hacen un seguimiento para asegurarse que el conflicto sea resuelto.														

*[Firma]*  
 UCV  
 ESCUELA DE POSTGRADO  
 Dra. Mabel Jenica Ledesma Cuadros  
 CPD N° 051827  
 CATEDRÁTICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO  
 19/11/18

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS : LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y RELACIONES INTERPERSONALES EN DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA " CESAR VALLEJO " LA VICTORIA - 2018.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES		
				P	L	A	S	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION	RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR	RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL INDICADOR	RELACION ENTRE EL INDICADOR Y LA RESPUESTA			
Liderazgo transformacional directivo	Consideración Individualizada	Presta atención personal	Los directivos prestan atención personalizada a los asuntos particulares de los docentes de manera oportuna Los directivos tienen en cuenta a las personas, sus intereses, prioridades y necesidades por encima de cuestiones organizativas o legales.											
		Facilitador	Los directivos le facilitan hacer las cosas con voluntad, hacer más de lo que tenía previsto en el trabajo a realizar. Los directivos le facilitan en capacitarse para llevar a cabo importantes cambios en tu trabajo. Los directivos le comunican con entusiasmo sobre las metas a lograr Los directivos escuchan atentamente sus intereses y le apoyan en sus acciones e ideas.											
	Estimulación intelectual	Escucha activa y comunicador	Los directivos le animan a solucionar problemas y a generar ideas nuevas. Los directivos dan razones para reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo de la institución educativa Los directivos estimulan al personal docente y administrativo a desarrollar propuestas innovadoras y creativas en su trabajo diario. Los directivos proporcionan nuevas orientaciones ante situaciones problemáticas para mejorar el trabajo en la Institución Educativa.											
		Ayuda a generar soluciones creativas	Los directivos le estimulan a mejorar sus capacidades-habilidades intelectuales; para obtener resultados positivos en sus funciones. Los directivos le estimulan a involucrarse en desarrollar sus habilidades en proyectos innovadores para desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes Los directivos motivan al personal para tener éxito en las actividades planificadas.											
	Motivación-Inspiración	Fomentar la innovación y la creatividad	Los directivos motivan al personal para tener un buen trato con los estudiantes y padres de familia. Los directivos transmiten claramente la visión y misión de la institución. Los directivos manifiestan al personal los beneficios de lograr las metas organizacionales, expresando confianza en que se alcanzaran.											
		Desarrollo de habilidades intelectuales	Los directivos me involucran con entusiasmo y optimismo en la consecución de los objetivos o criterios que se deben seguir. Los directivos se interesan por exaltar los objetivos en equipo y estimulan al personal docente cuando realizan un trabajo eficiente.											
	Influencia	Compromiso con las metas y la visión	Los directivos muestran buena comunicación con el personal docente. Los directivos comunican regularmente las fortalezas y debilidades de la institución con el fin de superarlos. Los directivos se preocupan por la integración del personal docente y se visito con respeto. Los directivos contribuyen a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con la institución											
		Se interesa en iniciar objetivos comunes.	Los directivos son modelos de confianza Los directivos motivan a los demás a tener confianza en sí mismos. Los directivos se muestran empáticos frente a los problemas particulares del personal. Los directivos emplean el sentido del humor para resolver los conflictos que surgen en la institución. Los directivos son tolerantes con los errores o defectos de los demás. Los directivos discuten abiertamente con los profesores los temas controvertidos, buscando el bienestar general Los directivos tratan adecuadamente los problemas que crean incertidumbre y me sugieren nuevas formas de trabajo. Los directivos son creativos planteando varias alternativas coherentes de solución a los problemas en beneficio de la institución.											

ESCALA DE POSTGRADO  
UNIVERSIDAD DEL CALLAO  
Dra. Mirella Yana  
Ledesma Cuadros  
CPN N° 01827  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA ESCUELA DE POSTGRADO  
DNI: 09833462

*[Firma]*  
Dra. Mirella Ledesma C.

## MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS : LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y RELACIONES INTERPERSONALES EN DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA " CESAR VALLEJO " LA VICTORIA - 2018.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN	RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR	RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA
RELACIONES INTERPERSONALES	Habilidades comunicativas	Transmitir mensajes	Usted comunica los mensajes oportunamente para la consecución de las tareas.						✓	✓	✓	✓	
			Usted genera confianza para transmitir mensajes a los directivos y lograr un compromiso deseado.						✓	✓	✓	✓	
		Recepcionar mensajes	Le gusta escuchar a los directivos cuando hablan y exhorto a los demás a que hablen mostrando interés en lo que están tratando de comunicar.						✓	✓	✓	✓	
			Cuando alguien está hablando le da tiempo suficiente para que termine, no interrumpe no me adelanto a lo que está a punto de decir ni salto a las conclusiones.						✓	✓	✓	✓	
		Comunicación asertiva	Cuando usted escucha a los demás, trato de ponerme en su lugar y ver las cosas desde su óptica.						✓	✓	✓	✓	
			Durante las conversaciones usted repite a la otra persona lo que acaba de decir en mis propias palabras para asegurarme de que entendí correctamente lo que dijo.						✓	✓	✓	✓	
	Trabajo en equipo	Equipo funcionales	Su equipo de trabajo se elige democráticamente y hay un compromiso común con los objetivos institucionales por parte de todos los miembros.						✓	✓	✓	✓	
			Buena parte de la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones importantes se confiere al equipo.						✓	✓	✓	✓	
		Equipo interfuncional	A los docentes de área se les da la oportunidad de que sigan aprendiendo y capacitándose adecuadamente.						✓	✓	✓	✓	
			Los docentes suelen ofrecerse respaldo y apoyo unos a otros sin que medie la instrucción de los directivos.						✓	✓	✓	✓	
		Equipo autoadministrado	Las recompensas y el reconocimiento individual y de equipo están ligados a los resultados.						✓	✓	✓	✓	
			Hay funciones y responsabilidades en el equipo de áreas, establecidas con claridad para la realización de diversas tareas.						✓	✓	✓	✓	
	Manejo de conflictos	Evasión del conflicto	Antes de hablar piensa en lo que vas a decir para dar tu opinión clara y coherentemente y así evitar malos entendidos.						✓	✓	✓	✓	
			Escuchas atentamente los conflictos cuando se presentan y los resuelven con tolerancia y dialogo.						✓	✓	✓	✓	
		Imposición del conflicto	Se pide y ofrece soluciones alternas al conflicto, llegando a un acuerdo.						✓	✓	✓	✓	
			Se practican buenas relaciones interpersonales para evitar los conflictos.						✓	✓	✓	✓	
		Reconciliación del conflicto	Se ponen de acuerdo sobre los problemas que originan el conflicto.						✓	✓	✓	✓	
			Los docentes hacen un seguimiento para asegurarse que el conflicto sea resuelto.						✓	✓	✓	✓	



