



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estilos de liderazgo y relaciones interpersonales de los
docentes del nivel primario de las instituciones
educativas públicas del distrito de Huaura UGEL 09 -
2014**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTORA

Br: Jessica Jannet Rivera Narvasta

ASESOR

Mg: Santiago Gallarday Morales

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2014

PAGINA DEL JURADO

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

Dedicatoria

A Dios por acompañarme día a día; a mis padres por ser mi fuerza y ejemplo de lucha, y a mi hijo que con su sonrisa alegra de emoción mis días.

La autora

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, que a través de su Escuela de Posgrado permite que los docentes continúen superándose, al Magister Santiago Gallarday Morales por sus conocimientos, paciencia e incesante dedicación y a todas las personas que estuvieron involucradas en la realización de esta tesis con sus enseñanzas, paciencia, educación y esmero.

A mi hijo y familia por el tiempo que no estuve con ellos, por dedicarlo a la investigación de mi tesis.

La autora

Declaratoria de autenticidad

Yo, Jessica Jannet Rivera Narvasta, estudiante del programa de maestría en Administración de la Educación, de la escuela de postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificado con DNI 42253746, con la tesis titulada Estilos de liderazgo y relaciones interpersonales de los docentes del nivel primaria de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 - 2014

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 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 reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten 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 han sido publicados) 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 Cesar Vallejo.

Huacho, 17 de enero del 2015

Firma: _____

Br. Jessica Jannet Rivera Narvasta

DNI: 42253746

Presentación

Señores miembros del Jurado

A los señores miembros del jurado de la escuela de post grado de la universidad Cesar Vallejo, filial Huacho presento la tesis titulada: “Estilos De Liderazgo Y Relaciones Interpersonales De Los Docentes Del Nivel Primaria de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 - 2014

Con lo cual cumplo con lo exigido por las normas y reglamentos de la Universidad y la Asamblea Nacional de Rectores para optar el grado de magister en educación, con mención en Administración Educativa.

La presente investigación es de tipo descriptiva correlacional y tiene como objetivo determinar la relación entre los Estilos de Liderazgo y Relaciones Interpersonales de los docentes del nivel primaria de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 - 2014

El documento consta de cuatro capítulos: El primer capítulo es el planteamiento del problema de investigación, el segundo capítulo corresponde al marco teórico, el tercer capítulo refiere al marco metodológico y en el cuarto capítulo se tiene los resultados, seguido de las conclusiones , sugerencias, referencias bibliográficas y anexos.

Esperando señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por vuestra universidad y merezca su aprobación.

La autora

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I: INTRODUCCIÓN	13
1.1. Antecedentes	15
1.1.1 internacionales	15
1.1.2 Nacionales	17
Marco Teórico	
1.2. 1.2.1. Bases Teóricas de la variable Estilos de liderazgo	19
1.2.2 Bases Teóricas de la variable Relaciones interpersonales	30
1.2.3. Definición de términos básicos	42
1.3. Justificación	45
1.4. Problema	46
1.4.1. Realidad Problémica	50
1.4.2. Formulación del problema	51
1.5. Hipótesis	52
1.6. Objetivos	53
1.6.1 General	
1.6.2 Específicos	

II	MARCO METODOLOGICO	
2.1	Variables	55
2.2.	Operacionalización de variables	56
2.3	Metodología	57
	2.3.1 Tipo de estudio	
	2.3.2 Diseño	
2.4.	Población, muestra y muestreo	59
2.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	63
2.6.	Métodos de análisis de datos	69
2.7.	Aspectos éticos	70
III	RESULTADOS	71
IV	DISCUSIÓN	81
	CONCLUSIONES	85
	RECOMENDACIONES	
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	87
	ANEXOS	
	ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA	
	ANEXO 2 INSTRUMENTO	
	ANEXO 3 FIABILIDAD	
	ANEXO 4 BASE DE DATOS	
	ANEXO 5 VALIDACIÓN	

Índice de tablas

	Pág
Tabla1: Matriz de operacionalización de la variable estilos de liderazgo	55
Tabla 2: Matriz de operacionalización de la variable relaciones Interpersonales	57
Tabla 3: Muestra Estratifica	61
Tabla 4: Dimensiones de la variable estilos de liderazgo	63
Tabla 5: Experto que validó el instrumento de estilos de liderazgo	65
Tabla 6: Dimensiones de la variable relaciones interpersonales	67
Tabla 7: Experto que validó el instrumento de relaciones interpersonales	67
Tabla 8: Confiabilidad del instrumento de relaciones interpersonales	68
Tabla 9: Escala de Interpretación del Coeficiente de Correlación	69
Tabla 10: Distribución de frecuencias entre estilos de liderazgo y las relaciones	71
Tabla 11: Distribución de frecuencias entre estilo de liderazgo transformacional y relaciones	73
Tabla 12: Distribución de frecuencias entre estilos de liderazgo transaccional y las relaciones interpersonales	74
Tabla 13: Correlación entre estilos de liderazgo y relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura	75
Tabla 14: Correlación entre estilos de liderazgo transformacional y relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura	76

Tabla 15: Correlación entre estilos de liderazgo transaccional y relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura

77

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Niveles entre estilos de liderazgo y relaciones interpersonales	73
Figura 2: Niveles entre estilos de liderazgo transformacional y relaciones interpersonales	74
Figura 3: Niveles entre estilos de liderazgo transformacional y relaciones interpersonales	75

Resumen

En esta investigación se busca conocer la relación entre las variables en estudio, partiendo de la siguiente formulación del problema general, ¿Cómo influyen los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 - 2014?

La investigación es cuantitativa no experimental, se realizó un estudio descriptivo correlacional. La muestra es probabilística aleatoria simple, con una población de 223 docentes del nivel primario, quedando una muestra de 143 docentes del nivel primario – 2014. Se administró un cuestionario a los docentes con 84 items sobre estilos de liderazgo y 32 items sobre relaciones interpersonales.

Para ver la relación entre las variables se hizo uso del estadístico de coeficiente de correlación de Spearman obteniéndose un resultado de $Rho=0,664$. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre las variables estilos de liderazgo y relaciones interpersonales, siendo $p=0,00$ que demuestra asociación entre las dos variables Esta relación es moderada positiva y estadísticamente significativo

Palabras claves: estilos de liderazgo y relaciones interpersonales

Abstract

This research aims to know the relationship between the variables in study, on the basis of the following formulation of the general problem, how do leadership styles in interpersonal relations of teachers of the primary level of the Huaura UGEL district I.E. affect 09-2014?

The research is quantitative non experimental, a descriptive correlational study. The sample is random simple probabilistic, with a population of 223 teachers of the primary level, leaving a sample of 143 teachers of primary - 2014. With 84 items on leadership styles and 32 items on interpersonal relations, was administered a questionnaire to teachers.

For the relationship between the variables was done using the statistic of Spearman's rank correlation coefficient obteniedose a result of $Rho = 0,664$. It is concluded that there is a direct and meaningful relationship between the varying styles of leadership and interpersonal relationships, where $p = 0.00$ showing association between the two variables, this relationship is moderate positive and statistically significant.

keywords: leadership styles and interpersonal relationships

CAPÍTULO I:
INTRODUCCIÓN

Introducción

El presente estudio, titulado Estilos de Liderazgo y Relaciones Interpersonales de los docentes del nivel primaria de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 – 2014 está constituido en cuatro capítulos donde se presentan el sustento teórico y metodológico de la investigación.

En el Capítulo I, se considera el planteamiento del problema de la investigación, la formulación del problema, la justificación, las limitaciones para su realización, los antecedentes de las investigaciones internacionales y nacionales los objetivos: general y específico que guía el desarrollo de la investigación. En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico relacionadas a los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales, donde se plasman las respectivas teorías de cada una de las variables con su respectiva referencia bibliográfica, que sirven de fundamento a la investigación, así también se considera dentro de este capítulo la definición de términos básicos. En el Capítulo III se desarrolla el marco metodológico de la investigación, se define las hipótesis tanto general y específicas, la definición conceptual y operacional de variables, con sus respectivas dimensiones e indicadores, se explicita la metodología, tipo y diseño de estudio, población y muestra, así como los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos y los análisis de datos. En el capítulo IV: contiene el análisis y descripción de los resultados de la investigación, la contratación de hipótesis y la discusión.

En el apartado siguiente se encuentran y conclusiones y sugerencias, seguido de fuentes bibliográficas y anexos.

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1. Internacionales

Hernández (2013), en su tesis de maestría El liderazgo organizacional una aproximación desde la perspectiva etológica de la universidad del Rosario Bogotá, concluyó que teniendo al líder de una organización

como el más capacitado en cuanto a la formación en valores y ética, el manejar un lenguaje claro, poseer unas habilidades especiales en escuchar a sus subalternos y tener presente las habilidades de cada uno, para fortalecerlas y trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa, con liderazgo comunitario, debe además estar en formación o aprendizaje constante de nuevas técnicas de planeación, realización y además, controlar y evaluar de manera permanente los procesos para llevar al éxito la organización, sin olvidar que no debe perder lo humano que nos caracteriza, en cuanto al buen trato y la cortesía dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación. De igual forma debe permitir a sus subalternos, ser creativos y productivos, donde alcancen la felicidad de su vida, al contribuir al cambio y estar en las posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos. En fin toda organización que pretenda el cambio indaga diferentes aspectos y medios en busca de su perfeccionamiento, en este caso la etología determina el comportamiento y transformación permanente y para sobrevivir requieren un apoyo mutuo, un trabajo en equipo.

Aguilera (2011), Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación creando futuro didáctica y organización escolar universidad de Alcalá España. Concluyo que los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos casos el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones. Esto tiene un reflejo directo en las respuestas de todos respecto al clima social. La mayoría sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena

organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

Hernández (2008), en su tesis titulada Las comunicaciones interpersonales como herramienta para sinergia en la cultura organizacional a los docentes de la escuela de ciencias de la comunicación de la universidad San Carlos De Guatemala, concluyeron que La fuerza de una organización y o institución está en el trabajo grupal, en la armonía, en un mismo sentir dejando las asperezas por un lado y de seguir hacia un triunfo determinado. Debido a que no se da el trabajo grupal muchos desconocen a sus demás compañeros. Hay que tener en cuenta que la comunicación es fundamental en el desarrollo de la escuela de ciencias de la comunicación, que en este caso es el aspecto menos cuidado. Uno de los errores más comunes en el trabajo grupal es la escasa comunicación que se da entre los mismos profesionales. Los docentes deben procurar que la relación entre ellos mismos sea más amplia y abierta, guardando la distancia que debe existir entre ambas partes para no crear confusiones y así mantener una buena relación y de esa buena relación desarrollaran la sinergia grupal. Además debe existir empatía por parte de la dirección y o director académico a los docentes y viceversa.

1.1.2. Nacionales

Inchicaqui (2012), en su Tesis de maestría Los estilos de liderazgo de los directivos y su relación con la administración de los recursos humanos en las instituciones educativas de la Ugel nº 14 – 2012 de la universidad Cesar Vallejo. Se concluye que existe una relación directa entre los estilos de liderazgo de los Directivos y la administración de los recursos humanos demostrando además que existe una relación directa entre el liderazgo autocrático de los Directivos y la administración de los

recursos humanos; existe una relación directa entre el liderazgo democrático de los Directivos y la administración de los recursos humanos; se concluye que existe una relación directa entre el liderazgo carismático de los Directivos y la administración de los recursos humanos; Se concluye que existe una relación directa entre el liderazgo transformacional de los Directivos y la administración de los recursos humanos de las IE de la UGEL N° 14 – 2012; esta correlación es positiva media y significativa, aceptándose la hipótesis alterna. Se concluye que existe una relación directa entre el liderazgo delegativo de los Directivos y la administración de los recursos humanos de las IE de la UGEL N° 14 – 2012.

Ruiz (2011), en su tesis de maestría “Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte de la Universidad Nacional Mayor De San Marcos se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas investigadas en su dimensión pedagógica además influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas investigadas en su dimensión institucional. Además se afirma que el estilo de liderazgo transaccional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas investigadas en su dimensión pedagógica y en su dimensión institucional. También se demostró que los dos estilos, tanto transformacional como transaccional influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas investigadas. Existe mayor correlación y significativa del estilo de liderazgo transformacional con la eficacia pedagógica que con la eficacia institucional y el estilo del liderazgo transaccional se correlaciona en mayor grado y significativa con la eficacia institucional que con la eficacia pedagógica.

Vásquez (2012), en su tesis de maestría de la universidad san Ignacio de Loyola titulado: Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundario de una institución educativa del distrito de La Perla-Callao. Prevalció el estilo de liderazgo transaccional, muy estrechamente sobre el transformacional. La dimensión predominante fue recompensa contingente, levemente sobre Inspiración. En las dimensiones transformacionales prevaleció un nivel de dominio medio inspiración tuvo dominio alto; y carisma, dominio bajo. Según los informantes, en el estilo transformacional predominó el dominio medio en ambos las docentes tuvieron mayores puntuaciones. En general, en las dimensiones transformacionales ambos géneros alcanzaron mayormente un dominio medio. En general, las docentes lograron puntuaciones levemente mayores, en las dimensiones transaccionales; excepto en dirección por excepción, donde los varones prevalecieron. En el estilo laissez faire, los porcentajes de los dominios medios predominantes, en ambos géneros, eran casi iguales. Según la autoevaluación, las docentes fueron menos laissez faire; pero según los estudiantes, las docentes fueron más laissez faire. De las interacciones expuestas, los docentes varones y mujeres igualaron en la expresión de habilidades de no liderazgo. Hubo entre 44,4% a 57% de los docentes que tendían a un perfil de liderazgo transaccional, con un nivel de dominio medio, el cual fue sub-óptimo en las dimensiones transformacionales y de laissez faire.

Flores (2014), El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura. Tesis de especialidad en Lengua y Literatura. Universidad de Piura. La presente investigación tiene una metodología cuantitativa, con una muestra ajustada de 60 directores se determinó que los docentes del Colegio A opinan en un 73% que el Director ejerce un Liderazgo Transformacional. Asimismo en el Colegio B el 66% de los docentes manifiesta que posee dicho Liderazgo. También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el Director en su I.E. poseen

rasgos del Liderazgo Instruccional, en el Colegio A en un 70.4% y en el Colegio B en un 56.4%. En la muestra estudiada encontramos predominancia del Estilo Transformacional, en comparación con los otros estilos presentados. El estilo de Liderazgo que se encuentra en menor porcentaje es el No Liderazgo, según los resultados obtenidos, en un 25.7% en el Colegio A y un 29.3% en el Colegio B.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Bases teóricas de la variable estilos de liderazgo:

1) Definiciones

En tiempos de cambios y transformaciones múltiples se espera más de quienes asumen la responsabilidad de dirigir las organizaciones educativas. En tal sentido, se pretende fortalecer las acciones de los directores que se sienten responsables de los procesos y los resultados de su gestión en diversos ámbitos de sus instituciones.

Para ello indagaremos: ¿qué requieren las personas y las organizaciones, además de objetivos, estrategias, procedimientos y cálculos? Obviamente las prácticas del liderazgo. Además nos interesará, asimismo, ahondar sobre aquello que diferentes tratadistas consideran sobre el liderazgo.