MATRIZ DE VALIDACIÓN

TITULO DE LA TESIS : LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y RELACIONES INTERPERSONALES EN DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA " CESAR VALLEJO " LA VICTORIA - 2018.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				S	N	C	D	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION	RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL INDICADOR	RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL INDICADOR	RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL INDICADOR		
Liderazgo transformacional directivo	Consideración Individual	Presta atención personal	Los directivos prestan atención personalizada a los asuntos particulares de los docentes de manera oportuna Los directivos tienen en cuenta a las personas, sus intereses, prioridades y necesidades por encima de cuestiones organizativas o legales. Los directivos le facilitan hacer las cosas con voluntad, hacer más de lo que está previsto en el trabajo a realizar. Los directivos le facilitan en capacitar para llevar a cabo importantes cambios en su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Facilitador	Los directivos le comunican con entusiasmo sobre las metas a lograr Los directivos escuchan atentamente sus intereses y le apoyan en sus acciones e ideas. Los directivos le animan a solucionar problemas y a generar ideas nuevas. Los directivos dan razones para reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo de la institución educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Intelectual	Ayuda a generar soluciones creativas	Los directivos estimulan al personal docente y administrativo a desarrollar propuestas innovadoras y creativas en su trabajo diario. Los directivos proporcionan nuevas orientaciones ante situaciones problemáticas para mejorar el trabajo en la Institución Educativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Fomentar la innovación y la creatividad	Los directivos le estimulan a mejorar sus capacidades/habilidades intelectuales, para obtener resultados positivos en sus funciones. Los directivos le estimulan a involucrarse en desarrollar sus habilidades en proyectos innovadores para desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes. Los directivos motivan al personal para tener éxito en las actividades planificadas. Los directivos motivan al personal para tener un buen trato con los estudiantes y padres de familia. Los directivos transmiten claramente la visión y misión de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Estimulación Intelectual	Mejorar a la gerencia superior	Los directivos muestran buena comunicación con el personal docente. Los directivos comunican regularmente las fortalezas y debilidades de la institución con el fin de superarlos. Los directivos se preocupan por la integración del personal docente y se vejo con respeto. Los directivos contribuyen a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con la institución Los directivos son modestos de confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Compromiso con las metas y la visión	Los directivos muestran buena comunicación con el personal docente. Los directivos comunican regularmente las fortalezas y debilidades de la institución con el fin de superarlos. Los directivos se preocupan por la integración del personal docente y se vejo con respeto. Los directivos contribuyen a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con la institución Los directivos son modestos de confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Motivación-Inspiración	Se interesa en iniciar objetivos comunes.	Los directivos muestran buena comunicación con el personal docente. Los directivos comunican regularmente las fortalezas y debilidades de la institución con el fin de superarlos. Los directivos se preocupan por la integración del personal docente y se vejo con respeto. Los directivos contribuyen a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con la institución Los directivos son modestos de confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Motivación-Inspiración	Los directivos muestran buena comunicación con el personal docente. Los directivos comunican regularmente las fortalezas y debilidades de la institución con el fin de superarlos. Los directivos se preocupan por la integración del personal docente y se vejo con respeto. Los directivos contribuyen a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con la institución Los directivos son modestos de confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Influencia Idealizada	Confianza	Los directivos muestran buena comunicación con el personal docente. Los directivos comunican regularmente las fortalezas y debilidades de la institución con el fin de superarlos. Los directivos se preocupan por la integración del personal docente y se vejo con respeto. Los directivos contribuyen a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con la institución Los directivos son modestos de confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Integrador de personal.	Los directivos muestran buena comunicación con el personal docente. Los directivos comunican regularmente las fortalezas y debilidades de la institución con el fin de superarlos. Los directivos se preocupan por la integración del personal docente y se vejo con respeto. Los directivos contribuyen a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con la institución Los directivos son modestos de confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia psicológica	Sentido de la empatía	Los directivos muestran buena comunicación con el personal docente. Los directivos comunican regularmente las fortalezas y debilidades de la institución con el fin de superarlos. Los directivos se preocupan por la integración del personal docente y se vejo con respeto. Los directivos contribuyen a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con la institución Los directivos son modestos de confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Tolerancia psicológica	Los directivos muestran buena comunicación con el personal docente. Los directivos comunican regularmente las fortalezas y debilidades de la institución con el fin de superarlos. Los directivos se preocupan por la integración del personal docente y se vejo con respeto. Los directivos contribuyen a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con la institución Los directivos son modestos de confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Cuestionario de liderazgo transformacional directivo”

**OBJETIVO:**

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, de la Victoria 2018.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Liderazgo transformacional directivo.

**DIRIGIDO A:**

Docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, de la Victoria 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

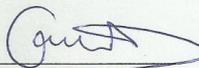
Valdez Asto, José Luis

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

D1 en Ciencias de la Educación

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI.....06993871.....

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL  
DIRECTIVO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Consideración individualizada</b>							
1	Los directivos prestan atención personalizada a los asuntos particulares de los docentes de manera oportuna	✓		✓		✓		
2	Los directivos tienen en cuenta a las personas, sus intereses, prioridades y necesidades por encima de cuestiones organizativas o legales.	✓		✓		✓		
3	Los directivos le facilitan hacer las cosas con voluntad, hacer más de lo que tenía previsto en el trabajo a realizar.	✓		✓		✓		
4	Los directivos le facilitan en capacitarse para llevar a cabo importantes cambios en tu trabajo.	✓		✓		✓		
5	Los directivos le comunican con entusiasmo sobre las metas a lograr	✓		✓		✓		
6	Los directivos escuchan atentamente sus intereses y le apoyan en sus acciones e ideas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Estimulación Intelectual</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	Los directivos le animan a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.	✓		✓		✓		
8	Los directivos dan razones para reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo de la institución educativa.	✓		✓		✓		
9	Los directivos estimulan al personal docente y administrativo a desarrollar propuestas innovadoras y creativas en su trabajo diario.	✓		✓		✓		
10	Los directivos proporcionan nuevas orientaciones ante situaciones problemáticas para mejorar el trabajo en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
11	Los directivos le estimulan a mejorar sus capacidades-habilidades intelectuales, para obtener resultados positivos en sus funciones.	✓		✓		✓		
12	Los directivos le estimulan a involucrarse en desarrollar sus habilidades en proyectos innovadores para desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes.	✓		✓		✓		

		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	<b>DIMENSIÓN 3: Motivación-Inspiración</b>								
13	Los directivos motivan al personal para tener éxito en las actividades planificadas.	✓		✓		✓		✓	
14	Los directivos motivan al personal para tener un buen trato con los estudiantes y padres de familia.	✓		✓		✓		✓	
15	Los directivos transmiten claramente la visión y misión de la institución.	✓		✓		✓		✓	
16	Los directivos manifiestan al personal los beneficios de lograr las metas organizacionales, expresando confianza en que se alcanzaran.	✓		✓		✓		✓	
17	Los directivos me involucran con entusiasmo y optimismo en la consecución de los objetivos o criterios que se deben seguir.	✓		✓		✓		✓	
18	Los directivos se interesan por exaltar los objetivos en equipo y estimulan al personal docente cuando realizan un trabajo eficiente.	✓		✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: Influencia idealizada</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
19	Los directivos muestran buena comunicación con el personal docente.	✓		✓		✓		✓	
20	Los directivos comunican regularmente las fortalezas y debilidades de la institución con el fin de superarlos.	✓		✓		✓		✓	
21	Los directivos se preocupan por la integración del personal docente y es visto con respeto.	✓		✓		✓		✓	
22	Los directivos contribuyen a desarrollar en mi un sentido de pertenencia e identidad con la institución	✓		✓		✓		✓	
23	Los directivos son modelos de confianza.	✓		✓		✓		✓	
24	Los directivos motivan a los demás a tener confianza en si mismos.	✓		✓		✓		✓	