Según Wolman (1984) define al liderazgo como:

Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". En todo caso, esto implica que un líder no necesariamente necesita tener una gerencia para guiar a las personas; sin embargo, una gerencia efectiva no podría funcionar sin las cualidades de un buen líder. (p, 345)

Chiavenato (2001) nos habla acerca de liderazgo y el sostiene que:

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer (...) incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales (p, 315).

Y continúa sosteniendo que:

“El liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales. El líder debe ser capaz; los seguidores deben aportar voluntad” (p, 315).

Para Robbins (2000), define el liderazgo como:

Proceso de influir en un grupo para el logro de metas y un líder como alguien que puede influir en los demás y que tiene autoridad gerencial. Los gerentes son considerados exitosos cuando pueden ajustar su comportamiento de acuerdo con los requisitos de la organización, en función de la demanda de la situación que prevalece. Estos administradores pueden adoptar un patrón de liderazgo según las necesidades de la época. El entorno de los negocios en los últimos tiempos, requiere de líderes y de habilidades de liderazgo extendidas por toda la organización. (p, 423)

Por su parte, Gento (2002) precisa que:

“Líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para

que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven” (p, 183).

Lo que se puede entender es que en toda organización por más pequeña que esta sea, siempre se tendrá la presencia de un líder, responsable de conducir a los subordinados o seguidores hacia el logro de los propósitos institucionales y a satisfacer los intereses y demandas de sus miembros; para esto el líder será capaz de influenciar, motivar y lograr convencer, de ser posible con el ejemplo, que los caminos que se siguen son los correctos y por lo tanto conducirán al éxito. En necesario también que el líder maneje una serie de estrategias para permitir que sus seguidores ejecuten eficientemente sus tareas.

Al ocuparse del liderazgo y en relación con la gerencia se entiende que “La función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales pre establecidos” (Alvarado, 2003, p, 48).

Estas definiciones implican que el gerente educativo como líder de una institución y en su comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

Se establece así la importancia de un director líder en una organización educativa puesto que es el ductor, el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales. Muchas son las investigaciones

que han dedicado parte de su acción al estudio de los comportamientos de los individuos con las organizaciones y el efecto de la conducta de quienes dirigen el funcionamiento de los diferentes grupos de trabajo. Uno de los aspectos que se ha considerado relevante estudiar, lo constituye sin duda alguna el tipo de liderazgo puesto en práctica para que la gestión educativa sea efectiva.

Cada individuo que desempeña funciones gerenciales, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en la forma de liderar. En razón de lo expuesto, estudiosos de la acción gerencial han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros. Definiéndolo como la persona reconocida por todos, como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo. Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

También se torna importante puntualizar lo que asevera Sallenave (2002):

Que como líder, el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz. Así, el liderazgo organizacional responde a una doble sensibilidad: a las personas y a los objetivos de la organización. El liderazgo no puede concebirse en forma totalmente separada de la organización o de la estrategia. Un líder que no sea estratega no sabría dónde liderar. Un líder que desconozca la estructura formal de su organización no sería capaz de medir las fuerzas de que dispone. Y un líder que no entienda la cultura de su organización no sabría hasta dónde puede empujar a la gente ni cómo hacerlo (p, 32).

Por lo tanto, el gerente educativo debe ser un líder. Es líder formal por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras y ello se lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa. Pero aparte del cumplimiento burocrático que establece la organización este debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental que tenga bajo su responsabilidad para dinamizarlo.

En ese sentido se sintetiza el liderazgo, “como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido” (LORENZO, 2004, p,196)

2) Dimensiones

A) Estilo transaccional

El concepto de liderazgo transaccional establecido por Mendez (2013) hace referencia a:

Un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. El líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo. (p,3)

Se puede decir que basado en esta definición que en el liderazgo transaccional el objetivo más importante de un trabajador es hacer lo que el líder dice que haga. Y el objetivo más importante del líder es establecer estructuras claras para que los trabajadores trabajen de manera óptima en la consecución de objetivos que ha marcado el líder y la empresa.

En definitiva, es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes salen ganando.

Hater y Bass (1998) definen para este estilo de liderazgo dos dimensiones:

Recompensa contingente: el líder provee recompensas si el desempeño del seguidor está de acuerdo con lo contratado, si el esfuerzo es el necesario.

Administración-por-excepción: el líder evita dar direcciones si las antiguas maneras están trabajando y permite a los seguidores continuar haciendo sus trabajos, como siempre, si las metas de desempeño se conocen (p, 696).

A su vez, Hartog, Muijen y Koopman (1997), mencionan que:

Todas las teorías del liderazgo transaccional se perfilan con la idea de que las relaciones líder-colaborador están basadas en una serie de intercambios o negociaciones implícitas, entre líderes y colaboradores. Los líderes transaccionales sirven para aclarar los requerimientos de roles y tareas de los colaboradores (p, 237).

El contraste del liderazgo transaccional con el liderazgo transformacional no significa que no estén relacionados. El liderazgo transformacional puede ser visto como un caso especial de liderazgo transaccional, ambos acercamientos están ligados al logro de alguna meta u objetivo.

Existen autores, tales como Avolio y Gibbons, (1998) quienes mencionan que:

Los líderes transformacionales difieren de los transaccionales en que éstos últimos, simplemente no reconocen las necesidades de sus colaboradores, pero también intentan elevar sus necesidades, de menores a mayores, niveles de desarrollo y madurez. Los líderes transformacionales contratan a la persona completa con el propósito de convertir a los colaboradores en líderes.(p, 211)

Los cambios basados en transacciones con los colaboradores representan significativas, mejoras en esfuerzo y rendimiento, mientras que los cambios

basados en transformación son, generalmente mayores y de orden superior, con respecto al esfuerzo, desarrollo y rendimiento (Bass y Avolio, 1990, p. 241).

Como fue mostrado por Waldman, Bass y Yammarino (1990 citados por Coronado y Saavedra, 2008) "el liderazgo transformacional no reemplaza al liderazgo transaccional, sino que aumenta el liderazgo transaccional, logrando las metas del líder, del colaborador, del grupo y de la organización"(p,734).

Según Bass (1990) nos menciona que:

Incluye tres componentes: la clarificación del trabajo necesario para obtener las recompensas, la supervisión de los subordinados y acciones correctivas para asegurar que el trabajo es correctamente ejecutado; y las sanciones y otras medidas correctivas cuando hay desviaciones de las normas de rendimiento. (p, 98)

Según Figuerola (2010) Este tipo de liderazgo está basado en:

Cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. Se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización le paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento.

Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento. Este modelo fue muy efectivo durante décadas, desde la Revolución Industrial hasta mediados del siglo pasado cuando la mayoría de las organizaciones funcionaban en un ambiente de "línea de producción", donde el objetivo era simplemente cumplir con la cantidad de piezas fabricadas y las personas eran consideradas un engranaje más de la maquinaria productiva.

Hoy en las nuevas organizaciones, este modelo se ha convertido en el principal impedimento al cambio y al éxito de estas, se ha transformado

en una herramienta del Gerente para controlar a los equipos en busca de logros y reconocimientos personales.

B) Estilo transformacional

Para Burns (1978):

El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. Tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

De acuerdo con Bass y Abolió (1990):

Tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (p, 157).

En su libro, Bass y Avolio (1994) también sugieren que:

Los líderes que son carismáticos y motivan a los empleados los inspiran, consideran individualmente y estimulan sus necesidades

intelectuales, por lo tanto, son líderes transformacionales. Dichos autores propusieron que el liderazgo transformacional comprende cuatro dimensiones. La primera dimensión es influencia idealizada. Los líderes consiguen la admiración, el respeto y un alto grado de confianza. Los seguidores tienden a reconocer a los dirigentes y se sienten orgullosos de ser como ellos, los líderes son considerados por sus subordinados por tener un nivel adicional de capacidades, mayor grado de persistencia y una verdadera determinación. En estos líderes se pueden confiar, ya que tienden a hacer las cosas bien, demostrar un alto nivel de ética y conducta moral.

Según Burns (1978):

El liderazgo transformacional es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Además nos dice que "restringe el liderazgo transformacional a los líderes que apelan a valores morales positivos y a necesidades de alto nivel de los seguidores. (p,179)

Para otro autor como es Bass (1990) nos refiere que "considera líder transformacional al que transforma a sus seguidores, aumenta su motivación y su compromiso, haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados de la tarea". (p, 96)

Solis (2013) nos dice que:

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías.(p, 2)

El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como

la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

Ambos estilos de liderazgo son necesarios para guiar una organización hacia el éxito. Los líderes transaccionales proporcionan ventajas a través de su capacidad para hacer frente a pequeños detalles de funcionamiento rápidamente. Los líderes transaccionales manejan todos los detalles que se unen para construir una sólida reputación en el mercado, mientras que mantienen a los empleados productivos en la línea del frente. El estilo de liderazgo transformacional es crucial para el desarrollo estratégico de una pequeña empresa. Las pequeñas empresas con líderes transformacionales a la cabeza disparan metas ambiciosas y pueden alcanzar un éxito rápido a través de la visión y habilidades de trabajo en equipo del líder.

1.2.2 Bases teóricas de la variable relaciones interpersonales

1) Definiciones

La teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió con los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Pero desde entonces han surgido autores que nos plantean diversas definiciones del significado de las relaciones interpersonales.

De acuerdo con Chiavenato (2001)

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. (p, 225)

Además nos dice Chiavenato (2001):

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, la psicología y la sociología que demuestran de manera gradual lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de Jhon Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el desarrollo del humanismo en la administración.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne. (p, 227)

Dentro de ese enfoque humanístico se abre un marco mayor a los ojos de los investigadores; la propia civilización industrial, que lleva a las empresas a preocuparse solo por su supervivencia financiera y la necesidad de una mayor eficiencia para alcanzar las ganancias previstas. Todos los métodos convergen a la eficiencia y no a la cooperación humana, ni mucho menos, a objetivos humanos.

Al respecto Fingerman (1987) menciona que:

El movimiento moderno de las relaciones humanas nació con los estudios de Elton Mayo junto con sus colaboradores desarrollan la teoría demostrando con los estudios que la productividad está ligada a parte de las condiciones físicas, al factor humano, es decir la interacción personal, surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social de interacción y el trabajador el elemento más importante dentro del mismo en constante comunicación, con principios y normas, dentro de un clima favorable para la organización. (p, 21)

Una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas (...).” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. (Bisquerra, 2003, p, 23)

Para Fernández (2003):

Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

Al establecer las características de las relaciones interpersonales “se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas”. (Oliveros 2004, p, 512)

Según Cruz (2003):

El éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo. Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hacen referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que se quisieran que ellos se refiriesen a otros. Estos puntos son establecidos por la sociedad como indicador del buen comportamiento humano (p, 25)

Entonces por lo expuesto anteriormente, retomemos a Cruz (2003) que nos manifiesta en otro capítulo que:

El ser humano es un ente social porque está inmerso en un medio familiar, social y laboral, viviendo y compartiendo con los demás, que el ser humano tiene que vivir relacionándose con los demás en cada etapa de su vida para que logre éxitos respetando las diferencias y puntos de vistas de los otros reduciendo las divergencias y conflictos en un ambiente armonioso donde se sienta satisfecho y así poder alcanzar la realización y la felicidad. (p, 85)

También existen autores que desde otra perspectiva nos plantean que se debe considerar a las relaciones humanas como “un conjunto de métodos que permite conocer el desenvolvimiento del ser humano dentro de la sociedad y dentro del medio laboral, es decir, en el lugar de trabajo cuyo objetivo de

mejorar el comportamiento dentro de la sociedad".(MARTÍNEZ, 2012, citado por ORDUÑA, 2006)

Entonces considerando los diversos conceptos presentados anteriormente podemos decir que las relaciones humanas son un conjunto de interacciones que tienen los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas, tales como el respeto, la comprensión, esfuerzos cooperativos, la cortesía, sus conflictos y las críticas permitiendo aumentar el nivel de entendimiento, a través de una comunicación eficaz y considerando las diferencias individuales, crean un ambiente armonioso, generando relaciones satisfactorias.

Las relaciones primarias son para Rodríguez (2002)

El trato que se da a las personas por lo que es y no por su función o por un determinado servicio y en cuanto a las relaciones secundarias es cuando buscas algo para un beneficio propio. Pero en estos tiempos ya no se considera las relaciones primarias porque se busca casi siempre el beneficio personal. (p, 98)

Las relaciones humanas son Para Vergara (2014):

El conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades personales. (p, 78).

Considerando a Rodriguez (2002) quien nos dice que:

Las relaciones humanas son el conjunto de interacciones que se dan entre los individuos de una comunidad, ciudad grande o pequeña, aldea o pueblo y que permite a las personas

relacionarse de una manera cordial y amistosa, ya que se basan en reglas aceptadas por las mismas personas. Están basadas principalmente en los vínculos sociales que entablan las personas y son básicas en el desarrollo individual e intelectual de los seres humanos. (p, 2)

Pero si nos referimos a relaciones interpersonales laborales la psicóloga Rodríguez (2002) lo define como:

Las relaciones laborales son las que se establecen como su nombre lo indica, en el lugar de trabajo. Estas relaciones se caracterizan porque en ellas intervienen dos roles importantes, el jefe o empleador, dueño de la empresa o director de la misma y los empleados o trabajadores, ésta relación esta regulada por contratos de trabajo, responsabilidades, deberes, derechos de los trabajadores y el salario. (p, 4)

Cabe resaltar a esta definición que dicha relación al igual que en las demás, el respeto y la confianza entre trabajadores y directivos o dueño de las empresas dan como resultado un buen ambiente de trabajo y propician que se establezcan relaciones sanas y amistosas entre ambos.

Entonces considerando a Pichon (2005) que nos menciona que:

Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. Es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece. Del mismo modo se concibe que a la habilidad con la cual nacemos la que debemos desarrollar y perfeccionar durante toda nuestra vida, para que cada día sea lo mejor posible. Las relaciones

interpersonales se refieren a las conductas interactivas entre las personas. (p, 19)

2) Dimensiones

a. Relaciones humanas:

Citando a Bautista y Carrasco (2013): “Las relaciones humanas están encaminadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales ,vínculos amistosos ,basados en ciertas reglas aceptados por todos y fundamentalmente ,en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana”. (p, 15)

También denominada escuela humanística de la administración, surgió en la década de los treinta, en los Estados Unidos debido a la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían forzosamente someterse. (CHIAVENATO, 2001, p, 345)

Kinicki, (2003) respecto al movimiento de las relaciones humanas comenta que son esenciales los escritos de Elton Mayo y Mary Parker Follet. Mayo, australiano por nacimiento y quien encabezó las investigaciones de Harvard en Howthorne, recomendó a los administradores atender las necesidades emocionales de los empleados en su obra clásica de 1933, *The human Problems of an Industrial Civillization*. Follet fue una verdadera pionera, no sólo como consultora administrativa en el mundo industrial del decenio de 1920, dominado por los hombres, sino también como autora que vio en los empleados una combinación compleja de actitudes, creencias y necesidades.

La teoría de las relaciones humanas define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre

individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra. (Kinicki, 2003)

Otra definición nos dice que:: “las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana”. (Palacini, 2002, p, 3)

Para Orozco (2014) las relaciones humanas son:

Todo acto en el que intervengan dos o más personas es una relación humana. Se considera que las relaciones humanas son el contacto de un ser humano con otro respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad. (p, 2)

Entonces podemos definir a las relaciones humanas como Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad.

b. Comunicación interpersonal

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje.