<b>DIMENSION 5: Tolerancia Psicológica</b>							
25	Los directivos se muestran empáticos frente a los problemas particulares del personal.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26	Los directivos emplean el sentido del humor para resolver los conflictos que surgen en la institución.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
27	Los directivos son tolerantes con los errores o defectos de los demás.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
28	Los directivos discuten abiertamente con los profesores los temas controvertidos, buscando el bienestar general.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
29	Los directivos tratan adecuadamente los problemas que crean incertidumbre y me sugieren nuevas formas de trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
30	Los directivos son creativos planteando varias alternativas coherentes de solución a los problemas en beneficio de la institución.	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: VALDEZ ASTO JOSÉ LUÍS DNI: 06993871

Grado y Especialidad del validador: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima 23 de Junio del 2018



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Cuestionario de relaciones interpersonales en los docentes”

**OBJETIVO:**

Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018.

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Relaciones interpersonales en docentes.

**DIRIGIDO A:**

Docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

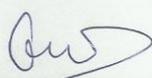
VALDEZ ASTO JOSÉ LUIS

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	------	-------	------	----------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

DNI...06993871.....

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA CESAR VALLEJO, LA VICTORIA - 2018**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades comunicativas</b>							
1	Usted comunica los mensajes oportunamente para la consecución de las tareas.	/		/		/		
2	Usted genera confianza para transmitir mensajes a los directivos y lograr un compromiso deseado.	/		/		/		
3	Le gusta escuchar a los directivos cuando hablan y exhorto a los demás a que hablen mostrando interés en lo que están tratando de comunicar.	/		/		/		
4	Cuando alguien está hablando le da tiempo suficiente para que termine, no interrumpo no me adelanto a lo que está a punto de decir ni salto a las conclusiones.	/		/		/		
5	Cuando usted escucha a los demás, trato de ponerme en su lugar y ver las cosas desde su óptica.	/		/		/		
6	Durante las conversaciones usted repite a la otra persona lo que acaba de decir en mis propias palabras para asegurarme de que entendí correctamente lo que dijo.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2: Trabajo en equipo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Su equipo de trabajo se elige democráticamente y hay un compromiso común con los objetivos institucionales por parte de todos los miembros.	/		/		/		
8	Buena parte de la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones importantes se confiere al equipo.	/		/		/		
9	A los docentes de área se les da la oportunidad de que sigan aprendiendo y capacitándose adecuadamente.	/		/		/		
10	Los docentes suelen ofrecerse respaldo y apoyo unos a otros sin que medie la instrucción de los directivos.	/		/		/		

11	Las recompensas y el reconocimiento individual y de equipo están ligados a los resultados.	✓	✓	✓	✓
12	Hay funciones y responsabilidades en el equipo de áreas, establecidas con claridad para la realización de diversas tareas.	✓	✓	✓	✓
	<b>DIMENSIÓN 3: Manejo de conflictos</b>				
13	Antes de hablar piensa en lo que vas a decir para dar tu opinión clara y coherentemente y así evitar malos entendidos.	✓	✓	✓	✓
14	Escuchas atentamente los conflictos cuando se presentan y los resuelven con tolerancia y dialogo.	✓	✓	✓	✓
15	Se pide y ofrece soluciones alternas al conflicto, llegando a un acuerdo.	✓	✓	✓	✓
16	Se practican buenas relaciones interpersonales para evitar los conflictos.	✓	✓	✓	✓
17	Se ponen de acuerdo sobre los problemas que originan el conflicto.	✓	✓	✓	✓
18	Los docentes hacen un seguimiento para asegurarse que el conflicto sea resuelto.	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_ Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]

Apellidos y nombres del juez validador: VALDEZ ASTO JOSÉ (UJ) DNI: 06193871

Grado y Especialidad del validador: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 2 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 3 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima 23 de junio del 2018



## ANEXO 3

**CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO**

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información sobre el liderazgo transformacional de los directivos de la I.E. con fines netamente Académicos, para lo cual se pide su colaboración. Conteste de manera objetiva y veraz, no hay respuestas correctas ni incorrectas. A continuación encontraras una lista de expresiones y deberás marcarlo con una (X) la opción que te parezca apropiada el valor 1 representa el más bajo y el 5 el más alto.

1)= Nunca		2)= Pocas Veces		3)= Algunas Veces		4)=Casi siempre		5)= Siempre		
<b>Consideración individualizada</b>						1	2	3	4	5
1	Los directivos prestan atención personalizada a los asuntos particulares de los docentes de manera oportuna									
2	Los directivos tienen en cuenta a las personas, sus intereses, prioridades y necesidades por encima de cuestiones organizativas o legales.									
3	Los directivos le facilitan hacer las cosas con voluntad, hacer más de lo que tenía previsto en el trabajo a realizar.									
4	Los directivos le facilitan en capacitarse para llevar a cabo importantes cambios en tu trabajo.									
5	Los directivos le comunican con entusiasmo sobre las metas a lograr									
6	Los directivos escuchan atentamente sus intereses y le apoyan en sus acciones e ideas.									
<b>Estimulación Intelectual</b>						1	2	3	4	5
7	Los directivos le animan a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.									
8	Los directivos dan razones para reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo de la institución educativa.									
9	Los directivos estimulan al personal docente y administrativo a desarrollar propuestas innovadoras y creativas en su trabajo diario.									
10	Los directivos proporcionan nuevas orientaciones ante situaciones problemáticas para mejorar el trabajo en la Institución Educativa.									
11	Los directivos le estimulan a mejorar mis capacidades-habilidades intelectuales, para obtener resultados positivos en sus funciones.									
12	Los directivos le estimulan a involucrarse en desarrollar sus habilidades en proyectos innovadores para desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes.									
<b>Motivación-Inspiración</b>						1	2	3	4	5
13	Los directivos motivan al personal para tener éxito en las actividades planificadas.									
14	Los directivos motivan al personal para tener un buen trato con los estudiantes y padres de familia.									
15	Los directivos transmiten claramente la visión y misión de la institución.									
16	Los directivos manifiestan al personal los beneficios de lograr las metas organizacionales, expresando confianza en que se alcancen.									
17	Los directivos me involucran con entusiasmo y optimismo en la consecución de los objetivos o criterios que se deben seguir.									
18	Los directivos se interesan por exaltar los objetivos en equipo y estimulan al personal docente cuando realizan un trabajo eficiente.									