Citando a Lara (2004):

La Comunicación Interpersonal es en sí misma totalmente necesaria para el bienestar psicológico individual, siendo un medio para satisfacer otras muchas necesidades, se pueden establecer dos dimensiones teóricas en el diálogo comunicativo. La apertura como capacidad y actitud de las

personas para comunicar sus propios pensamientos, emociones, sentimientos, ideas y manifestarles expresamente a los demás y la receptividad siendo esta la capacidad y actitud de las personas para recibir y atender expresamente la comunicación que los otros nos hacen de los sentimientos, ideas y opiniones que tienen o muestran hacia uno. (p,174)

Teniendo como sustento a Melendo (1985):

La comunicación y las relaciones interpersonales, son elementos claves en nuestro desarrollo personal ,en la realización de quienes somos (en potencia) :y de quienes estamos llamados a ser ,la existencia o la ausencia de comunicación ,así como nuestro estilo de comunicación en nuestro modo de ser. (p, 17)

Nuestra definición de comunicación Interpersonal centra la atención en tres puntos esenciales:

- Que la comunicación entraña la participación de personas y, por consiguiente, que para entender la comunicación hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan una con otras.
- Que la comunicación entraña un significado compartido, lo cual sugiere que para que las personas se puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando.
- Que la comunicación entraña símbolos, es decir que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras sólo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar.

La Comunicación verbal

Los empleados se comunican verbalmente con mayor frecuencia que por cualquier otro medio, y la mayoría de ellos

prefiere la comunicación interpersonal, ya que en ella son muy importantes los mensajes no verbales .

Según Heell, Jackson y Slocum (2003) La comunicación verbal eficaz exige que el emisor:

Codifique el mensaje en palabras (y señales no verbales) que lo transmitan con toda precisión al receptor. Transmita el mensaje en forma organizada. Procure eliminar las distracciones. Tanto la codificación como la decodificación se ven influidas por factores personales ,como nivel educativo, personalidad, situación socioeconómica, familia ,historial laboral ,cultura y género entre otros. (p, 437)

La escucha activa

Para Bautista (2013):

Una de las principales exigencias para el receptor es la capacidad de escuchar que consiste en prestar atención al mensaje ,no sólo oírlo. Del 75 % o más del tiempo que los gerentes destinan a la comunicación, alrededor de la mitad es para escuchar a los demás. (p,19)

La Retroalimentación

Para Bautista (2013):

Es la información que se transmite al emisor que evalúa el mensaje e indica lo que el receptor entendió. Dado que la retroalimentación sirve para aclarar la comunicación, una parte importantísima del proceso consiste en verificar, determinar y superar las barreras (distorsión y bloqueos). La eficacia de la retroalimentación depende de su oportunidad y muchas veces de su precisión.

Según los autores Dalton ,Hoyle y Watts (2007):

Una retroalimentación adecuada mejora la comunicación, ahorra tiempo y aminora la posibilidad de errores y de problemas de relaciones humanas .Es rápida en la comunicación interpersonal, tanto el oyente como el hablante se la suministran constantemente en forma verbal o no verbal. (p, 86)

La comunicación no verbal:

La comunicación verbal comprenden el uso de expresiones faciales ,contacto visual ,movimientos corporales ,gestos y contactos físicos(también llamado lenguaje personal)que transmiten significado .Cuando los individuos se comunican personalmente ,hasta el 60 % del contenido de su mensaje se transmite por medio de expresiones faciales y otros métodos de comunicación no verbal.

Para esto un autor afirma: “La comunicación verbal y la no verbal deberían tratarse como una unidad total e indivisible”. (KNAPP, 2000, p, 189)

c. Motivación:

Si queremos definir la motivación debemos partir de “motivo es todo aquello que impulsa a la persona actuar de determinada manera a un determinado comportamiento” (CHIAVENATO, 2001, p, 434).

Ese impulso a la acción puede estar por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona.

En ese sentido la labor de un directivo o de un jefe de cualquier nivel, es la influir intencionalmente orientando tal

comportamiento, mediante la aplicación racional de incentivos para canalizarlos hacia el logro de objetivos y metas institucionales y personales.

Motivación intrínseca

Según Deci y Ryan (2000) nos dice que:

La motivación intrínseca es el motivo de llevar a cabo una acción cuando no hay recompensa externa de por medio. Las acciones se realizan sólo por su interés o la satisfacción personal que deriva de su realización. Se basa en necesidades internas de competencia y autodeterminación. El individuo es considerado como un agente activo, orientado hacia la elección de su conducta a partir de la evaluación tanto de necesidades psicológicas como de oportunidades presentes en su entorno. (p, 98)

La motivación intrínseca se fundamenta en aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismos y que caen bajo el control del propio sujeto.

Según Anderson, Sweeney, D. & Williams (2008, citados por Espada, 2013) la motivación intrínseca:

Puede ser defendida en términos de interés natural o de interés aprendido y aceptado en un determinado nivel psicológico. Representa las recompensas o compensaciones que se identifican con la propia acción sin mediación de otras personas, que están bajo el control del individuo que realiza la acción o toma la decisión de desempeñarla. (p,2)

La motivación extrínseca

Según bautista (2013) nos dice que:

Está motivada por recompensas o incentivos independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlos y cuyo control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad. (p,65)

Una diferencia entre ambas puede establecerse al señalar que la motivación intrínseca impulsa a hacer lo que realmente queremos hacer, la motivación extrínseca nos lleva a hacer determinadas actividades porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que obtenemos a cambio.

d. Integración grupal dentro de la organización

Para Bautista (2013) nos dice que:

Todo sistema social puede estudiarse en términos de grupo de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas .Estos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan a recursos naturales, ya que abarcan ideas sentimientos ,habilidades y valores.(p, 68)

Para otros autores como Koontz Y O'donnell (1985) define un grupo como:

Dos o más personas que actúan en forma interdependiente y unificada para el logro de metas comunes. Un grupo es algo más que la reunión de varias personas, a través de sus interacciones ,se crean nuevas fuerzas y propiedades que es necesario identificar y estudiar por sí mismas. Las metas pueden referirse a tareas específicas pero pueden también significar que las personas comparten ciertas preocupaciones, valores o ideologías comunes. Por ello, los miembros del grupo se atraen entre sí a través de lazos sociales. (p, 134)

1.2.3 Definición de términos básicos

Apoyo: Para Ruiz (2011) son las habilidades del líder para brindar apoyo a sus seguidores.

Atributo: Para Ruiz (2011) son las características del líder que se refieren a los atributos carismáticos de influencia en los seguidores, haciendo que estos se sientan bien, estén orgullosos de estar cerca del líder ya que sus logros han edificado un respeto hacia su persona. El líder muestra en su persona seguridad y confianza.

Cohesión: Para Ruiz (2011) constituye un indicador importante de cuánta influencia tiene en cada uno de los miembros.

Comunicación interpersonal: Para Lara (2004), la Comunicación Interpersonal es en sí misma totalmente necesaria para el bienestar psicológico individual, siendo un medio para satisfacer otras muchas necesidades, se pueden establecer dos dimensiones teóricas en el diálogo comunicativo.

Comunicación no verbal: Para Matos (2009), todos los mensajes que no son orales ni escritos constituyen mensajes no verbales

Comunicación verbal: Para Matos (2009) comprenden el uso de expresiones faciales, contacto visual, movimientos corporales, gestos y contactos físicos(también llamado lenguaje personal)que transmiten significado .

Conducta: Para Ruiz (2011) es la forma de actuar del líder el cual fomenta respeto y orgullo en sus seguidores. Su conducta genera un modelo a seguir. El líder transmite con el ejemplo sus valores y creencias más importantes

Dirección por Excepción Activa: Para Ruiz (2011) es la capacidad del líder para controlar y buscar que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas.

Dirección por Excepción Pasiva: Para Ruiz (2011) es la característica del líder que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados.

Estilo de liderazgo: Para Ruiz (2011) es la forma como se cumple la función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

Liderazgo: Para Robbins (2000) es el proceso de influir en un grupo para el logro de metas y un líder como alguien que puede influir en los demás y que tiene autoridad gerencial. Los gerentes son considerados exitosos cuando pueden ajustar su comportamiento de acuerdo con los requisitos de la organización, en función de la demanda de la situación que prevalece.

Motivación Extrínseca: Para Baquero y Limón (1999) es aquella que lleva al individuo realizar una determinada conducta para satisfacer otros motivos que no son la actividad en si misma

Motivación Intrínseca: Para Baquero y Limón (1999) se refiere a aquellas acciones del sujeto que este realiza por su propio interés y curiosidad y en donde no hay recompensas externas al sujeto de ningún tipo.

Motivación: Para Chiavenato (2001) es todo aquello que impulsa a la persona actuar de determinada manera a un determinado comportamiento.

Normas: Para Ruiz (2011) se refiere a la conducta esperada de sus miembros

Relaciones interpersonales: Para Fritzen y Galofr (1999) constituyen el centro de nuestra vida y están en el origen de nuestras experiencias más felices y más dolorosas.

Transaccional: Según Molla (2013) El concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan.

Transformacional: Según Molla (2013) es el Proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman.

1.3 Justificación:

1.3.1 Práctica:

Este trabajo de investigación estará orientado a analizar y solucionar los problemas respecto a los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las instituciones educativas públicas de la Ugel 09 Huaura – 2014, trabajo que beneficiará en primer lugar a la comunidad educativa de las Instituciones Educativas donde se realizó la investigación.

1.3.2. Metodológica:

El presente trabajo de investigación utilizaremos métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos que tienen validez y confiabilidad que nos lleven a obtener resultados precisos, para que, de esta manera contribuir con la investigación educacional, así mismo el trabajo de campo se ha realizado con el mayor cuidado, para que los resultados sean los mejores, con el fin de buscar soluciones

pertinentes a problemas que si no son superados a tiempo podrían acarrear dificultades en el futuro.

1.3.3. Teórica:

El presente trabajo de investigación busca mejorar y de esta manera contribuir con los aportes teóricos en el campo educativo.

Los resultados obtenidos en esta investigación podrán ser incorporados al campo educativo, ya que estaría demostrando la relación que podría existir de manera constante entre las variables que son motivo de estudio. Esta investigación debe ser útil para las futuras investigaciones que pretendan profundizar y/o complementar el tema tratado.

1.4 Problema

1.4.1 Realidad problemática

De acuerdo con Gardner (1991) "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores".(p 124)

Si aceptamos esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo. Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y - en gran medida – si son o no exitosos como líderes. Si una tarea necesita ser realizada, ¿cómo puede un líder particular definir una solución? Si surgiese una emergencia, ¿cómo puede un líder manejarla? Si la organización necesita el apoyo de la comunidad, ¿cómo un líder puede movilizarlo? Todos estos dependen del estilo de liderazgo. En este sentido necesitamos analizar qué tipo de liderazgo poseen los docentes y como este afecta a las relaciones interpersonales dentro de una institución educativa.

Si observamos cómo influyen los estilos de liderazgo en otros países podemos notar que son estos los que marcan el desarrollo de una persona si nos situamos a los inicios de la historia podemos notar que ya desde la antigüedad se daba el liderazgo, aquí podríamos mencionar a Alejandro Magno quien tenía sólo 18 años cuando ascendió al trono de Macedonia después de que su padre fuera asesinado. Alejandro Magno tan sólo tenía 32 cuando murió, pero pudo en ese poco tiempo conquistar gran parte del mundo conocido. Su magnetismo personal era tal, que sus soldados - quienes lo conocieron bien, y lucharon junto a él - lo pensaban inmortal, y lo siguieron por años batalla tras batalla, y país tras país. En su lecho de muerte, todo su ejército – 50,000 hombres – hicieron una línea para despedirse personalmente del líder que habían querido y venerado.

Si nos situamos a épocas más actuales notaremos que una reciente encuesta sobre liderazgo a nivel mundial realizada por la Asociación Estadounidense para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM) consideró los comportamientos y las destrezas necesarios para un liderazgo eficaz. La encuesta abarcó a organizaciones en los Estados Unidos (48%) y a compañías con oficinas centrales en el extranjero (52%).

La comparación de los cinco principales comportamientos y destrezas para un liderazgo eficaz revela que éstos difieren en orden de preferencia entre organizaciones nacionales e internacionales. Esta información es útil para entender los matices de las características apropiadas cuando se usan diferentes liderazgos en contextos distintos. En un estudio transcultural, esta investigación comparó los estilos de liderazgo y los valores culturales de más de 4,000 empleados directivos y no directivos en 10 compañías de Rusia, Georgia, Kazajstán, Kirguistán, Alemania y los Estados Unidos.

De acuerdo con el estudio, las dimensiones socioculturales de Alemania y los Estados Unidos, comparadas con los cuatro países de la antigua URSS, diferían principalmente en los niveles muy inferiores de distancia al poder, niveles más altos de masculinidad y horizontes

de planificación mucho más largos. El estudio indicó que el liderazgo de dos dimensiones específicas (recompensas contingentes y motivación inspiraciones) produjo los puntajes más altos en los cuatro países de la antigua URSS. Dos estilos de liderazgo menos eficaces (dejar hacer y administración por excepción) recibieron puntajes significativamente más altos en los cuatro países de la antigua URSS que en Alemania y los Estados Unidos.

Finalmente, el estudio sugirió que las cuestiones transculturales de desarrollo de recursos humanos no pueden explicarse en términos de dicotomías simplificadas entre el Este y el Oeste. Las instituciones educativas ocupan un lugar central en el proceso educativo de los alumnos, puesto que aquí se inicia y desarrolla su formación. Al formar parte de una organización y aunque esta educación va a depender fundamentalmente de las capacidades que como docentes logremos adquirir, esta formación se ve influenciada por la dinámica propia de cada organización, en la que se interrelacionan toda una serie de factores personales, estructurales y organizativas que le dotan de una identidad propia. Dentro de ella, los protagonistas indiscutibles son los profesores, que son los responsables inmediatos de este proceso, a pesar de que la educación de los individuos depende cada vez más de diversas instancias: familia estados medios de comunicación, entre otros.

Son entonces las actitudes, preocupaciones, motivaciones, comportamientos, ideologías, etc. que poseemos como docentes las que van a influir en la actividad laboral, en las relaciones interpersonales con sus alumnos, colegas, padres de familia y superiores

Entonces analizando la importancia y la influencia que ejercen los líderes en su entorno, decido plantear esta investigación, ya que es notorio que en cada institución educativa se produzcan los docentes influenciados por estos líderes, es por esto que esta investigación intenta analizar la influencia de los estilos de liderazgo sobre la comunidad educativa

1.4.2 Formulación del problema

Problema General.

¿Cómo influyen los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 – 2014?

Problemas específicos

Problema específico 1:

¿Cómo se relacionan el estilo de liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 - 2014?

Problema específico 2:

¿Cómo se relacionan el estilo de liderazgo transaccional y las Relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de instituciones educativas públicas de la Ugel 09 Huaura, 2014?