Influencia idealizada		1	2	3	4	5
19	Los directivos muestran buena comunicación con el personal docente.					
20	Los directivos comunican regularmente las fortalezas y debilidades de la institución con el fin de superarlos.					
21	Los directivos se preocupan por la integración del personal docente y es visto con respeto.					
22	Los directivos contribuyen a desarrollar en mi un sentido de pertenencia e identidad con la institución.					
23	Los directivos son modelos de confianza.					
24	Los directivos motivan a los demás a tener confianza en si mismos.					
Tolerancia psicológica		1	2	3	4	5
25	Los directivos se muestran empáticos frente a los problemas particulares del personal.					
26	Los directivos emplean el sentido del humor para resolver los conflictos que surgen en la institución.					
27	Los directivos son tolerantes con los errores o defectos de los demás.					
28	Los directivos discuten abiertamente con los profesores los temas controvertidos, buscando el bienestar general.					
29	Los directivos tratan adecuadamente los problemas que crean incertidumbre y me sugieren nuevas formas de trabajo.					
30	Los directivos son creativos planteando varias alternativas coherentes de solución a los problemas en beneficio de la institución.					

## ANEXO 4

## CUESTIONARIO DE RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información sobre las relaciones interpersonales en los docentes de la I.E. con fines netamente académicos, para lo cual se pide su colaboración. Conteste de manera objetiva y veraz, no hay respuestas correctas ni incorrectas. A continuación encontraras una lista de expresiones y deberás marcarlo con una (X) la opción que te parezca apropiada el valor 1 representa el más bajo y el 5 el más alto

1)= Nunca	2)= Pocas Veces	3)= Algunas Veces	4)=Casi siempre	5)= Siempre
-----------	-----------------	-------------------	-----------------	-------------

<b>Habilidades comunicativas</b>		1	2	3	4	5
1	Usted comunica los mensajes oportunamente para la consecución de las tareas.					
2	Usted genera confianza para transmitir mensajes a los directivos y lograr un compromiso deseado.					
3	Le gusta escuchar a los directivos cuando hablan y exhorto a los demás a que hablen mostrando interés en lo que están tratando de comunicar.					
4	Cuando alguien esta hablando le da tiempo suficiente para que termine, no interrumpo no me adelanto a lo que está a punto de decir ni salto a las conclusiones.					
5	Cuando usted escucha a los demás, trato de ponerme en su lugar y ver las cosas desde su óptica.					
6	Durante las conversaciones usted repite a la otra persona lo que acaba de decir en mis propias palabras para asegurarme de que entendí correctamente lo que dijo.					
<b>Trabajo en equipo</b>		1	2	3	4	5
7	Su equipo de trabajo se elige democráticamente y hay un compromiso común con los objetivos institucionales por parte de todos los miembros.					
8	Buena parte de la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones importantes se confiere al equipo.					
9	A los docentes de área se les da la oportunidad de que sigan aprendiendo y capacitándose adecuadamente.					
10	Los docentes suelen ofrecerse respaldo y apoyo unos a otros sin que medie la instrucción de los directivos.					
11	Las recompensas y el reconocimiento individual y de equipo están ligados a los resultados.					
12	Hay funciones y responsabilidades en el equipo de áreas, establecidas con claridad para la realización de diversas tareas.					
<b>Manejo de conflictos</b>		1	2	3	4	5
13	Antes de hablar piensa en lo que vas a decir para dar tu opinión clara y coherentemente y así evitar malos entendidos.					
14	Escuchas atentamente los conflictos cuando se presentan y los resuelven con tolerancia y dialogo.					
15	Se pide y ofrece soluciones alternas al conflicto, llegando a un acuerdo.					
16	Se practican buenas relaciones interpersonales para evitar los conflictos.					
17	Se ponen de acuerdo sobre los problemas que originan el conflicto.					
18	Los docentes hacen un seguimiento para asegurarse que el conflicto sea resuelto.					

## ANEXO 5 BASE DE DATOS

N°	RELACIONES INTERPERSONALES																	
	Habilidades comunicativas						Trabajo en equipo						Manejo de Conflictos					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2
3	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
4	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	3	1	3
5	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	1	4	4	5	5	5
8	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	1	3	1	4	4	4	1	3	1	4	4	4	2	4	2	2	4	3
10	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
14	1	3	1	4	4	4	1	3	1	4	4	4	2	4	2	2	4	3
15	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
16	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2
17	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
18	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	3	1	3
19	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	1	4	4	5	5	5
22	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	1	3	1	4	4	4	1	3	1	4	4	4	2	4	2	2	4	3
24	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
28	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
29	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
31	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2
32	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
33	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	3	1	3
34	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	1	4	4	5	5	5
37	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	1	3	1	4	4	4	1	3	1	4	4	4	2	4	2	2	4	3
39	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5
43	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5
44	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	3	3	2	2	5	5
45	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
46	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2
47	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
48	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	3	1	3
49	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	1	4	4	5	5	5
52	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	1	3	1	4	4	4	1	3	1	4	4	4	2	4	2	2	4	3
54	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3
59	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
60	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2
61	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
62	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	3	1	3
63	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	1	4	4	5	5	5



N°	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
1	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4
2	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4
4	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	
6	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4		
7	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	5	5	
8	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4		
9	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	2	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	4	
10	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
11	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
13	4	3	4	4	3	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	
14	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	2	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	4	3
15	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	3	4	
16	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
17	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	3	4	3
18	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4
20	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4
21	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	5	5	5	
22	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4
23	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	2	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3
24	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
25	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
26	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
27	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
28	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
29	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	
30	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	5	2	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	3	4
31	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
32	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	3	4	3
33	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
35	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
36	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	5	5	5	
37	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
38	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	2	3	2	1	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4
39	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
40	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
41	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
42	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
43	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
44	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
45	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	3	4	
46	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
47	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	3	4	3
48	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
49	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
50	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
51	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	5	5	5	
52	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
53	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	2	3	2	1	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4
54	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
55	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
56	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
57	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	
58	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3
59	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3														



RELACIONES INTERPERSONALES PILOTO																		
N°	Habilidades comunicativas						Trabajo en equipo						Manejo de Conflictos					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2
3	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
4	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	3	1	3
5	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	1	4	4	5	5	5
8	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	1	3	1	4	4	4	1	3	1	4	4	4	2	4	2	2	4	3
10	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
14	1	3	1	4	4	4	1	3	1	4	4	4	2	4	2	2	4	3
15	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
16	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2
17	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5
18	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	3	1	3
19	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	1	4	4	5	5	5
22	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	1	3	1	4	4	4	1	3	1	4	4	4	2	4	2	2	4	3
24	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
28	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
29	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	4	4	4	5	3	5	2	2	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5

N°	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
1	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4		
2	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	4	
4	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4		
6	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4		
7	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	
8	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4		
9	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	2	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	
10	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4		
11	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4		
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4		
13	4	3	4	4	3	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	
14	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	2	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	
15	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	4	4	4	4	
16	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	
17	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	
18	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
19	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4		
20	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4		
21	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	5	5	5	5		
22	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	
23	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	2	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	
24	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	
25	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	
26	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	
27	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	
28	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	
29	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4
30	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	4	3	4	4

## ANEXO 6



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

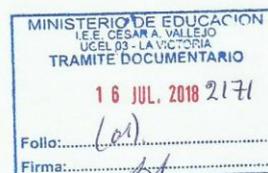
Escuela de Posgrado

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 10 de julio de 2018

Carta P.352 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)  
 LICENCIADO ALFREDO ROMERO APARCO  
 INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA "CESAR A. VALLEJO"  
 Atención:  
 DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante Manuel Felipe Montenegro Cubas

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Manuel Felipe Montenegro Cubas** identificado(a) con DNI N.º **27287100** y código de matrícula N.º **7001157653**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria - 2018**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
 Jefe de Unidad  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.: (+511) 202 4342 Fax: (+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 2510.  
**ATE** Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.: (+511) 202 4342 Anx.: 2650.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA  
**"CESAR A. VALLEJO"**

UGEL 03 - LA VICTORIA

*Tiene del mundo y tiene al pie del altar, ya me cubren*



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

La Victoria, 30 de julio del 2018

OFICIO N° 330 2018/DIECAV

Señor:  
**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
 Jefe de la Unidad Escuela de Posgrado Litoral Lima- Campus Lima Este

Presente. -

ASUNTO: **AUTORIZO EL TRABAJO DE INVESTIGACION DE TESIS AL  
 DOCENTE MANUEL FELIPE MONTENEGRO CUBAS**

REF.: **CARTA P.352-2018 EPG - UCV LE**

De mi consideración:

Tengo a bien dirigirme a Ud., para saludarlo y a la vez manifestarle lo siguiente: mi Despacho autoriza para que realice el trabajo de investigación de tesis al estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación al docente **Manuel Felipe Montenegro Cubas** sobre "Liderazgo Transformacional directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa César A Vallejo, la Victoria - 2018.

Es propicia la ocasión para reiterarle las muestras de mi especial consideración y estima personal

Atentamente,



**Dr. ALFREDO DOMINGO APARICI**  
 DIRECTOR

ARA/DIECAV  
 OPY/SEC.0

## ANEXO 7

### ARTÍCULO CIENTÍFICO

#### 1. TÍTULO

Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria - 2018.

#### 2. AUTOR

**Br. Manuel Felipe Montenegro Cubas**

Correo electrónico: manulfelipe\_20@hotmail.com

Estudiante del Programa Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

#### 3. RESUMEN

La presente investigación se efectuó con el propósito de comprobar si hay correlación entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria 2018. La muestra no probabilística estuvo constituida por 110 docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de la comunidad vallejana.

Para la obtención de los datos se utilizaron los cuestionarios con las variables: Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en los docentes. El procesamiento de los datos se realizó utilizando el software SPSS.

El método empleado fue el hipotético deductivo. El nivel de la investigación fue descriptivo correlacional y se usó el diseño no experimental, de corte transversal. Se realizó un análisis descriptivo y la correlación Tau\_b de Kendall de 0.800 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018

#### **4.PALABRAS CLAVE**

Palabras claves: Liderazgo transformacional directivo, consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación – inspiración, influencia idealizada, tolerancia psicológica, relaciones interpersonales en docentes, habilidades comunicativas, el trabajo en equipo y el manejo de conflictos con los demás.

#### **5. ABSTRACT**

The present investigation was carried out with the purpose of verifying if there is a correlation between the directive transformational leadership and the interpersonal relationships in the teachers of the César Vallejo Educational Institution, the Victory 2018. 110 teachers of the initial, primary level and secondary of the vallejana community constituted the non-probabilistic sample.

To obtain the data, questionnaires were used with the following variables: Leadership transformational leadership and interpersonal relationships in teachers. The data was processed using SPSS software.

The method used was the hypothetical deductive. The level of the investigation was descriptive correlational and the non-experimental, cross-sectional design was used. A descriptive analysis was carried out and Kendall's Tau\_b correlation of 0.800 indicates that there is a positive relationship between the variables. It is also found in the high correlation level and the level of bilateral significance being  $p = 0.000 < 0.01$  (highly significant), the null hypothesis and the general hypothesis is accepted; It is concluded that: There is a significant relationship between leadership transformational management and interpersonal relationships in the teachers of the Educational Institution César A. Vallejo, Victoria 2018

Key words: Leadership transformational leadership, individualized consideration, intellectual stimulation, motivation - inspiration, idealized influence, psychological tolerance, interpersonal relationships in docents, communication skills, teamwork and conflict management with others.

**6. KEYWORDS:** Key words: Leadership transformational leadership, individualized consideration, intellectual stimulation, motivation - inspiration, idealized influence, psychological tolerance, interpersonal relationships in docents, communication skills, teamwork and conflict management with others.

## **7. INTRODUCCIÓN**

La actual investigación se propone en describir con claridad cuál es la relación entre las variables liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria – 2018.

Frente a esta problemática existen 2 factores íntimamente conectados primero el liderazgo transformacional que ejercen los directivos y que influyan significativamente en el actuar de las relaciones interpersonales de los docentes con la propósito de que se motiven y apliquen los programas y/o proyectos institucionales que permitan superar los bajos rendimientos y nos permitan conseguir buenas resultados en la formación integral del estudiante. Segundo lograr el compromiso de los docentes en mejorar las relaciones interpersonales lo que implica una mayor identidad y el logro de los objetivos y metas institucionales.

La presente investigación respecto a la hipótesis general, demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.800, demostró una alta asociación entre las variables

## **8. METODOLOGÍA**

La metodología que se usó para la presente investigación científica es la que detallamos a continuación.

Con respecto al tipo de estudio la presente investigación es aplicada, la cual según Carrasco (2007) está definida como aquella que se distingue por presentar propósitos prácticos bien establecidos ,porque se investiga para actuar, transformar o modificar en una

determinada realidad, para lo cual necesita contar con teorías científicas que sustenten su investigación.

El diseño de la presente investigación correspondió al no experimental correlacional de corte transversal.

Al respecto Carrasco (2013) refirió que el esquema del diseño de la investigación corresponde al no experimental, porque no se manipulan las variables de estudio. Se denomina correlacional porque mide el grado de asociación entre las variables de estudio. Es transversal porque se describen y se analiza la correlación en un momento dado, como si se tratara de una toma de fotografía.

Para el análisis de los datos se utilizó el software SPSS22, con la finalidad de evaluar la relación entre las variables en base al coeficiente de correlación.

Para obtener los resultados de la investigación se utilizó la prueba no paramétrica del coeficiente de Tau\_b de Kendall cuando ambas variables son de tipo cualitativa, para medir se tuvo que realizar la operacionalización de las variables, siendo la parte medible de la variable los indicadores.