1.5 Hipótesis

Hipótesis General:

Existe relación entre los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 - 2014

Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1:

Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional con las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 - 2014

Hipótesis específica 2:

Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional con las Relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 - 2014

1.6 Objetivos

Objetivo General:

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 – 2014

Objetivos Específicos:

Objetivo específico 1:

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 - 2014

Objetivo específico 2:

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y las Relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 - 2014

CAPITULO II
MARCO METODOLÓGICO

2. Marco Teórico

2.1 Variables:

Variable 1: Estilos de liderazgo

Variable 2: Relaciones interpersonales

Definición conceptual

Variable 1: Estilos de liderazgo

Ruiz, 2011 Forma como el director de una institución educativa cumple la función de conducir, guiar y dirigir a los colaboradores (maestros/as) en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos. (p, 48)

Variable 2: Relaciones interpersonales

Pichón, 2005 “Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad”.(p,94)

2.1. Operacionalización de variables:

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable estilos de liderazgo

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Nivel	Rango
	Atributo			
	Conducta			
	Institucional			
	Individual			
Estilo transformacional	Promoción del cambio.	1 – 60		222 – 300
	Potenciación de esfuerzo mayor			141- 221
	Trato personal			
	Apoyo		Aceptable	
	Uso del humor		Mediamente	
	Manejo de errores		aceptable	
	Recompensa Contingente (RC)		Poco aceptable	
Estilo transaccional	Dirección por Excepción Activa (DEA)			85 -115
		61 – 84		54 - 84
	Dirección por Excepción Pasiva (DEP)			23 – 53

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2*Matriz de operacionalización de la variable relaciones Interpersonales*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel	Rango
Relaciones humanas (RH)	RR.HH. Intrainstitucionales	1 - 7		27 -35
	RR.HH. extrainstitucionales			17 – 26
				7 – 16
Comunicación interpersonal (CI)	comunicación verbal	8 - 20		46 – 60
	y no verbal			29 – 45
				12 – 28
Motivación (M)	Intrínseca	21 - 26	Bueno	19 – 25
	Extrínseca		Regular	12 – 18
	Transversal		Malo	5 – 11
Integración grupal dentro de la organización (IGO)	Procesos,	27- 32		19 – 25
	Roles			12 – 18
	Normas			5 – 11
	Cohesión			

Fuente: Elaboración propia

2.2 Metodología

2.1.1. Tipo de estudio

Después de la revisión de la literatura respecto a las variables se define la estrategia de investigación, para la presente será de tipo descriptiva y nos resguardamos en lo planteado por Zavala (2007), que establece:

[...] Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así, y valga redundancia, describir lo que se investiga (p, 73).

La investigación recae en el tipo descriptivo, porque se describirán a cada una de las variables, y luego se procederá a entenderlas y demostrar las hipótesis.

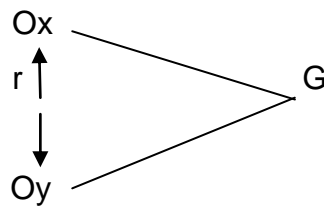
2.1.2. Diseño

Para determinar el diseño de investigación Zavala (2007), indica que “el investigador debe diseñar un plan o estrategia concebido para responder a las preguntas de investigación, además para alcanzar sus objetivos de estudio y analizar la derteza de las hipotesis formuladas en un contexto en particular” (p. 97).

Asimismo, la investigación recaerá en el diseño no experimental, donde Zavala (2007), plantea que “en la investigación no hacemos variar intencionalmente las variables [...] lo que se hace es observar los fenómenos tal y como se san en su contexto normal, para después analizarlos” (p. 103).

Finalmente se precisa que el diseño además será transaccional, porque “se recolecta los datos en un solo momento, en un tiempo único, [...] y descriptivo correlacional porque el proposito es describir las variables y analizar su relación en un momento dado” (pp. 104-105).

El esquema del diseño no experimental, descriptivo correlacional seguido fue:



Dónde:

Ox= Estilos de liderazgo Oy= relaciones interpersonales

r = Coeficiente de Correlación

G= Docentes de nivel primario de la Ugel 09 Huaura

Por lo tanto, la investigación tendrá un diseño No experimental, descriptivo correlacional, será no experimental porque no se manipularán las variables, y se describirá las variables estilos de liderazgo y relaciones interpersonales de manera independiente, para luego establecer la relación entre las mismas.

2.2. Población, muestra y muestreo

2.2.1. Población

Para Fráncica (1988, citado por Bernal, 2006), “la población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como en el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.164).

La población considerada en esta investigación, está conformada por 223 docentes que laboran en el nivel primario de las 15 instituciones educativas públicas del distrito de Huaura UGEL 09 - 2014

2.2.2. Muestra:

Según Bernal (2006), “la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.165).

Tamaño de la muestra

El diseño de la muestra es no probabilístico de tipo intencionado en tanto es el investigador voluntariamente ha determinado las Instituciones Educativas en los que se trabajará y además ha establecido el tamaño de la muestra para la investigación, constituida por un porcentaje significativo de docentes que laboran en instituciones Educativas Estatales del área urbano de la Ugel 09 Huaura. Para calcular la población se aplicará la fórmula estadística que corresponde a Arkin y Kolton. (Córdova, 2003, p 344)

$$n = \frac{N}{(N - 1)K^2 + 1}$$

Donde:

N= Tamaño de la población

n=tamaño de muestra

K= error muestral. Se trabajo con un margen de error de $\pm 5\%$

Reemplazando valores tiene

$$n = \frac{223}{(223 - 1)0,005^2 + 1}$$

$$n = \frac{223}{1,55} = 143$$

Después de remplazar los datos se tiene una muestra de 143 docentes de las I.E del nivel primario del distrito de Huaura la UGEL 09 -2014.

Según Arkrin y Colton la muestra estratificada quedo de la siguiente manera

$$f = \frac{n}{N}$$

f = fracción de muestra

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de la población

$$f = \frac{143}{223} = 0,7$$

Tabla 3

Muestra Estratificada

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	Nº DE DOCENTES	FRACC.	MUEST. X EST.
20332 Reino De Suecia	18	0,7	12
20334 Generalísimo Don José De San Martín	28	0.7	19
20335 Nuestra Señora Del Carmen	28	0.7	19
20366 Túpac Amaru II	28	0.7	19
20786 Víctor Raúl Haya De La Torre	24	0.7	15
20830 Héroes Del Cenepa	12	0.7	8
2 0839	18	0.7	12
20879	16	0.7	10
20903	12	0.7	8
20936 Tres De Mayo	12	0.7	8
20994 Caldera	6	0.7	4
20995 San José De Rontoy	6	0.7	4
20997 Acaray	5	0.7	3
20999 El Sol	5	0.7	3
21000	5	0.7	3
TOTAL DE POBLACIÓN	223		143

Fuente: elaboración propia

2.2.3. Muestreo

Al respecto; salking (1993), citado por carrasco (2008) nos dice “que el tipo más común de procedimientos de muestreo probabilístico es el muestreo aleatorio simple. Aquí cada miembro de la población tiene una posibilidad igual de ser seleccionado como parte de la muestra”. (p.241)

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.3.1. Técnica

Para recopilar los datos de la variable estilos de liderazgo y relaciones interpersonales se utilizó la técnica de la encuesta, Méndez (2008) indica: [...] Esta técnica se hace por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objetivo de investigación. La encuesta trae consigo el peligro de la subjetividad y, por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quien responda; por tal razón, quien recoge información a través de ella debe tener en cuenta tal situación (p. 252).

2.4.2. Instrumentos

Instrumento para medir la variable estilo de liderazgo

- 1) Nombre: Cuestionario de estilos de liderazgo.
- 2) Autor: Gilmar Daniel Ruiz de la Cruz
- 3) Adaptación: Jessica Rivera Narvasta
- 3) Objetivo: Determinar la influencia de los estilos de liderazgo en los docentes del nivel primario de la Ugel 09 Huaura.
- 4) Lugar de aplicación: I.E.P del distrito de Huaura en el año 2014.
- 5) Forma de aplicación: Directa
- 6) Duración de la Aplicación: 15 a 20 minutos
- 7) Descripción del instrumento: El instrumento estuvo constituido por dos dimensiones y hace un total de 84 ítems.

Tabla 4*Dimensiones de la variable estilos de liderazgo*

Dimensiones	Ítems
1. Estilo transaccional	60
2. Estilo transformacional	24

Fuente: elaboración propia

Los ítems del instrumento fueron medidos mediante escala de Likert, y fueron:

S siempre	5
CS casi siempre	4
AV A veces	3
CN Casi Nunca	2
N Nunca	1

8) Validez del instrumento:

El instrumento diseñado para la variable estilos de liderazgo fue sometido a la validez, Hernández, Fernández y Baptista (2010), indican que “la validez se refiere al grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir [...] asimismo puede tener diferentes tipos de evidencia tales como: la relacionada al contenido, al criterio y al constructo” (p. 201). De acuerdo a los lineamientos de la Universidad César Vallejo (2012), los criterios de evaluación de los instrumentos fueron: pertinencia (si el ítem corresponde al concepto teórico formulado), relevancia (si el ítem es apropiada para representar al componente o dimensión específica del constructo) y claridad (si se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo), por lo tanto luego de aplicar el piloto, se trabajó la validez de cada criterio por juez. Para esta tarea se consultó dos pedagogos y dos metodólogos que ostentaban el grado de Magister y Doctor. De donde

los tres expertos indicaron que el instrumento era aplicable a nuestra realidad.

Tabla 5

Experto que validó el instrumento de estilos de liderazgo

Experto	Grado	Confiable
Experto 1	Doctor	Si
Experto 2	Magister	Si

9) Confiabilidad del Instrumento: El instrumento se sometió a la confiabilidad mediante el alfa de Crombach, Tamayo y Tamayo (1984, p. 68), quien define que la obtención que se logra cuando aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados indica que el instrumento es confiable.

Para establecer la confiabilidad se aplica una prueba piloto, a una muestra de 20 docentes de la población investigada, fueron seleccionados al azar y se les aplicó los instrumentos, para procesar los datos en el paquete estadístico Statistic package of Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) SPSS Versión 2.0.

El estadístico utilizado es el alfa de Crombach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente

Para interpretar los resultados del alfa de crombach, Pino (2010, p. 380) quien establece la siguiente escala:

-1 a 0	No es confiable.
0.01 a 0.49	baja confiabilidad
0.76 a 0.75	Moderada confiabilidad.
0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 a 1	Alta confiabilidad

De acuerdo a los resultados, el instrumento indica una alta confiabilidad y se procederá a aplicar a la población en estudio.

Instrumento para medir la variable relaciones interpersonales.

- 1) Nombre: Cuestionario de relaciones interpersonales.
- 2) Autor: Jessica Rivera Narvasta
- 3) Objetivo: Determinar la influencia de los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las instituciones publicas del distrito de Huaura- la Ugel 09, 2014.
- 4) Lugar de aplicación: I.E.P Ugel 09 Huaura en el año 2014.
- 5) Forma de aplicación: Directa
- 6) Duración de la Aplicación: 15 a 20 minutos
- 7) Descripción del instrumento: El instrumento estuvo constituido por cinco dimensiones y hace un total de 32 ítems, y una escala de licker.
- 8) Validez del instrumento:

El instrumento diseñado para la variable relaciones interpersonales fue sometido a la validez, Hernández, Fernández y Baptista (2010), indican que “la validez se refiere al grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir [...] asimismo puede tener diferentes tipos de evidencia tales como: la relacionada al contenido, al criterio y al constructo” (p. 201). De acuerdo a los lineamientos de la Universidad César Vallejo (2012), los criterios de evaluación de los instrumentos fueron: pertinencia (si el ítem corresponde al concepto teórico formulado), relevancia (si el ítem es apropiada para representar al componente o dimensión específica del constructo) y claridad (si se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo), por lo tanto luego de aplicar el piloto, se trabajó la validez de

cada criterio por juez. Para esta tarea se consultó dos pedagogos y dos metodólogos que ostentaban el grado de Magister y Doctor. De donde los tres expertos indicaron que el instrumento era aplicable a nuestra realidad.

Tabla 6

Experto que validó el instrumento de relaciones interpersonales

Experto	Grado	Confiable
Experto 1	Doctor	Si
Experto 2	Magister	Si

Fuente: Elaboración Propia

9) Confiabilidad del Instrumento: El instrumento se sometió a la confiabilidad mediante el alfa de Crombach, Tamayo y Tamayo (1984, p. 68), quien define que la obtención que se logra cuando aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados indica que el instrumento es confiable.

Para establecer la confiabilidad se aplica una prueba piloto, a una muestra de 20 docentes de la población investigada, fueron seleccionados al azar y se les aplicó los instrumentos, para procesar los datos en el paquete estadístico Statistic package of Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) SPSS Versión 2.0.

Tabla 7

Dimensiones de la variable relaciones interpersonales

Dimensiones	Ítems
1. Relaciones Humanas	7
2. Comunicación Interpersonal	13
3. Motivación	6
4. Integración Grupal Dentro De La Organización	6

Fuente: elaboración propia

El estadístico utilizado es el alfa de cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente

Tabla 8

Confiabilidad de los instrumentos de estilos de liderazgo y relaciones interpersonales

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,991	84
,956	32

Fuente: Prueba piloto.

Para interpretar los resultados del alfa de cronbach, Pino (2010, p. 380) quien establece la siguiente escala:

-1 a 0 No es confiable.

0.01 a 0.49 baja confiabilidad

0.76 a 0.75 Moderada confiabilidad.

0.76 a 0.89 Fuerte confiabilidad

0.90 a 1 Alta confiabilidad

De acuerdo a los resultados, el instrumento indica una alta confiabilidad y se procederá a aplicar a la población en estudio.

2.4. Métodos de análisis de datos

El análisis de los datos se realizará con el software estadístico SPSS versión 20, los datos se tabularán, se determinarán los rangos para cada variable, asimismo las frecuencias por dimensiones.

De esta manera, para determinar la correlación entre las variables utilizando la frecuencia, se utilizará la correlación de Spearman, esta medida se calcula mediante el método que se conoce como coeficiente de correlación por jerarquías de Spearman, y se designó por r_s . El procedimiento utiliza los dos conjuntos de jerarquías que pueden asignarse a los valores de las muestras de X e Y, que representan a las variables continua. (Wayne, 2002).

Tabla N° 09

Escala de Interpretación del Coeficiente de Correlación

Valor		Interpretación	
De:	A:		
	± 1.00	Correlación Perfecta	Positiva o Negativa
± 0.90	± 0.99	Correlación Muy Alta	Positiva o Negativa
± 0.70	± 0.89	Correlación Alta	Positiva o Negativa
± 0.40	± 0.69	Correlación Moderada	Positiva o Negativa
± 0.20	± 0.39	Correlación Baja	Positiva o Negativa
± 0.01	± 0.19	Correlación Muy Baja	Positiva o Negativa
± 0.00		Correlación Nula	

Fuente: Robles, R. & Pino, N. (1981). *Estadística*. Lima: INIDE

2.5. Aspectos éticos

Toda la información obtenida proviene de la encuesta aplicada a los docentes del nivel primario de las instituciones educativas públicas de la UGEL 09 a quienes se les explico las razones y motivos del estudio, a la vez que se les garantizo la confidencialidad de los datos.

Toda la información recogida es estrictamente confidencial y de exclusivo manejo por parte del investigador. Los resultados son expresados de manera estratificada o global sin distinción de personas e instituciones.

CAPÍTULO III
RESULTADOS

3.1. Descripción de resultados

Después de la obtención de los datos a partir de los instrumentos descritos, procedemos al análisis de los mismos, en primera instancia se presentan los resultados generales de los niveles de la variable de estudio de manera descriptiva, donde se aprecian los niveles de las variables, para después contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo de metodología.