## 9. RESULTADOS

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general: Liderazgo transformacional directivo según los docentes de la Institución Educativa César Vallejo Como se observa en la tabla y figuran Nro 7, da como resultado o interpretación: el liderazgo transformacional en los directivos en un nivel de baja prevalencia representa un 8.2%, mediana prevalencia un 26.4% y alta prevalencia un 65.5%; siendo que entre baja prevalencia y mediana prevalencia representa un 34.5%.

Tabla 8

Relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018. Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las Relaciones Interpersonales en un nivel no adecuada representa un 7.3%, regulares un 19.1% y adecuadas un 73.6%; siendo que entre no adecuadas y regulares representa un 26.4%.

Tabla 7

Liderazgo transformacional directivo según los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja Prevalencia	9	8,2	8,2	8,2
Mediana Prevalencia	29	26,4	26,4	34,5
Alta Prevalencia	72	65,5	65,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional (Anexo 2)

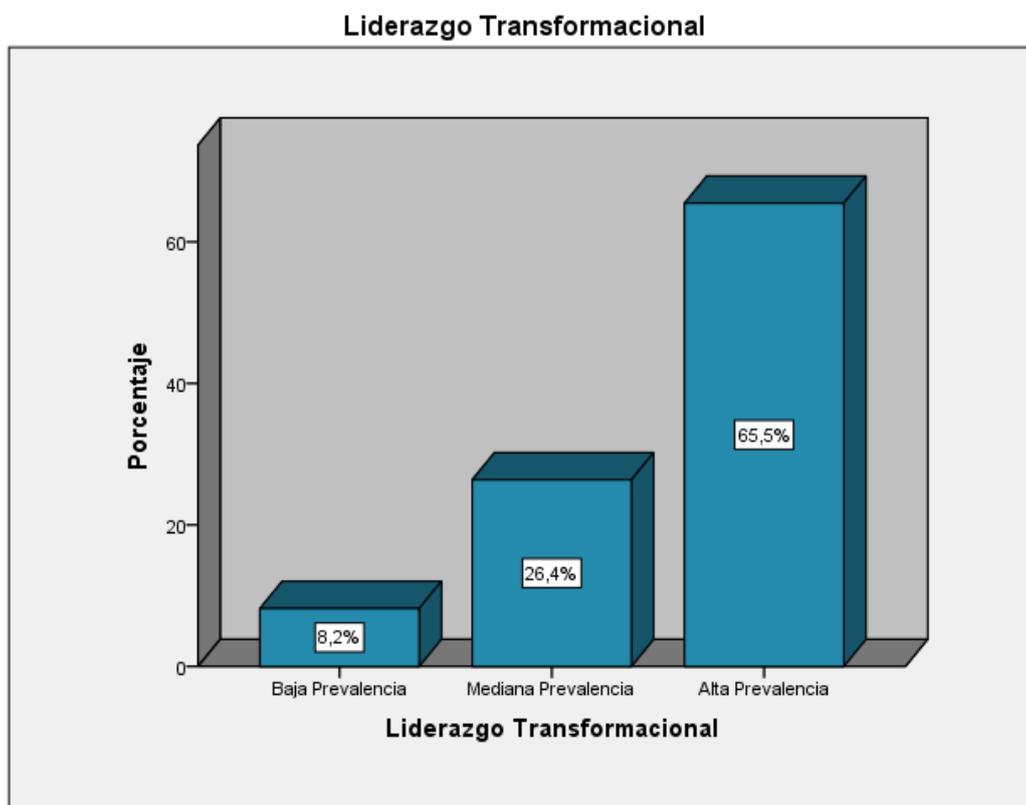


Figura 1. Diagrama de frecuencias del Liderazgo Transformacional

#### Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el liderazgo transformacional en los directivos en un nivel de baja prevalencia representa un 8.2%, mediana prevalencia un 26.4% y alta prevalencia un 65.5%; siendo que entre baja prevalencia y mediana prevalencia representa un 34.5%.

Tabla 8  
*Relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018.*

<b>Relaciones Interpersonales</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Adecuadas	8	7,3	7,3
	Regulares	21	19,1	26,4
	Adecuadas	81	73,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Relaciones Interpersonales (Anexo 2)

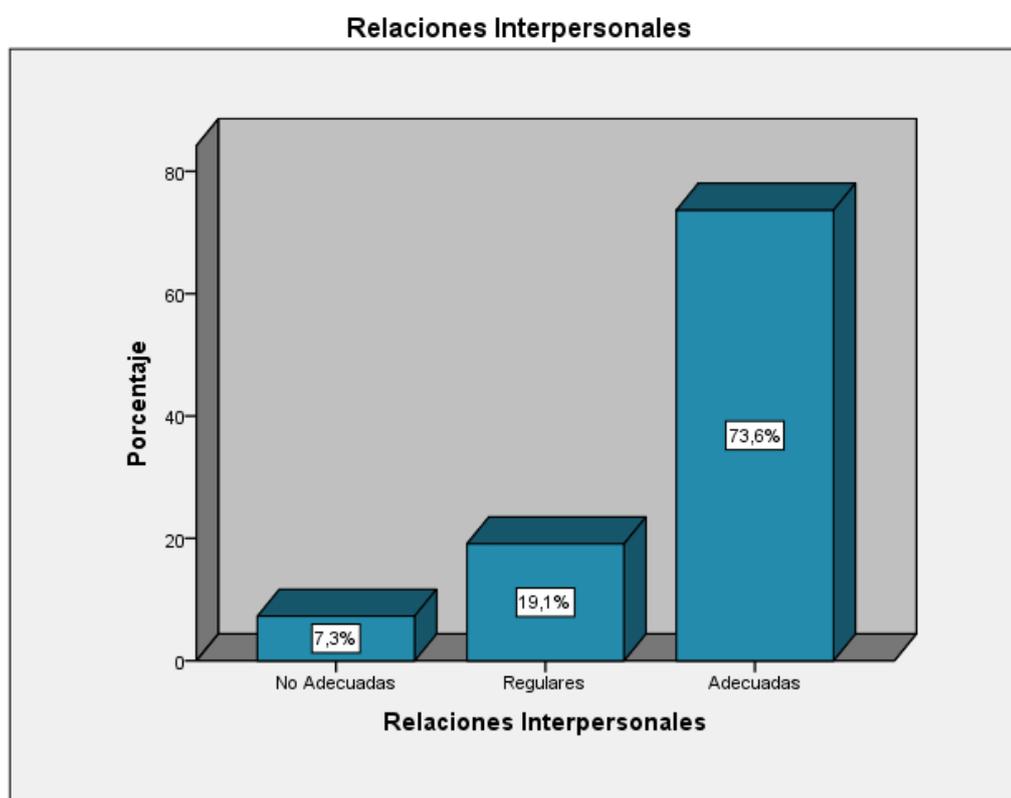


Figura 2. Diagrama de frecuencias de las Relaciones Interpersonales

**Interpretación:**

Como se observa en la tabla y figura; las Relaciones Interpersonales en un nivel no adecuada representa un 7.3%, regulares un 19.1% y adecuadas un 73.6%; siendo que entre no adecuadas y regulares representa un 26.4%