Tabla 10

Distribución de frecuencias entre estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales

Estilos de Liderazgo	Relaciones interpersonales							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Poco aceptable	3	2,1%	15	10,5%	3	2,1%	21	14,7%
Mediamente aceptable	0	0,0%	81	56,6%	9	6,3%	90	62,9%
Aceptable	0	0,0%	6	4,2%	26	18,2%	32	22,4%
Total	3	2,1%	102	71,3%	38	26,6%	143	100%

Fuente: Base de datos

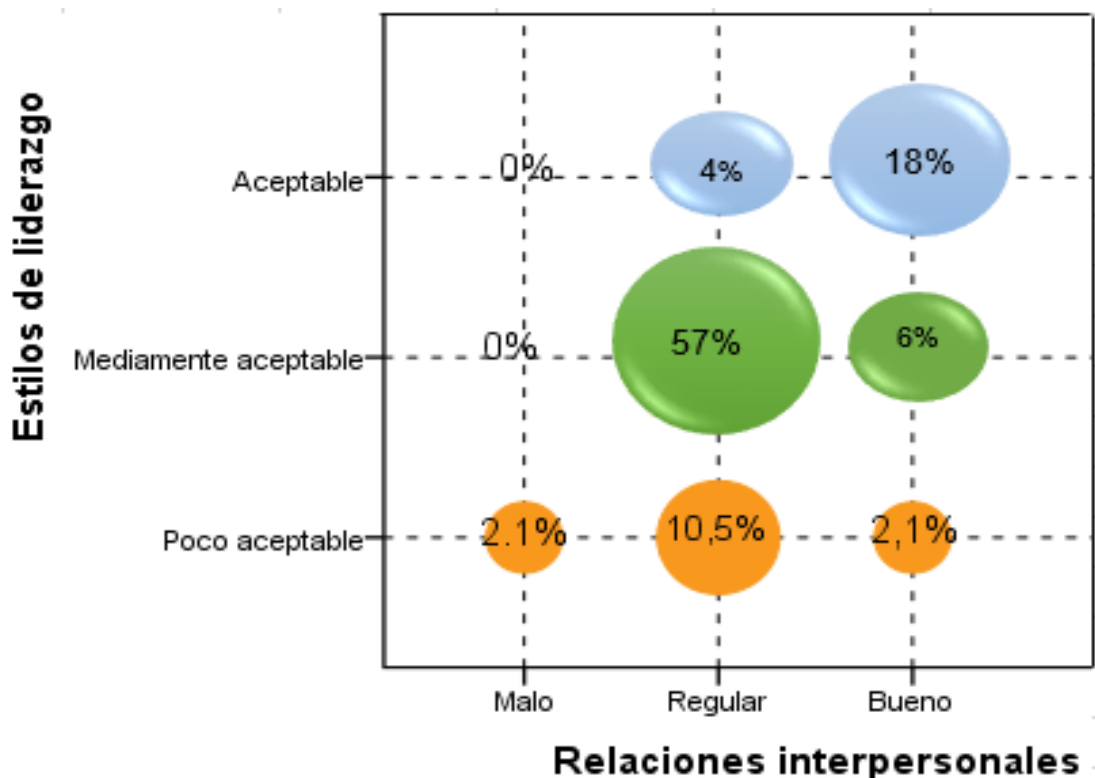


Figura 1. Niveles entre estilos de liderazgo y relaciones interpersonales

De la tabla 10 y figura 1, se observa la asociación de las variables de estudio en cuanto a los niveles de estilos de liderazgo y relaciones interpersonales de ellos se tiene que el 2,1% de los docentes encuestados presentan aun nivel malo puesto que los estilos de liderazgo es poco aceptable, así mismo el 57% de los docentes las relaciones interpersonales es regular puesto que la los estilos de liderazgo es mediamente aceptable, y solo el 18% de los docentes presentan relaciones interpersonales bueno porque los estilos de liderazgo es aceptable.

Tabla 11

Distribución de frecuencias entre estilo de liderazgo transformacional y relaciones interpersonales

Estilos de Liderazgo transformacional	Relaciones interpersonales							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Poco aceptable	3	2,1%	16	11,2%	3	2,1%	22	15,4%
Mediamente aceptable	0	0,0%	57	39,9%	3	2,1%	60	42,0%
Aceptable	0	0,0%	29	20,3%	32	22,4%	27	42,7%
Total	3	0,0%	102	71,3%	38	26,6%	143	100%

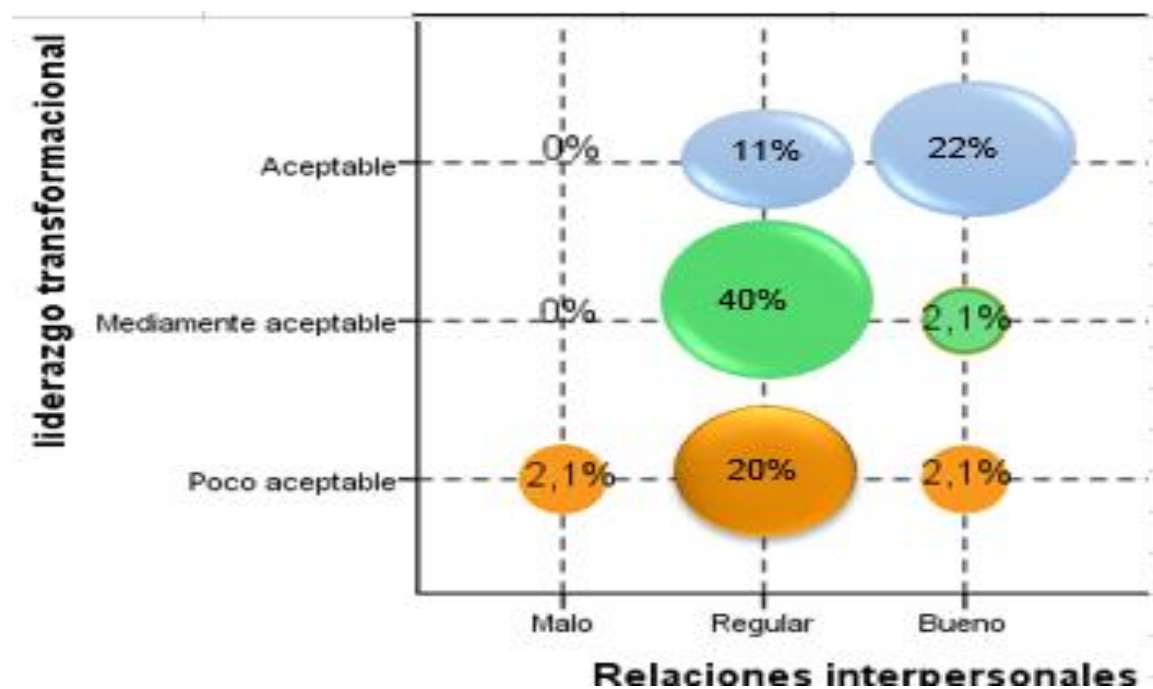


Figura 2. Niveles entre estilos de liderazgo transformacional y relaciones interpersonales

De la tabla 11 y figura 2, se observa la asociación de las variables de estudio en cuanto a los niveles de estilos de liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales de ellos se tiene que el 2,1% de los docentes encuestados presentan aun nivel malo puesto que los estilos de liderazgo transformacional es poco aceptable, así mismo el 40% de los docentes las relaciones interpersonales es regular puesto que la los estilos de liderazgo transformacional es mediamente aceptable, y solo el 22% de los docentes presentan relaciones interpersonales bueno porque los estilos de liderazgo transformacional es aceptable.

Tabla 12

Distribución de frecuencias entre estilos de liderazgo transaccional y las relaciones interpersonales

Estilos de Liderazgo transaccional	Relaciones interpersonales							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Poco aceptable	3	2,1%	2	1,4%	0	0,0%	5	3,5%
Mediamente aceptable	0	0,0%	96	67,1%	15	10,5%	111	77,6%
Aceptable	0	0,0%	4	2,8%	23	16,1%	27	18,9%
Total	3	0,0%	102	71,3%	38	26,6%	143	100%

Fuente: Base de datos

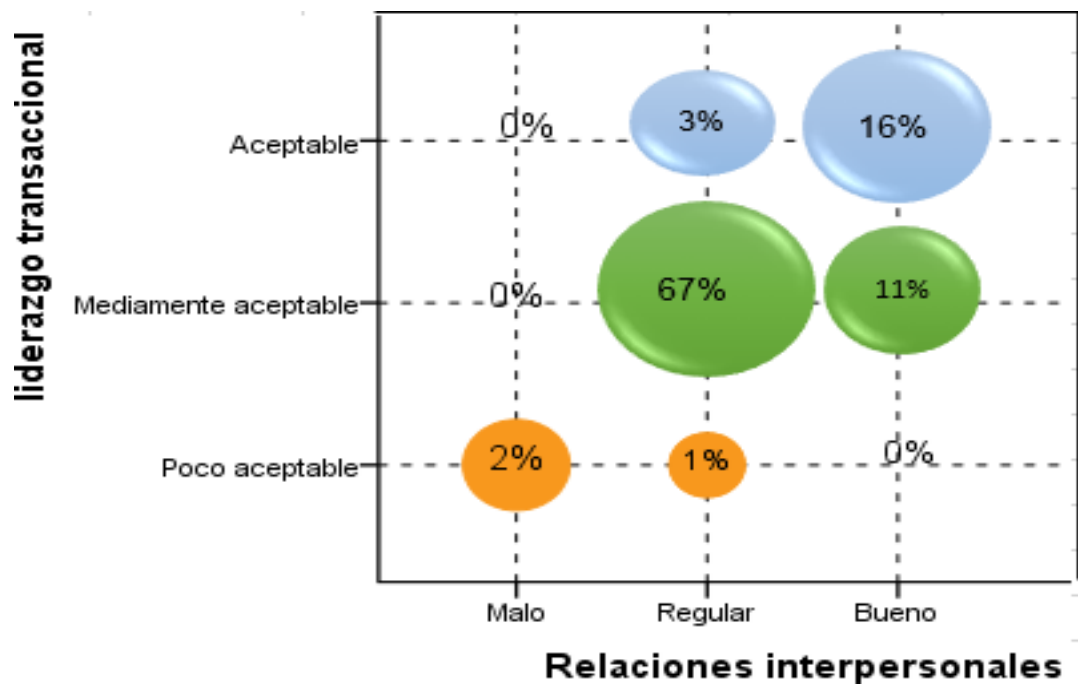


Figura 2. Niveles entre estilos de liderazgo transformacional y relaciones interpersonales

De la tabla 12 y figura 3, se observa la asociación de las variables de estudio en cuanto a los niveles de estilos de liderazgo transaccional y las relaciones interpersonales de ellos se tiene que el 2% de los docentes encuestados presentan aun nivel malo puesto que los estilos de liderazgo es poco aceptable, así mismo el 67% de los docentes las relaciones interpersonales es regular puesto que la los estilos de liderazgo transaccional es mediamente aceptable, y solo el 16% de los docentes presentan relaciones interpersonales bueno porque los estilos de liderazgo transaccional es aceptable.

3.1. Prueba de hipótesis

Hipótesis general

Ho No existe relación entre los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 - 2014

Hi Existe relación entre los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura UGEL 09 – 2014

Tabla 13

Correlación entre estilos de liderazgo y relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura

		Estilos de liderazgo	Relaciones interpersonales
Estilos de liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,664**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	143	143
Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlación	,664**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	143	143

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

Según se observa en la tabla 15, la correlación de Rho de Spearman es de 0,664 que representa una correlación moderada positiva entre las variables estilos de liderazgo y relaciones interpersonales, siendo $p=0,00$ que demuestra asociación

entre las dos variables ($Rho = 0,664$ y $p=0,00 < 0,01$), demostrando una correlación estadísticamente significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

Tabla 14

Correlación entre estilos de liderazgo transformacional y relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura

		Estilo de liderazgo transformacional	Relaciones interpersonales	
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,629**	
	Estilo de liderazgo transformacional	Sig. (bilateral)	,000	
	N	143	143	
	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	,629**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.	
	N	143	143	

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

Según se observa en la tabla 14, la correlación de Rho de Spearman es de 0,629 que representa una correlación moderada positiva entre estilos de liderazgo transformacional y relaciones interpersonales, siendo $p=0,00$ que demuestra asociación entre las dos variables ($Rho = 0,629$ y $p=0,00 < 0,01$), demostrando una correlación estadísticamente significativa, por lo tanto existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

Tabla 15

Correlación entre estilos de liderazgo transaccional y relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las I.E del distrito de Huaura

Correlaciones

			Estilo de liderazgo transaccional	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,607**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Relaciones interpersonales	N	143	143
		Coefficiente de correlación	,607**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	143	143

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

Según se observa en la tabla 16, la correlación de Rho de Spearman es de 0,607 que representa una correlación moderada positiva entre estilos de liderazgo transaccional y relaciones interpersonales, siendo $p=0,00$ que demuestra asociación entre las dos variables ($Rho = 0,607$ y $p=0,00 < 0,01$), demostrando una correlación estadísticamente significativa, por lo tanto existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

CAPITULO IV
DISCUSIÓN

En el trabajo de investigación titulado “estilos de Liderazgo y las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las Instituciones educativas públicas del distrito de Huaura UGEL 09 – 2014, los resultados encontrados guardan una relación directa y significativa según el procesamiento de información recabada mediante los instrumentos utilizados.

En cuanto a la hipótesis general, los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las Instituciones educativas públicas del distrito de Huaura UGEL 09 – 2014, la correlación de Rho de Spearman es de 0,664 que representa una correlación moderada positiva entre las variables de estudio. Esto se corrobora con la investigación de Inchicaqui (2012) en su Tesis titulado los estilos de liderazgo de los directivos y su relación con la administración de los recursos humanos en las instituciones educativas de la UGEL N° 14 – 2012 de la UCV .Se concluye que existe una relación directa entre el liderazgo de los Directivos y la administración de los recursos humanos de las IE de la UGEL N° 14 – 2012 Según la correlación de Rho de Spearman es de = 0.692 que representa una correlación positiva y significativa, aceptándose la hipótesis de investigación. Así mismo Hernández (2008) en su tesis titulada Las comunicaciones interpersonales como herramienta para sinergia en la cultura organizacional a los docentes afirma que los docentes deben procurar que la relación entre ellos mismos sea más amplia y abierta, guardando la distancia que debe existir entre ambas partes para no crear confusiones y así mantener una buena relación y de esa buena relación desarrollaran la sinergia grupal. Además debe existir empatía por parte de la dirección y o director académico a los docentes y viceversa.

En relación a la primera hipótesis específica, la correlación indica que moderada positiva entre estilos de liderazgo transformacional y relaciones interpersonales, y es estadísticamente significativo, donde la

correlación de Rho de Spearman es de 0,629; además presenta un nivel de estilo de liderazgo transformacional mediamente aceptable y las relaciones interpersonales es regular en este caso es similar a la investigación de Vásquez (2012) en su tesis Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de La Perla-Callao Afirma que las dimensiones transformacionales prevaleció un nivel de dominio medio inspiración tuvo dominio alto; y carisma, dominio bajo. Según los informantes, en el estilo transformacional predominó el dominio medio en ambos las docentes tuvieron mayores puntuaciones. En general, en las dimensiones transformacionales ambos géneros alcanzaron mayormente un dominio medio.

A si mismo Ruiz (2011) en su tesis “Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte de la UNMSM. Donde afirma que existe mayor correlación y significativa del estilo de liderazgo transformacional con la eficacia pedagógica y con la eficacia institucional. Además el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas investigadas en su dimensión pedagógica.

En relación a la segunda hipótesis específica, la correlación indica que moderada positiva entre estilos de liderazgo transaccional y relaciones interpersonales, y es estadísticamente significativo, donde la correlación de Rho de Spearman es de 0,607 en este caso es similar a la investigación de Ruiz (2011) concluye que el estilo del liderazgo transaccional se correlaciona en mayor grado y significativa con la eficacia institucional que con la eficacia pedagógica. Además se afirma que el estilo de liderazgo transaccional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas investigadas en su dimensión pedagógica y en su dimensión institucional.

Como se muestra en la tabla 10 el 57% de los docentes las relaciones interpersonales es regular puesto que la los estilos de liderazgo es mediamente aceptable, esto es un caso similar de Flores (2014), en su tesis El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura, muestra de 60 directores donde se determinó que los docentes del Colegio A opinan en un 73% que el Director ejerce un Liderazgo Transformacional. Asimismo en el Colegio B el 66% de los docentes manifiesta que posee dicho Liderazgo.

Como se muestra en la tabla 12 el 67% de los docentes las relaciones interpersonales es regular puesto que la los estilos de liderazgo transaccional es mediamente aceptable. Esto se corrobora con la investigación Vásquez (2012) en su tesis Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de La Perla-Callao menciona que Hubo entre 44,4% a 57% de los docentes que tendían a un perfil de liderazgo transaccional, con un nivel de dominio medio, el cual fue sub-óptimo en las dimensiones transformacionales y de *laissez faire*.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La presente investigación nos permite obtener información sobre Estilo de liderazgo y Relaciones interpersonales de los docentes de las I.E del distrito de Huaura de La UGEL 09 Huaura – 2014, de las cuales se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre las variables estilos de liderazgo y relaciones interpersonales, siendo $p=0,00$ que demuestra asociación entre las dos variables Esta relación es moderada positiva y estadísticamente significativo (Rho = 0,664 y $p=0,00 < 0,01$)

Segunda. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales, siendo $p=0,00$ que demuestra asociación entre las dos variables Esta relación es moderada positiva y estadísticamente significativo (Rho = 0,629 y $p=0,00 < 0,01$)

Tercera. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo transaccional y las relaciones interpersonales, siendo $p=0,00$ que demuestra asociación entre las dos variables Esta relación es moderada positiva y estadísticamente significativo (Rho = 0,607 y $p=0,00 < 0,01$).

CAPÍTULO VI
RECOMENDACIONES

Que la presente investigación sea de uso aplicativo no solo en instituciones públicas, sino también las privadas, porque va a permitir identificar los aspectos que deben tener en cuenta los directivos en general para liderar sus instituciones.

A los que dirigen instituciones públicas y privadas del campo educativo deben priorizar la aplicación del liderazgo transformacional, a fin de garantizar el compromiso, motivación y eficiencia de la comunidad educativa en el servicio de calidad.

Al considerarse al Director como un factor clave para la mejora de la calidad educativa se debe priorizar su formación en capacidades de liderazgo transformacional.

Los directores escolares deben centrar su gestión, bajo un liderazgo transformacional, tanto en el aspecto pedagógico, administrativo e institucional.

Cabe resaltar que actualmente en nuestro sistema Educativo se está fortaleciendo las facultades, roles y toma de decisiones de los directores de las instituciones públicas siendo fundamentalmente los cambios que implementen en el marco del liderazgo transformacional.

Propiciar el mejoramiento del proceso comunicacional, a través de reuniones especiales con los miembros de la institución, implementando la retroalimentación y sobre todo proporcionar información clara y precisa a cerca de todo aquello aspecto que lograría afectar el desarrollo del trabajo, lo cual podría lograrse utilizando entre otros, manuales de procedimientos para las áreas de mayor dificultad.

Promover el adiestramiento en aspecto como comunicación, relaciones interpersonales, método para la solución de conflicto y liderazgo, ya que esto ayudaría al incremento a corto, mediano y largo plazo del rendimiento departamental.

.Asignar metas retadoras y responsabilidades de mucha importancia, que conlleven al alcance de mayor número de objetivos mejorando la calidad del trabajo y desechar la individualidad del mismo como manera de disminuir las diferencias y problemas sociales.

Realizar cursos, talleres y conferencias de relaciones humanas, que les permitan a los docentes sentirse motivados para así lograr mejorar las relaciones interpersonales con todos los miembros de la institución departamento.

El director debe propiciar la integración grupal, ya que esto permitirá realizar el trabajo con mayor interés, para así evitar las futuras interferencias laborales, a fin de crear un ambiente donde exista unión y coordinación.

Los directores deben aclarar continuamente los objetivos que se tienen planteado y la razón por la cual los miembros del departamento son importante para la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado O. (2003). Gerencia y marketing educativo: herramientas modernas de gestión educativa. Fondo editorial Universidad Alas Peruanas, Perú,
- Anderson, D., Sweeney, D. y Williams, T. (2008). Estadística para administración y economía (10.ª ed.). México D. F.: Cengage Learning.
- Aguilera V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación creando futuro didáctica y organización escolar. España. Universidad de Alcalá
- Avolio B. y Bass B. (1998). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Recuperado de: <http://riico.org/memoria/sexta/RIICO-13103.pdf>
- Avolio, B. y Gibbons, T. (1988). Transformational leaders: Going beyond the glitter for a closer look at development. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic management: The elusive factor in organizational effectiveness*. Recuperado de: <http://riico.org/memoria/sexta/RIICO-13103.pdf>
- Bautista C. y Carrasco Z. (2013). Relaciones interpersonales y la gestión educativa de la Red educativa 09 de Ate-ugel 06. Perú. Universidad Cesar Vallejo.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. Editorial cámara nacional de la industria. México.
- Bisquerra, J. (2003). Relaciones Interpersonales. Editorial: Mac Graw Hill. Bogota
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Editorial: Mac Graw Hill.. Bogotá.
- Coronado J. y Saavedra M. (2008). Liderazgo en un centro de atención telefónica de una empresa comercializadora y distribuidora de energía eléctrica en el noroeste de México. Recuperado de: <http://riico.org/memoria/sexta/RIICO-13103.pdf>

- Cruz, A (2003). La comunicación y las relaciones interpersonales. Editorial: Mac Graw Hill. Colombia.
- Dalton, Hoyle, Watts (2007) Relaciones Humanas. Editorial Cengage Learning. Recuperado de: <http://ebooksacademicos.blogspot.com/2014/01/relaciones-humanas-dalton-hoyle-watts.html>
- Decy E. y Ryan R.(2000) La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. Recuperado de: http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SpanishAmPsych.pdf
- Espada T. (2013). Blog de recursos humanos. Recuperado de: <http://elblogderecursososhumanos.blogspot.com/2013/03/la-motivacion.html>
- Fernández, J. (2003). Relaciones Interpersonales. Editorial: Mac Graw Hill. México.
- Figuerola, N. (2010). Liderazgo Transaccional y Transformacional Las dimensiones del Liderazgo. Recuperado de: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>
- Fingerman, G. (1987). Relaciones humanas. Editorial El Ateneo. Argentina.
- Flores E. (2014). El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura. Perú. Universidad de Piura.
- Fritzen J. y Galofr F. (1999). Relaciones humanas interpersonales en la convivencia de grupos y comunidades editorial Sal Terrae. Italia
- Gento, S. (2002). Instituciones educativas para la calidad total. Editorial La muralla. España.

- Hartog, Muijen y Koopman. (1997). Linking Transformational Leadership and Organizational Culture. Recuperado de: <http://jlo.sagepub.com/content/3/4/68>
- Hater y Bass (1998). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Recuperado de: [http://www.timothy-judge.com/TA-TF%20Paper--JAP%20 published.pdf](http://www.timothy-judge.com/TA-TF%20Paper--JAP%20published.pdf)
- Hell, Riegel. Jackson Y Slocum (2003). Administración: Un enfoque basado en competencias. Editorial Edamsa. España.
- Hernández J. (2013). El liderazgo organizacional una aproximación desde la perspectiva etológica. Bogotá. Universidad del Rosario
- Hernández, A.; Fernández, J. y Baptista, L. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Hernández M. (2008). Las comunicaciones interpersonales como herramienta para sinergia en la cultura organizacional a los docentes de la escuela de ciencias de la comunicación. Guatemala. Universidad San Carlos.
- Inchicaqui (2012). Los estilos de liderazgo de los directivos y su relación con la administración de los recursos humanos en las instituciones educativas de la Ugel nº 14. Perú. Universidad Cesar Vallejo.
- Knapp M. (2000) La comunicación no verbal .Paidós Barcelona.
- Koontz Y O'donnell. (1985). Administración. Editorial McGraw-Hill. México.
- LARA F. (2004). Psicología para el Trabajo social. Ediciones Aljibe Málaga.
- Lorenzo, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. Recuperado de: http://espacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:20282&dsID=funcion_liderazgo.pdf

- Matos M. (2009) Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes Tesis para optar el grado de Magister en Orientación Educativa. Recuperado de: http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArchivo=692
- MELENDO, M (1985). Comunicación e Integración Personal. 5ta ed. Santander sal terrea.
- Méndez A. (2013) Blog Administración y Recursos Financieros. Recuperado de: <http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-transaccional.html>
- Méndez, C. (2008). Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Marroquín M y Villa A. (2004). La Comunicación Interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo. Editorial Mensajero. España.
- Oliveros, F. (2004). Relaciones Interpersonales. Ediciones Palabra, S.A. España
- Orduña M. la influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional. México. Universidad del estado de Hidalgo
- Palacini G. (2002) Blog Administración y Gerencia. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/relacioneshumanas1.htm>
- Pichón, P. (2005). El grupo operativo. Editorial Nueva Vision. Argentina.
- Robbins, S. y Coulter Mary (2000). Administración. Sexta Edición, Pearson Educación, México, D.F.
- Rodríguez, M. (2002). Relaciones interpersonales. Recuperado de: <http://www.actiweb.es/inpcbethel/archivo5.pdf>
- Ruiz G. (2011). Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte. Perú. Universidad Nacional Mayor De San Marcos.

Sallenave, J. (2002). La gerencia integral. ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia! Grupo Editorial Norma, Colombia.

Tamayo M. y Tamayo M. (2004). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa. México.

Valda J. (2010) Blog Liderazgo. Recuperado de:
<https://jcvalda.wordpress.com/2010/05/20/tabla-comparativa-liderazgo-transaccional-vs-liderazgo-transformacional/>

Vásquez D. (2012). Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundario de una institución educativa del distrito de La Perla-Callao. Perú. Universidad San Ignacio de Loyola.

Vergara, D. (2014). Relaciones humanas e identidad de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Supe de la UGEL 16. Perú. Universidad Cesar Vallejo.

Wolman, B. (1984). Diccionario de ciencias de la conducta., S.A., México. Recuperado de: http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/diccionario-ciencias-conducta/id/37742965.html

Zavala, A. (2007) Metodología de la Investigación Científica Editorial San Marcos. Perú

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	TIPO DE ESTUDIO
<p>¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las instituciones educativas públicas del distrito de Huaura la Ugel 09 -2014?</p>	<p>Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las instituciones educativas públicas del distrito de Huaura dUgel 09 - 2014.</p>	<p>Existe relación entre los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de las instituciones educativas públicas del distrito de Huaura Ugel 09 -2014.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN básico, con enfoque cuantitativo</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Transversal, Correlacional, descriptiva</p>
<p>Problema específico</p>	<p>Objetivo específico</p>	<p>Hipótesis específica</p>	<p>Donde:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se relacionan el estilo de liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de instituciones educativas públicas del distrito de Huaura Ugel 09-2014? • ¿Cómo se relacionan el estilo de liderazgo transaccional y las Relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de instituciones educativas públicas del distrito de Huaura Ugel 09 - 2014? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de instituciones educativas públicas del distrito de Huaura Ugel 09 - 2014. • Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y las Relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de instituciones educativas públicas del distrito de Huaura Ugel 09 - 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional con las relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de instituciones educativas públicas del distrito de Huaura Ugel 09 - 2014. • Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional con las Relaciones interpersonales de los docentes del nivel primario de instituciones educativas públicas del distrito de Huaura Ugel 09 - 2014. 	<p>M: Muestra EO: Estrategia de observación R:Relación de variables V1: Estilos De Liderazgo V2:relaciones interpersonales</p> <p>POBLACION Y MUESTRA</p> <p>Nº total de profesores del nivel primario de la Ugel 9 Huaura 223</p> <p>MUESTRA:Nº total de muestra: 143 profesores.</p> <p>MÉTODO: Cuantitativo</p> <p>TIPO DE ESTUDIO: Descriptivo correlacional</p>

ESTILOS DE LIDERAZGO Y RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE HUAURA, UGEL 09- 2014

Cuestionario De Estilos De Liderazgo

Adaptado del cuestionario Estilos de liderazgo del director- Ruiz (2011)

Estimado (a) colega, lo invito cordialmente a responder con la mayor sinceridad el cuestionario sobre “Estilos de Liderazgo”, para lo cual sus respuestas serán absolutamente CONFIDENCIALES Y ANÓNIMAS, ya que la finalidad de su aplicación es recoger información valiosa sobre las características liderazgo de los docentes.

El agradecimiento por su tiempo, colaboración y sobre todo sinceridad y objetividad en sus respuestas que describan su opinión, de acuerdo a la siguiente escala o tabla de valoración.

TABLA DE VALORACION	
5	Siempre (S)
4	Casi siempre (CS)
3	Algunas veces (A)
2	Casi nunca (CN)
1	Nunca (N)

INSTRUCCIONES: Lee cuidadosamente cada una de los enunciados y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente (Duración aprox: 20 minutos).

	Ítems	5	4	3	2	1
1.	Me siento orgulloso/a de trabajar con mi director.					
2.	El director va más allá de su propio interés por el bien de su institución educativa.					
3.	El director se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
4.	El director demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
5.	Tengo confianza en el comportamiento y decisiones tomados por el director de la institución educativa.					
6.	Considero que el director es un modelo a seguir.					
7.	Escucho a mi director con atención.					
8.	El director desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.					
9.	El director hace que me entusiasme con mi trabajo.					
10.	El director promueve el entusiasmo por la tarea educativa.					
11.	El director demuestra sus valores y principios en su comportamiento.					
12.	El director considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
13.	El director considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
14.	El director enfatiza la importancia de tener una misión institucional.					
15.	El director comparte los riesgos en las decisiones tomadas en la institución educativa.					
16.	El director motiva con el ejemplo lo que se decide en la institución educativa.					
17.	El director es coherente entre lo que dice y lo que hace.					
18.	El director tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus docentes.					
19.	El director se interesa por conocer las necesidades que tiene la institución educativa.					
20.	El director es competente en su trabajo.					
21.	El director es optimista sobre el futuro de la institución educativa.					
22.	El director habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr.					
23.	El director presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.					
24.	El director expresa confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales.					

25.	El director persuade la práctica de valores institucionales.					
26.	El director aumenta la confianza en mi persona.					
27.	El director me orienta a metas y objetivos que son alcanzables.					
28.	El director me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales.					
29.	El director plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades.					
30.	El director se muestra orgulloso de pertenecer a la institución educativa.					
31.	El director me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
32.	El director considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
33.	El director me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
34.	El director sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
35.	El director es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas de la institución educativa.					
36.	El director reflexiona sobre las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
37.	El director promueve la tolerancia a las diferencias de opinión.					
38.	El director manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas.					
39.	El director me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo.					
40.	El director estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.					
41.	El director me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.					
42.	El director me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.					
43.	El director considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
44.	El director presta atención personalizada.					
45.	El director concede atención personal en situaciones problemáticas.					
46.	El director consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan.					
47.	El director dedica tiempo a orientar y capacitar al personal.					