## 10. DISCUSIÓN

En la tesis denominada liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria 2018. Tiene como objetivo general determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria 2018. Para el estudio de la variable liderazgo transformacional directivo tuvo como autor base a Bass y Avolio (2006). Quien señaló que el liderazgo transformacional tiene diversas dimensiones, característica y están fuertemente relacionados con procesos de cambio transformador, tanto de los seguidores como de la organización. Este modelo describe al director que representa este estilo de liderazgo como aquel que intenta satisfacer las necesidades de los demás actores, involucrándolos en la tarea de cambiar una situación insatisfactoria, en la búsqueda de un bien común, lo que genera como consecuencia una relación de estímulo recíproco y de superación que convierte al seguidor en líder y al líder en seguidor. Y para la variable relaciones interpersonales se ha tomado como autor base Lussier y Achua (2002) sostuvo que la comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte del estilo de liderazgo. Las investigaciones empíricas apoyan la creencia de que los buenos líderes también son comunicadores eficaces por tanto hay una relación positiva entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder. Por lo que las relaciones interpersonales en los docentes son entonces el fruto de acompañar, de trabajar en un mismo ambiente y de interactuar de manera positiva o negativa con los demás, es importante resaltar que en éstas intervienen factores de temperamento, valores, contexto, creencias, etc.

Las relaciones interpersonales son el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, las relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos.

Estos hallazgos concuerdan con lo que sustenta César (2017) que indica que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional, se puede afirmar que en esta investigación existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo, con la finalidad de mejorar el trabajo docente animando en cada momento a ser creativos, innovadores, responsables, comprometidos para elevar el nivel de

motivación e identidad con sus seguidores, el líder transformacional está pendiente de sus avances proporcionándoles nuevos retos e inspirándoles confianza y superación, de acuerdo a los resultados recomiendan fortalecer el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas públicas a través de capacitaciones por especialista con la finalidad de elevar el desempeño directivo.

Un resultado semejante fue obtenido por Minaya (2014) En lo que respecta a la medición de la variable Liderazgo transformacional docente ha permitido revelar que la mayoría de los docentes y directivos de la I.E perciben el Liderazgo transformacional de los directivos en nivel Alto y registran un compromiso organizacional regular. Se puede afirmar que existe un liderazgo transformacional porque hay una percepción significativa de mejora con las actitudes hacia el compromiso docente.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados la presente investigación corrobora lo planteado por Arce y Malvas (2014), puesto que reafirman que existe una correlación significativa alta y adecuada entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E, con tendencia a mejorar.

Existe una correlación moderada, pero significativa entre la variable clima organizacional y la dimensión estilos de liderazgo de la variable relaciones interpersonales. En el clima organizacional destaca el nivel bueno, mientras que estilos de liderazgo destaca el nivel regular; la correlación es moderada debido a esta diferencia.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 1, el resultado del coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.784 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 1; concluyéndose que: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018; esto es, las habilidades comunicativas en un nivel no adecuadas, el 7.3% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de baja prevalencia, por otro lado; las habilidades comunicativas en un nivel regulares, el 17.3% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de mediana

prevalencia. Así mismo; las habilidades comunicativas en un nivel adecuadas, el 64.5% de los directivos presentan un liderazgo transformacional en un nivel de alta prevalencia.

## CONCLUSIONES

- Primera: La presente investigación respecto a la hipótesis específica 1, demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las habilidades comunicativas en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.784, demostró una alta asociación entre las variables.
- Segunda: La presente investigación respecto a la hipótesis específica 2, demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.552, demostró una moderada asociación entre las variables.
- Tercera: La presente investigación respecto a la hipótesis específica 3, demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el manejo de conflictos en los docentes de la Institución Educativa César Vallejo de la Victoria 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.780, demostró una alta asociación entre las variables.
- Cuarta: La presente investigación respecto a la hipótesis general, demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa César A. Vallejo, la Victoria 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.800, demostró una alta asociación entre las variables.

## 11. REFERENCIAS

- Acosta, A. (2011) *Manejo de conflictos*. México: Ed Villahermosa.
- Alcaide, L (2017) : *Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales en Santiago de Chile*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Católica. Chile.

- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido- Buenas prácticas de dirección escolar* España. Madrid: Wolters Kluwer
- Arce y Malvas (2014) *El clima organizacional y las relaciones interpersonales*. Universidad Católica Sedes Sapientiae Escuela de Posgrado. Tesis para optar el grado académico de magíster en educación con mención en gestión e innovación educativa. Universidad Católica Sedes Sapientiae Escuela de Posgrado. Perú
- Barbutto, J. y Burbach, M. (2006). *La inteligencia emocional de transformación líder: un campo de oficiales electos*. El periódico de Psicología Social. Barcelona: Ed. Hispano Europea.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Ed. Free Press.
- Bass, R. (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.
- Bass, B. y Avolio, B. (de 1993). *Transformational Leadership and organizational culture*.
- Bass, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through leadership*. New York: Sage Publicaciones.
- Bass, B. (1998). *Transformacional leadership: industrial, militar, and educacional impacto*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B., y Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short*. (2da. ed.). California: Mindgarden, Inc.
- Bass, B., y Avolio, B. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of Applied Psychology, 88(2), 207-218.
- Bass, B., y Riggio R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos. CA: Mind Garden.
- Bass, B.M., y Bass, R. (2009). *Manual de liderazgo: Teoría, investigaciones y aplicaciones gerenciales*. New York: Free Press.
- Belloch, Consuelo (2012) *Pedagogía la comunicación en los EVA*. Universidad de Valencia.
- Bisquerra, A. (2003). *Metodología de la investigación Educativa. Positivismo*. Madrid: Industria Gráfica S.A.