48.	El director me ayuda a mejorar mis capacidades.					
49.	El director se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.					
50.	El director me ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades.					
51.	El director está dispuesto/a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.					
52.	El director utiliza el sentido del humor para clarificar sus puntos de vista.					
53.	El director emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.					
54.	El director con su sentido del humor me ayuda a pensar de manera creativa.					
55.	El director con su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.					
56.	El sentido del humor del director facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.					
57.	El director utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.					
58.	El director con su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.					
59.	El director es tolerante con los errores o defectos de los demás.					
60.	El director suele utilizar los errores institucionales para aprender y mejorar.					
61.	El director me presta ayuda cuando cometo errores.					
62.	El director aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos.					
63.	El director establece incentivos relacionados con la consecución de objetivos institucionales.					
64.	El director expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.					
65.	El director manifiesta lo que recibiré a cambio de mi trabajo.					
66.	Cuando logro los objetivos propuestos, el director me informa que lo he hecho bien.					
67.	El director nos premia por alcanzar los objetivos establecidos.					
68.	El director presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.					
69.	El director centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).					

70.	El director concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.					
71.	El director hace un seguimiento de los errores detectados.					
72.	El director comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.					
73.	El director se concentra en detectar y corregir errores.					
74.	El director le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen.					
75.	El director responde oportunamente en momentos de crisis.					
76.	El director monitorea activamente nuestras labores educativas.					
77.	El director no interviene hasta que los problemas se agravan.					
78.	El director espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
79.	El director mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
80.	El director sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.					
81.	El director espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.					
82.	El director en general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave.					
83.	El director deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.					
84.	El director nos toma en cuenta sólo cuando cometemos errores.					

CUESTIONARIO DE RELACIONES INTERPERSONALES

Nº	Ítems	5	4	3	2	1
1.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación director docente son positivas.					
2.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación entre docentes son positivas.					
3.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación director- alumnos son positivas.					
4.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación docente					

	- alumnos son positivas.					
5.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación entre alumnos son positivas.					
6.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación director – padres de familia son positivas.					
7.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación director y la comunidad son positivas.					
8.	Considero que cuando conversamos debemos mantenernos alerta ante las señales de comprensión (asentir con la cabeza) o de confusión (fruncir el ceño) de la persona con quien dialogamos.					
9.	Es pertinente preguntar sutilmente para averiguar si el receptor entendió el mensaje de lo expresado.					
10.	Considero importante escuchar el mensaje de las personas concentrándome en las palabras y sentimientos.					
11.	No basta con informar a los docentes de los planes y metas, sino también de recoger ideas y puntos de vista .					
12.	Cuando los demás me critican, no me molesto ni me pongo a la defensiva.					
13.	Cuento con un conjunto de normas y principios personales bien fundados que rigen mi comportamiento.					
14.	Soy muy consciente de mis necesidades interpersonales cuando hay que establecer relación con los demás.					
15.	Pocas veces digo realmente lo que tengo en mente pues mi jefe podría distorsionarlo.					
16.	Si algún colega de la comisión, el cual integro “no me cae bien” dejo de trabajar para la comisión.					
17.	Le dedico parte de mi tiempo cuando algún colega desea charlar conmigo.					
18.	Me esfuerzo por comunicar cosas que no son ciertas con el fin de ser aceptado (a).					
19.	Es importante el cumplimiento de las normas de cortesías elementales como el saludo.					
20.	Es pertinente evitar que por falta de comunicación adecuada se produzcan desentendimientos y fricciones entre los diversos elementos del personal.					

21.	Demostrar destrezas y habilidades en las actividades labores te produce motivación personal.					
22.	Considero que dentro de mi institución educativa trabajamos con una fuerte motivación interna.					
23.	Considero que dentro de mi institución educativa se actúa con una motivación externa o extrínseca.					
24.	En tu I.E ofrecen medallas, diplomas, u otro tipo de reconocimiento al personal que obtenga mejores logros educativos.					
25.	Deben existir compensaciones económicas y no económicas para el trabajador en función a su esfuerzo.					
26.	En el grupo se trabaja por el deseo de servir a los demás sin esperar recompensa, o sea por una motivación transversal.					
27.	Considero adecuado el nivel de integración grupal en la estructura de los cargos en la organización interna dentro de la institución educativa.					
28.	Considero adecuado el nivel de integración grupal en la distribución de comisiones para el desarrollo de los diferentes procesos de funcionamiento en la institución educativa.					
29.	Considero adecuado el nivel de integración grupal en la relación Docentes y alumnos.					
30.	Considero adecuado el nivel de integración grupal en la relación director y padres de familia.					
31.	Considero adecuado el nivel de integración grupal en la relación Docentes y padres de familia.					
32.	Considero adecuado el nivel de integración grupal en la relación director y Docentes.					

ANÁLISIS DE FIABILIDAD

VARIABLE: ESTILOS DE LIDERAZGO

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,991	84

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total <i>r</i>	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Me siento orgulloso/a de trabajar con mi director.	263,52	3946,562	,857	,991
El director va más allá de su propio interés por el bien de su institución educativa.	263,63	4002,636	,364	,991
El director se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	263,61	3938,995	,852	,990
El director demuestra un sentido de autoridad y confianza.	263,60	3916,420	,812	,991
Tengo confianza en el comportamiento y decisiones tomados por el director de la institución educativa.	263,28	3900,321	,856	,990
Considero que el director es un modelo a seguir.	263,93	3905,150	,815	,991
Escucho a mi director con atención.	263,70	3930,449	,847	,990
El director desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.	263,55	3913,908	,841	,990
El director hace que me entusiasme con mi trabajo.	263,48	3905,777	,899	,990
El director promueve el entusiasmo por la tarea educativa.	263,60	3909,693	,877	,990
El director demuestra sus valores y principios en su comportamiento.	263,63	3886,960	,906	,990
El director considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	263,60	3960,243	,562	,991
El director considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	263,75	3898,974	,858	,990
El director enfatiza la importancia de tener una misión institucional.	263,47	3887,644	,912	,990

El director comparte los riesgos en las decisiones tomadas en la institución educativa.	263,72	3909,862	,875	,990
El director motiva con el ejemplo lo que se decide en la institución educativa.	263,53	3874,814	,920	,990
El director es coherente entre lo que dice y lo que hace.	263,43	3887,729	,912	,990
El director tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus docentes.	263,64	3919,551	,868	,990
El director se interesa por conocer las necesidades que tiene la institución educativa.	263,35	3905,309	,896	,990
El director es competente en su trabajo.	263,69	3920,571	,878	,990
El director es optimista sobre el futuro de la institución educativa.	263,78	3865,047	,912	,990
El director habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr.	263,45	3959,864	,681	,991
El director presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.	263,89	3966,054	,637	,991
El director expresa confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales.	263,51	3923,155	,872	,990
El director persuade la práctica de valores institucionales.	263,26	3911,452	,950	,990
El director aumenta la confianza en mi persona.	263,63	3924,693	,875	,990
El director me orienta a metas y objetivos que son alcanzables.	263,20	3892,531	,944	,990
El director me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales.	263,53	3894,399	,898	,990
El director plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades.	263,56	3941,997	,807	,991
El director se muestra orgulloso de pertenecer a la institución educativa.	263,12	3904,934	,923	,990
El director me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	263,53	3892,651	,774	,991
El director considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	263,41	3897,874	,900	,990
El director me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	263,81	3942,926	,858	,990
El director sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	263,50	3985,778	,568	,991
El director es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas de la institución educativa.	263,51	3968,133	,718	,991
El director reflexiona sobre las consecuencias de las decisiones adoptadas.	263,50	3933,926	,853	,990
El director promueve la tolerancia a las diferencias de opinión.	263,28	3902,425	,952	,990
El director manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas.	263,21	3913,468	,874	,990
El director me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo.	263,43	3903,833	,908	,990

El director estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.	263,74	3915,422	,888	,990
El director me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.	263,53	3906,384	,893	,990
El director me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.	263,12	3931,616	,924	,990
El director considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	263,43	3948,751	,744	,991
El director presta atención personalizada.	263,32	3928,028	,867	,990
El director concede atención personal en situaciones problemáticas.	263,47	3968,488	,692	,991
El director consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan.	263,44	3897,997	,910	,990
El director dedica tiempo a orientar y capacitar al personal.	263,33	3897,867	,952	,990
El director me ayuda a mejorar mis capacidades.	263,76	3908,196	,907	,990
El director se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.	263,32	3892,084	,933	,990
El director me ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades.	263,48	3890,918	,932	,990
El director está dispuesto/a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.	263,60	3957,115	,844	,991
El director utiliza el sentido del humor para clarificar sus puntos de vista.	263,66	3962,551	,641	,991
El director emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.	263,46	3934,605	,839	,990
El director con su sentido del humor me ayuda a pensar de manera creativa.	263,13	3911,295	,841	,990
El director con su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.	263,51	3972,118	,777	,991
El sentido del humor del director facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.	263,49	3949,970	,767	,991
El director utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	263,46	3911,124	,917	,990
El director con su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	263,11	3969,595	,738	,991
El director es tolerante con los errores o defectos de los demás.	262,91	3949,622	,815	,991
El director suele utilizar los errores institucionales para aprender y mejorar.	263,21	3972,668	,821	,991
El director me presta ayuda cuando cometo errores.	263,21	3913,320	,898	,990
El director aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos.	262,92	3929,719	,832	,990
El director establece incentivos relacionados con la consecución de objetivos institucionales.	263,10	3980,932	,649	,991
El director expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.	262,98	3929,237	,840	,990
El director manifiesta lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	263,51	3933,615	,788	,991

Cuando logro los objetivos propuestos, el director me informa que lo he hecho bien.	263,44	3898,426	,830	,990
El director nos premia por alcanzar los objetivos establecidos.	263,46	3927,599	,772	,991
El director presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.	263,59	3957,933	,861	,991
El director centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).	263,39	3987,854	,510	,991
El director concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	263,98	3969,962	,704	,991
El director hace un seguimiento de los errores detectados.	263,55	3934,620	,869	,990
El director comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.	263,68	3941,714	,864	,990
El director se concentra en detectar y corregir errores.	263,40	3964,361	,770	,991
El director le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen.	263,46	3965,125	,589	,991
El director responde oportunamente en momentos de crisis.	263,22	3956,973	,768	,991
El director monitorea activamente nuestras labores educativas.	263,40	3979,680	,544	,991
El director no interviene hasta que los problemas se agravan.	263,13	3976,086	,454	,991
El director espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	263,25	4050,707	-,169	,991
El director mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	263,10	4026,383	,048	,991
El director sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	263,57	4077,433	-,421	,991
El director espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	263,07	4055,980	-,217	,991
El director en general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	263,18	4045,035	-,127	,991
El director deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.	263,04	4019,761	,103	,991
El director nos toma en cuenta sólo cuando cometemos errores.	263,34	4033,796	-,003	,991

VARIABLE: RELACIONES INTERPERSONALES

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,956	32

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación director docente son positivas.	100,79	243,409	,647	,954
Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación entre docentes son positivas.	100,83	243,519	,724	,954
Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación director- alumnos son positivas.	100,60	234,700	,789	,953
Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación docente - alumnos son positivas.	100,61	247,795	,860	,954
Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación entre alumnos son positivas.	100,67	246,386	,596	,955
Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación director – padres de familia son positivas.	100,92	241,112	,798	,953
Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación director y la comunidad son positivas.	100,72	245,684	,714	,954
Considero que cuando conversamos debemos mantenernos alerta ante las señales de comprensión (asentir con la cabeza) o de confusión (fruncir el ceño) de la persona con quien dialogamos.		246,736		
	100,57		,744	,954

Es pertinente preguntar sutilmente para averiguar si el receptor entendió el mensaje de lo expresado.	100,67	244,934	,559	,955
Considero importante escuchar el mensaje de las personas concentrándome en las palabras y sentimientos.	100,69	238,304	,774	,953
No basta con informar a los docentes de los planes y metas, sino también de recoger ideas y puntos de vista .	100,62	242,297	,790	,953
Cuando los demás me critican, no me molesto ni me pongo a la defensiva.	100,56	247,093	,738	,954
Cuento con un conjunto de normas y principios personales bien fundados que rigen mi comportamiento.	100,76	255,563	,216	,958
Soy muy consciente de mis necesidades interpersonales cuando hay que establecer relación con los demás.	100,44	252,426	,546	,955
Pocas veces digo realmente lo que tengo en mente pues mi jefe podría distorsionarlo.	100,71	242,920	,768	,954
Si algún colega de la comisión, el cual integro “no me cae bien” dejo de trabajar para la comisión.	101,05	242,583	,647	,954
Le dedico parte de mi tiempo cuando algún colega desea charlar conmigo.	100,81	244,985	,678	,954
Me esfuerzo por comunicar cosas que no son ciertas con el fin de ser aceptado (a).	100,66	248,300	,611	,955
Es importante el cumplimiento de las normas de cortesías elementales como el saludo.	100,79	242,713	,646	,954
Es pertinente evitar que por falta de comunicación adecuada se produzcan desentendimientos y fricciones entre los diversos elementos del personal.	100,47	249,199	,615	,955
Demostrar destrezas y habilidades en las actividades labores te produce motivación personal.	100,46	238,295	,823	,953
Considero que dentro de mi institución educativa trabajamos con una fuerte motivación interna.	100,74	245,393	,671	,954
Considero que dentro de mi institución educativa se actúa con una motivación externa o extrínseca.	100,89	250,973	,366	,957
En tu I.E ofrecen medallas, diplomas, u otro tipo de reconocimiento al personal que obtenga mejores logros educativos.	101,41	255,133	,167	,959
Deben existir compensaciones económicas y no económicas para el trabajador en función a su esfuerzo.	100,83	260,912	,014	,958
En el grupo se trabaja por el deseo de servir a los demás sin esperar recompensa, o sea por una motivación transversal.	100,49	250,933	,483	,956
Considero adecuado el nivel de integración grupal en la estructura de los cargos en la organización interna dentro de la institución educativa.	100,74	245,704	,736	,954

Considero adecuado el nivel de integración grupal en la distribución de comisiones para el desarrollo de los diferentes procesos de funcionamiento en la institución educativa.	100,95	247,975	,481	,956
Considero adecuado el nivel de integración grupal en la relación Docentes y alumnos.	100,08	240,312	,864	,953
Considero adecuado el nivel de integración grupal en la relación director y padres de familia.	100,79	235,365	,769	,953
Considero adecuado el nivel de integración grupal en la relación Docentes y padres de familia.	100,77	244,044	,723	,954
Considero adecuado el nivel de integración grupal en la relación director y Docentes.	100,52	244,888	,645	,954

N°	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22	ITEM 23	ITEM 24	ITEM 25	ITEM 26	ITEM 27	ITEM 28	ITEM 29	ITEM 30	ITEM 31	ITEM 32	ITEM 33	ITEM 34	ITEM 35	ITEM 36	ITEM 37	ITEM 38	ITEM 39	ITEM 40	ITEM 41		
1	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3		
2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	
4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5
5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	
6	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
7	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3		
8	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	4	3	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	
10	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	
11	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	
12	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	
13	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3		
14	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3
15	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
16	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	
17	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	5	4	3	5	4	3	2	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	
18	3	2	2	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	
19	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	
20	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3
21	3	2	2	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	
22	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3
23	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
24	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3
25	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3

26	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3				
27	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5		
28	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5		
29	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
30	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3		
31	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
32	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5		
33	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3		
34	3	2	2	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2		
35	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3		
36	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
37	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5		
38	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3		
39	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
40	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	
41	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3		
42	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3			
43	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	
44	4	3	3	4	4	5	4	3	2	4	5	4	3	5	4	3	2	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	
45	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3		
46	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3		
47	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3			
48	3	2	2	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2		
49	4	3	3	4	4	5	4	3	2	4	5	4	3	5	4	3	2	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4		
50	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
51	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
52	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3			
53	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3			

54	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1		
55	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3		
56	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	
57	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3			
58	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3		
59	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
60	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	
61	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	
62	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	
63	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	
64	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3		
65	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	
66	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3	
67	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
68	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	
69	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3		
70	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	
71	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3		
72	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3	
73	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
74	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3		
75	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	
76	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3		
77	4	3	3	4	4	5	4	3	2	4	5	4	3	5	4	3	2	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
78	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
79	3	2	2	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2
80	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
81	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	

110	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	2	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4			
111	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4
112	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
113	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	
114	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
115	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	
116	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	
117	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	
118	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	5	4	3	5	4	3	2	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	
119	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	
120	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3		
121	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
122	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3	
123	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
124	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2
125	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	
126	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	
127	3	2	2	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	
128	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	
129	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	
130	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	
131	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	
132	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
133	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4
134	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	
135	3	2	2	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	
136	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	
137	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	

138	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5			
139	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3			
140	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
141	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	
142	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1
143	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2

ITEM 42	ITEM 43	ITEM 44	ITEM 45	ITEM 46	ITEM 47	ITEM 48	ITEM 49	ITEM 50	ITEM 51	ITEM 52	ITEM 53	ITEM 54	ITEM 55	ITEM 56	ITEM 57	ITEM 58	ITEM 59	ITEM 60	ITEM 61	ITEM 62	ITEM 63	ITEM 64	ITEM 65	ITEM 66	ITEM 67	ITEM 68	ITEM 69	ITEM 70	ITEM 71	ITEM 72	ITEM 73	ITEM 74	ITEM 75	ITEM 76	ITEM 77	ITEM 78	ITEM 79	ITEM 80	ITEM 81	ITEM 82	ITEM 83	ITEM 84			
4	5	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	2	2	2	3	3	3	2	3		
2	3	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3		
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	2	1	2	2	1	2	2		
3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	2	2	
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4		
3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	
3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
4	5	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3	2	3	
2	3	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	2	2	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2		
3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	5	4		

5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4						
3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4				
4	4	4	3	3	3	4		4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	2	2	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	1	2	2	2				
4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4	4	4	5	4					
3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2					
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3				
3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	5	4	4	4	4		
3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	5	4	4	4	4			
5	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3	3			
3	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4			
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3			
4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3				
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2				
2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4			
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4		
3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3			
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3
4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	3		
4	5	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	2	2	2	3	3	2	4			
2	3	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	2		
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2		
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4		
3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3		
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4		

5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4					
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3			
4	5	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3			
2	3	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3			
3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	
3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4		
4	4	4	3	3	3	4		4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	2	2	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	1	2	2	2
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4		
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4		
3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3		
4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4		
4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	2	2	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	1	2	2	2	
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3		
3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4		
4	5	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3		
2	3	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4		
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4		
3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4	4	4	5	4	
4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	

5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4			
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3			
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3			
4	3	4		2	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	2	2	3			
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4			
3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3			
2	3	3	2	3	3	3	1	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2			
2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3	4	2	4	3		
4	3	4		2	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3		
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4			
2	3	3	2	3	3	3	1	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2		
2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3	4	2	3	3		
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4			
4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4		
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4		
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3		
3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4		
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5		
3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3		
4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4		
4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3		
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	4	3	2	3	3	3	
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	4	3	2	3	3	3	
4	3	4	2	2	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3		
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	4	3	2	3	3	3	
3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
2	3	3	2	3	3	3	1	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	
2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3	4	2	3	3	3	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4		
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	4	3	2	3	2	3	3
4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	2	2	3	
2	3	3	2	3	3	3	1	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	
2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	
4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	
4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	
2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3	4	2	4	4	3	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	4	3	2	3	2	3	3
4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	2	2	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	

5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	
2	3	3	2	3	3	3	1	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	
2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3	4	2	3	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	
4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	
3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	4	4	3	2	3	2	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	4	4	3	2	3	2	3	3	3
4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4
4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	4	4	3	2	3	2	3	3	3
3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3
2	3	3	2	3	3	3	1	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2
2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3	4	2	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4
3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5
4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4
4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5
3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	4	4	3	5	5	4	4	4
4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	4	4	3	2	3	2	3	3	3
3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3
2	3	3	2	3	3	3	1	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2
2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	4	2	3	3	3

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: ESTILO TRANSFORMACIONAL							
1.	Me siento orgulloso/a de trabajar con mi director.	✓		✓		✓		
2.	El director va más allá de su propio interés por el bien de su institución educativa.	✓		✓		✓		
3.	El director se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	✓		✓		✓		
4.	El director demuestra un sentido de autoridad y confianza.	✓		✓		✓		
5.	Tengo confianza en el comportamiento y decisiones tomados por el director de la institución educativa.	✓		✓		✓		
6.	Considero que el director es un modelo a seguir.	✓		✓		✓		
7.	Escucho a mi director con atención.	✓		✓		✓		
8.	El director desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.	✓		✓		✓		
9.	El director hace que me entusiasme con mi trabajo.	✓		✓		✓		
10.	El director promueve el entusiasmo por la tarea educativa.	✓		✓		✓		
11.	El director demuestra sus valores y principios en su comportamiento.	✓		✓		✓		
12.	El director considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	✓		✓		✓		
13.	El director considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	✓		✓		✓		
14.	El director enfatiza la importancia de tener una misión institucional.	✓		✓		✓		
15.	El director comparte los riesgos en las decisiones tomadas en la institución educativa.	✓		✓		✓		
16.	El director motiva con el ejemplo lo que se decide en la institución educativa.	✓		✓		✓		
17.	El director es coherente entre lo que dice y lo que hace.	✓		✓		✓		
18.	El director tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus docentes.	✓		✓		✓		
19.	El director se interesa por conocer las necesidades que tiene la institución educativa.	✓		✓		✓		
20.	El director es competente en su trabajo.	✓		✓		✓		
21.	El director es optimista sobre el futuro de la institución educativa.	✓		✓		✓		
22.	El director habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr.	✓		✓		✓		
23.	El director presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.	✓		✓		✓		
24.	El director expresa confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
25.	El director persuade la práctica de valores institucionales.	✓		✓		✓		
26.	El director aumenta la confianza en mi persona.	✓		✓		✓		
27.	El director me orienta a metas y objetivos que son alcanzables.	✓		✓		✓		
28.	El director me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
29.	El director plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades.	✓		✓		✓		
30.	El director se muestra orgulloso de pertenecer a la institución educativa.	✓		✓		✓		
31.	El director me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	✓		✓		✓		
32.	El director considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	✓		✓		✓		
33.	El director me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	✓		✓		✓		

34.	El director sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	✓		✓		✓	
35.	El director es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas de la institución educativa.	✓		✓		✓	
36.	El director reflexiona sobre las consecuencias de las decisiones adoptadas.	✓		✓		✓	
37.	El director promueve la tolerancia a las diferencias de opinión.	✓		✓		✓	
38.	El director manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas.	✓		✓		✓	
39.	El director me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo.	✓		✓		✓	
40.	El director estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.	✓		✓		✓	
41.	El director me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.	✓		✓		✓	
42.	El director me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.	✓		✓		✓	
43.	El director considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	✓		✓		✓	
44.	El director presta atención personalizada.	✓		✓		✓	
45.	El director concede atención personal en situaciones problemáticas.	✓		✓		✓	
46.	El director consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan.	✓		✓		✓	
47.	El director dedica tiempo a orientar y capacitar al personal.	✓		✓		✓	
48.	El director me ayuda a mejorar mis capacidades.	✓		✓		✓	
49.	El director se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.	✓		✓		✓	
50.	El director me ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades.	✓		✓		✓	
51.	El director está dispuesto/a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.	✓		✓		✓	
52.	El director utiliza el sentido del humor para clarificar sus puntos de vista.	✓		✓		✓	
53.	El director emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.	✓		✓		✓	
54.	El director su sentido del humor me ayuda a pensar de manera creativa.	✓		✓		✓	
55.	El director su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.	✓		✓		✓	
56.	El sentido del humor del director facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.	✓		✓		✓	
57.	El director utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	✓		✓		✓	
58.	El director con su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	✓		✓		✓	
59.	El director es tolerante con los errores o defectos de los demás.	✓		✓		✓	
60.	El director suele utilizar los errores institucionales para aprender y mejorar.	✓		✓		✓	

DIMENSIÓN 2: ESTILO TRANSACCIONAL		SI	NO	SI	NO	SI	NO
61.	El director me presta ayuda cuando cometo errores.	✓		✓		✓	
62.	El director aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos.	✓		✓		✓	
63.	El director establece incentivos relacionados con la consecución de objetivos institucionales.	✓		✓		✓	
64.	El director expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.	✓		✓		✓	
65.	El director manifiesta lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	✓		✓		✓	
66.	Cuando logro los objetivos propuestos, el director me informa que lo he hecho bien.	✓		✓		✓	
67.	El director nos premia por alcanzar los objetivos establecidos.	✓		✓		✓	
68.	El director presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.	✓		✓		✓	
69.	El director centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).	✓		✓		✓	
70.	El director concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	✓		✓		✓	
71.	El director hace un seguimiento de los errores detectados.	✓		✓		✓	
72.	El director comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.	✓		✓		✓	
73.	El director se concentra en detectar y corregir errores.	✓		✓		✓	
74.	El director le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen.	✓		✓		✓	
75.	El director responde oportunamente en momentos de crisis.	✓		✓		✓	
76.	El director monitorea activamente nuestras labores educativas.	✓		✓		✓	
77.	El director no interviene hasta que los problemas se agravan.	✓		✓		✓	
78.	El director espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	✓		✓		✓	
79.	El director mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	✓		✓		✓	
80.	El director sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	✓		✓		✓	
81.	El director espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	✓		✓		✓	
82.	El director en general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	✓		✓		✓	
83.	El director deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.	✓		✓		✓	
84.	El director nos toma en cuenta sólo cuando cometemos errores.	✓		✓		✓	

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: RELACIONES HUMANAS							
1.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación director docente son positivas.	✓		✓		✓		
2.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación entre docentes son positivas.	✓		✓		✓		
3.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación director- alumnos son positivas.	✓		✓		✓		
4.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación docente - alumnos son positivas.	✓		✓		✓		
5.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación entre alumnos son positivas.	✓		✓		✓		
6.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación director – padres de familia son positivas.	✓		✓		✓		
7.	Considero que las relaciones humanas en tu institución educativa en la relación director y la comunidad son positivas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
8.	Considero que cuando conversamos debemos mantenernos alerta ante las señales de comprensión (asentir con la cabeza) o de confusión (fruncir el ceño) de la persona con quien dialogamos.	✓		✓		✓		
9.	Es pertinente preguntar sutilmente para averiguar si el receptor entendió el mensaje de lo expresado.	✓		✓		✓		
10.	Considero importante escuchar el mensaje de las personas concentrándome en las palabras y sentimientos.	✓		✓		✓		
11.	No basta con informar a los docentes de los planes y metas, sino también de recoger ideas y puntos de vista.	✓		✓		✓		
12.	Cuando los demás me critican, no me molesto ni me pongo a la defensiva.	✓		✓		✓		
13.	Cuento con un conjunto de normas y principios personales bien fundados que rigen mi comportamiento.	✓		✓		✓		
14.	Soy muy consciente de mis necesidades interpersonales cuando hay que establecer relación con los demás.	✓		✓		✓		
15.	Pocas veces digo realmente lo que tengo en mente pues mi jefe podría distorsionarlo.	✓		✓		✓		

16.	Si algún colega de la comisión, el cual integro "no me cae bien" dejo de trabajar para la comisión.	✓		✓		✓		
17.	No es posible dedicarle más de un par de minutos a una charla con una colega.	✓		✓		✓		
18.	A veces, nos esforzamos para comunicar cosa de nosotros mismos que no son ciertas y entre más estrecha se hace la relación, es aún más difícil hacerlo porque la misma necesidad de ser aceptados, sin fingir lo que no somos nos hace mostrar nuestro verdadero yo.	✓		✓		✓		
19.	Es importante el cumplimiento de las normas de cortesías elementales como el saludo.	✓		✓		✓		
20.	Es pertinente evitar que por falta de comunicación adecuada se produzcan desentendimientos y fricciones entre los diversos elementos del personal.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: MOTIVACION	Si	No	Si	No	Si	No	
21.	Mostrar destrezas y habilidades en las actividades laborales te produce motivación personal.	✓		✓		✓		
22.	Considero que dentro de mi institución educativa trabajamos con una fuerte motivación interna.	✓		✓		✓		
23.	Considero que dentro de mi institución educativa se actúa con una motivación externa o extrínseca.	✓		✓		✓		
24.	En tu I.E ofrecen medallas, diplomas, u otro tipo de reconocimiento al personal que obtenga mejores logros educativos.	✓		✓		✓		
25.	Deben existir compensaciones económicas y no económicas para el trabajador en función a su esfuerzo.	✓		✓		✓		
26.	En el grupo se trabaja por el deseo de servir a los demás sin esperar recompensa, o sea por una motivación transversal.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: INTEGRACION GRUPAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
27.	Considero adecuado el nivel de integración grupal en la estructura de los cargos en la organización interna dentro de la institución educativa.	✓		✓		✓		
28.	Considero adecuado el nivel de integración grupal en la distribución de comisiones para el desarrollo de los diferentes procesos de funcionamiento en la institución educativa.	✓		✓		✓		
29.	Considero adecuado el nivel de integración grupal en la relación Docentes y alumnos.	✓		✓		✓		
30.	Considero adecuado el nivel de integración grupal en la relación director y padres de familia.	✓		✓		✓		
31.	Considero adecuado el nivel de integración grupal en la relación Docentes y padres de familia.	✓		✓		✓		
32.	Considero adecuado el nivel de integración grupal en la relación director y Docentes.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

..23... de octubre del 2014

Apellidos y nombre s del juez evaluador: LUNA SANTOS ANGEL DNI: 15595255

Especialidad del evaluador: M.G. ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN

¹Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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



M.G. ANGEL ONZAR LUNA SANTOS
CPPe 0215595255

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Según Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: CONDOR DI CONDOR Daniel DNI: 09775272

Especialidad del validador: Magister en docencia e investigación universitaria

22 de Noviembre del 2014.

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



Firma del Experto Informante.

Especialidad

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: RIVERA ARELLANO EDITH GISSELS DNI: 47754085

Especialidad del validador: Mg. ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

- 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

24 de 11 del 2014



Firma del Experto Informante.
Especialidad