- Burns, James (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Perú: San Marcos.
- Castañeda, R. A. (2001). *Las Organizaciones de Alto Desempeño*. Universidad Juárez del Estado de Durango, México.
- César, C. (2018). *Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la institución educativa N° 125 "Ricardo Palma"*, San Juan de Lurigancho. Universidad César Vallejo. (Tesis para optar el grado académico de: Maestro en administración de la educación) Recuperado de: [repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11368/Cesar\\_RC.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11368/Cesar_RC.pdf)
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. DF México: Mc Graw-Hill de México.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava Edición. México. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Covey, S.R. (1992). *Liderazgo centrado en principios*: Free Press. 149
- Covey, R. S. (2005). *El 8° hábito. De la efectividad a la grandeza*. México: Paidós Empresa.
- Cruz C., (2015) *Comunicación positiva en las relaciones interpersonales*, recuperado de: <http://gestiopolis.com/comunicacion-positiva-relaciones-personales>. [Versión electrónica]. Recuperado, de [http://visiónempresarialhn.com/librospdf/El\\_8%C2%BA\\_Habito.pdf](http://visiónempresarialhn.com/librospdf/El_8%C2%BA_Habito.pdf)
- Cuevas López, M. (25 de junio de 2008). *Revista de curriculum y formación del profesorado*. Obtenido de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev122COL3.pdf>
- Cuevas ,Rudy (2011) *Gerencia, gestión y liderazgo educativo*. (1ª ed.) Biblioteca Nacional del Perú
- De Vellis, G. (2006). *La medición en ciencias sociales y en la psicología, en Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México: Trillas
- Echaniz, Arantza 2001 *¿Debe ser ético el líder? Papeles de Ética, Economía y Dirección, n° 6, 2001 pp. 1- 8*. Recuperado de: <http://www.eticaed.org/4.Echaniz01.pdf>
- Fernández y Baptista (2003): *Metodología de la Investigación*. México. (4ª ed.) Mc. Graw Hill .
- Kurt Lewin (1890-1947): *Una evaluación actual de su significación para la psicología*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- Fischman, D. (2005). *El líder transformador 1*, Universidad peruana de Ciencias Aplicadas. (UPC). Lima1, Perú: El Comercio S.A.
- Griffith, J. (2004). *Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance*. Nueva York: McGraw-Colina.
- Griffin, E. (2006). *Una primera mirada en la teoría de comunicación*. Nueva York: (6ta edición). McGraw-Colina.
- González, V. (1999b): “*El profesor universitario, ¿un facilitador o un orientador en la educación de valores?* .Revista Cubana de Educación Superior.
- Hernández, R. y Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / Interamericana editores.
- Hernández, F. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: (6ª ed.) Edampsia impresiones S.A.
- Jiménez P. (2014). *Trabajo Taller. Consecuencias en las Relaciones Interpersonales que genera la primera experiencia laboral* -Universidad de Córdova.
- Jiménez, C (2014) *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. Universidad Católica de Colombia. (Tesis para obtener el grado de Magister en Psicología) Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/.../Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez-pdf>
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Editorial Thompson.
- Leithwood, K. (1994). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. Revista de educación 304.
- Leithwood, K.M, Blair, y Strauss, T (2009). *Distributed leader shipac cording to the evidence*. EEUU: Editorial Rout ledge Press.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Chile, Santiago: Área de educación-Fundación
- Leithwood, K., y Poplin, M. (1992). *The Move Toward Transformational Leadership*. Obtenido de Educational Leadership: <http://msleadershipseasia.wikispaces.com/file/view/The+Move+Towards>.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo –Teoría – Aplicación desarrollo de habilidades*. México: International Thomson editores, S.A.

- Lussier, R. y Achura, C. (2008). *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 2da edición. México: Cengage learning
- Lewin, Kurt. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Germany: Grin.
- Minaya, M (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (Tesis para obtener el grado de Magister en Educación) Recuperado de: [cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3989/1/Minaya\\_cm.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3989/1/Minaya_cm.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Ministerio de Educación.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos modelos e instrumentos*. (2da ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones magisterio.
- Monroy, J (2013). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente caso de estudio: Escuela estatal "Rafael Saturno Guerra". Valencia – estado Carabobo-España*” ( Tesis para obtener el grado de Maestría en Gerencia Avanzada) Recuperado de: [produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf](http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf)
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*, Mexico D.f.: (13 ed.) McGraw Hill.
- OCDE (2011). *La medición del aprendizaje de los alumnos: Mejores prácticas para evaluar el valor agregado de las escuelas*. doi: 10.1787/9789264090170-es
- Reyes, P. A. (1995). *Administración de Empresas*, México: Ed. Limusa.
- Riggio, R. y Reichard, R. (2008). *The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.23, N° .2. EEUU. (Pp.169-185).
- Robbins, S. y Jugde, T. (1999). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez: México. Pearson educación
- Rodríguez, P. K. (2006). *La Investigación Científica*. España: Editorial Acento.
- Silviera, M. (2014). *El arte de las relaciones personales*, Madrid, España: Editorial Alba.

- Soto, R. J. (2016). *Teoría de las relaciones interpersonales de Schutz : fundamentos de la orientación de las relaciones interpersonales fundamentales*
- Uribe, M. (2005). *El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. Recuperado de: [https://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1\\_e/art22.pdf](https://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art22.pdf)
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias.

**ANEXO 8****DECLARACIÓN JURADA****DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN  
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Manuel Felipe Montenegro Cubas, estudiante ( x ), egresado ( ), docente ( ), del Programa Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 27287100, con el artículo titulado “Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria - 2018.”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: San Juan de Lurigancho 11 de agosto del 2018

Nombres y apellidos: Manuel Felipe Montenegro Cubas

## ANEXO 9

## ACTA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD          DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, Mildred Jénica Ledesma cuadros, docente de la Escuela de Posgrado Facultad Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo. Sede Lima Este, S.J.L, revisora de la tesis titulada:

**“Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria – 2018”**, del estudiante Montenegro Cubas Manuel Felipe, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **24%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho 11 de agosto del 2018



*Mildred Jénica Ledesma cuadros*

Dra. , Mildred Jénica Ledesma cuadros

DNI: 09936465

 Elaboró Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	 VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN CONTROL Vicerectorado de Investigación
--	--------	--	--

Resumen de coincidencias



Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria - 2018.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN EDUCACIÓN CON  
MENCION EN ADMINISTRACIÓN  
DE LA EDUCACIÓN

AUTOR:  
Br. Manuel Felipe Montenegro Cubas

ASESORA:  
Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros

SECCIÓN  
Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2018

24 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias	
1	repositorio.upcu.edu.pe 4 % Fuente de Internet
2	Entregado a Universida... 3 % Trabajo del estudiante
3	repositorio.ucv.edu.pe 3 % Fuente de Internet
4	cybertesis.unimsm.edu... 2 % Fuente de Internet
5	repositorio.uccs.edu.pe 1 % Fuente de Internet
6	tesis.pucp.edu.pe 1 % Fuente de Internet
7	recursosbiblio.uni.edu.gt 1 % Fuente de Internet
8	publicaciones.urbe.edu 1 % Fuente de Internet
9	www.cinade.edu.mx 1 % Fuente de Internet
10	m.monografias.com 1 % Fuente de Internet

**ANEXO 11**

**AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN DE TESIS**

 <p><b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</p>	<p><b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b></p>	<p>Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1</p>
---	---	---

Yo Manuel Felipe Montenegro Cubas, identificado con DNI N° 27287100, egresado de la Escuela Profesional de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, autorizo ( X ) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Institución Educativa César Vallejo, la Victoria - 2018; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
FIRMA

DNI: 27287100

FECHA: San Juan de Lurigancho 22 de noviembre del 2018

				
Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Vicerectorado de Investigación

**ANEXO 12**  
**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE**  
**INVESTIGACIÓN**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
La Escuela de Posgrado, Miguel Ángel Pérez Pérez

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Manuel Felipe Montenegro Cubas

INFORME TÍTULADO:

Liderazgo transformacional directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Institución  
Educativa César Vallejo, la Victoria - 2018.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE: Maestro en Administración de la Educación

---

SUSTENTADO EN FECHA: 19 de agosto del 2018

NOTA O MENCIÓN: 17 (Diecisiete)



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN