

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**NIVEL DE COMPETENCIA DEL LIDERAZGO DEL PERSONAL
DIRECTIVO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MATEO PUMACAHUA” DE SICUANI 2017**

PRESENTADA POR:

CECILIA NOILIA SALAS ZENTENO

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PUNO, PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

NIVEL DE COMPETENCIA DEL LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO
EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA "MATEO PUMACAHUA" DE SICUANI 2017

PRESENTADA POR:

CECILIA NOILIA SALAS ZENTENO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE


.....
Dr. SAÚL BERMEJO PAREDES

PRIMER MIEMBRO


.....
Dra. INDIRA GOMEZ ARTETA

SEGUNDO MIEMBRO


.....
M.Sc. YENY FLORA CONDORI LAZARTE

ASESOR DE TESIS


.....
Mg. GODOFREDO HUAMÁN MONROY

Puno, 01 de agosto de 2018.

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa.

TEMA: Nivel de competencia del liderazgo del personal directivo en las relaciones interpersonales.

LÍNEA: Liderazgo, coordinación y toma de decisiones.

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a las personas que más quiero en esta vida: mi madre Teresa Zenteno de Salas, mis hermanos, mis sobrinos, mi familia, gracias a la existencia de ellos continúo en este camino de superación para poder alcanzar los sueños que anhele profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

- En definitiva, el concluir una tesis requiere de mucho esfuerzo, sacrificio, constancia y tiempo, no hubiese podido realizar este trabajo de investigación sin el apoyo de mi asesor temático Godofredo Huamán Monroy, su apoyo, su motivación, pero sobre todo su confianza me impulso a demostrar todo lo aprendido y aplicar mis conocimientos en lograr conocer a más profundidad como repercute una buena o mala relación interpersonal en una institución educativa.
- También mi gratitud al personal directivo y docentes de la Institución Educativa “Mateo Pumacahua” por permitirme ingresar a su recinto y aplicar los instrumentos que eran importantes en el presente trabajo de investigación.
- A mi madre que es la principal artífice de lo que ahora soy, por las sabias enseñanzas que me dio, por su entrega, por el inmenso amor que brinda a su familia y sobre todo porque siempre confió en mí.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I**REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1 Contexto y marco teórico	3
1.1.1 Dimensiones de liderazgo directivo	3
1.1.1.1 Líder	3
1.1.1.2 Liderazgo directivo	4
1.1.1.3 Características de un director con liderazgo pedagógico.	5
1.1.1.4 Estilos de liderazgo	6
1.1.1.5 Rol del personal directivo para gestionar la institución educativa.	8
1.1.1.6 Competencia de un director.	9
1.1.1.7 Capacidades	11
1.1.2 Dimensión de las relaciones interpersonales	13
1.1.2.1 La Personalidad	13
1.1.2.2 Factores que intervienen en las relaciones interpersonales	15
1.1.2.3 Valores éticos	23
1.2 Antecedentes	30
1.3 Glosario de términos básicos	31
1.3.1 Liderazgo	31
1.3.2 Liderazgo directivo	31
1.3.3 Competencias	32
1.3.4 Capacidad	32
1.3.5 Relaciones interpersonales	32

1.3.6	Personalidad	32
1.3.7	Comunicación	32
1.3.8	Actitudes	32
1.3.9	Valores éticos	32
1.3.10	Respeto	32
1.3.11	Empatía	33
1.3.12	Solidaridad	33
1.3.13	Responsabilidad	33
1.4	Hipótesis	33
1.4.1	Hipótesis general	33
1.4.2	Hipótesis específicas	33
1.5	Sistema de variables	34

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1	Identificación del problema	35
2.2	Definición del problema	36
2.2.1	Definición general	36
2.2.2	Definiciones específicas	36
2.3	Intención de la investigación	37
2.4	Justificación	37
2.5	Objetivos	38
2.5.1	Objetivo general	38
2.5.2	Objetivos específicos	38

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1	Acceso al campo	39
3.1.1	Tipo y diseño de investigación	39
3.2	Selección de informantes	40
3.2.1	Población	40
3.2.2	Muestra	40
3.3	Estrategias de recojo y registro de datos	41
3.4	Análisis de datos y categoría	41

CAPÍTULO IV**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Nivel de competencia del liderazgo del personal directivo	42
4.2	Relaciones interpersonales	59
4.3	Contrastación estadística de hipótesis	76
4.3.1	Relación entre el nivel de competencia del liderazgo del personal directivo y las buenas relaciones interpersonales de los docentes en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani - 2017.	76
4.3.2	Escala de valores de correlación de Pearson	76
4.4	Discusión	81
	CONCLUSIONES	83
	RECOMENDACIONES	84
	BIBLIOGRAFÍA	86
	ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Competencia de un director	10
2. Población	40
3. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿asume nuevos retos para mejorar la gestión?	42
4. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿influye sobre el personal para alcanzar metas?	43
5. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿toma decisiones o elige las mejores alternativas?	44
6. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿estimula el desempeño destacado del personal docente?	45
7. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿motiva a los docentes para mejorar su trabajo?	46
8. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿demuestra confianza hacia los docentes cuando asumen tareas?	47
9. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se comunica con los docentes de manera horizontal, fluida y oportuna?	48
10. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿escucha y atiende oportunamente las demandas de los docentes?	49
11. Resultados: Respuesta a la pregunta: cuando al docente se le presenta alguna situación inesperada el personal jerárquico ¿promueve la empatía para poder aliviar su problemática?	50
12. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿práctica la empatía de igual forma con todos los docentes?	51
13. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿realiza acciones de supervisión a todo el personal docente en forma oportuna?	52
14. Respuesta a la pregunta: ¿promueve el desarrollo de competencias y habilidades pedagógicas de los docentes?	53
15. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿afrenta y resuelve los problemas internos de la institución de manera pertinente y adecuada?	54
16. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿fomenta la participación activa y el trabajo en equipo?	55
	vi

17. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿controla sus emociones ante situaciones adversas?	56
18. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿organiza adecuadamente el inicio del año escolar?	57
19. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿dirige adecuadamente la organización del plan anual de trabajo de la institución educativa?	58
20. Resultados: Respuesta a la pregunta: los docentes ¿están motivados y capacitados para asumir y enfrentar nuevos retos?	59
21. Resultados: Respuesta a la pregunta: los docentes, ¿muestran predisposición para trabajar en equipo?	60
22. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se mantiene una comunicación adecuada con el personal directivo?	61
23. Resultados: Respuesta a la pregunta: los docentes ¿mantienen una comunicación constante y clara entre sí?	62
24. Resultados: Respuesta a la pregunta: el personal docente ante una discrepancia con algún colega ¿tiende a levantar la voz y le es difícil controlar sus emociones?	63
25. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿cuándo se molesta algún docente se descontrola y lo expresa en voz alta?	64
26. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿el personal docente saluda a sus pares mostrando amabilidad y cortesía?	65
27. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿el ambiente donde trabajan los docentes es acogedor?	66
28. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿los docentes suelen realizar comentarios que atentan y denigran la imagen del personal directivo y/o colegas?	67
29. Resultados: Respuesta a la pregunta: el personal docente cuando se dirige hacia un colega ¿lo hace con el debido respeto?	68
30. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿los conflictos laborales se solucionan a través del diálogo y no la imposición?	69
31. Resultados: Respuesta a la pregunta: cuando un docente afronta un problema ¿recibe ayuda por parte de sus colegas, sin importar la simpatía o la amistad?	70
32. Resultados: Respuesta a la pregunta: ante una situación difícil ¿es capaz de ponerse en lugar del otro?	71

33. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se siente acompañado por el personal directivo ante diversas iniciativas asumidas? 72
34. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿los docentes participan en actividades pedagógicas y culturales promovidas en la institución educativa? 73
35. Resultados: Respuesta: Respuesta a la pregunta: ¿existen grupos de trabajo de docentes desde los cuales se generan propuestas pedagógicas y culturales innovadoras? 74
36. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se muestra responsabilidad por parte del personal directivo en comunicar oportunamente las actividades de la institución? 75
37. Puntajes sobre la relación del nivel de competencia del liderazgo del personal directivo y las buenas relaciones interpersonales de los docentes en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani- 2017 77

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿asume nuevos retos para mejorar la gestión?	42
2. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿influye sobre el personal para alcanzar metas?	43
3. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿toma decisiones o elige las mejores alternativas?	44
4. Respuesta a la pregunta: ¿estimula el desempeño destacado del personal docente?	45
5. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿motiva a los docentes para mejorar su trabajo?	46
6. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿demuestra confianza hacia los docentes cuando asumen tareas?	47
7. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se comunica con los docentes de manera horizontal, fluida y oportuna?	48
8. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿escucha y atiende oportunamente las demandas de los docentes?	49
9. Resultados: Respuesta a la pregunta: cuando al docente se le presenta alguna situación inesperada el personal jerárquico ¿promueve la empatía para poder aliviar su problemática?	50
10. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿práctica la empatía de igual forma con todos los docentes?	51
11. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿realiza acciones de supervisión a todo el personal docente en forma oportuna?	52
12. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿promueve el desarrollo de competencias y habilidades pedagógicas de los docentes?	53
13. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿afronta y resuelve los problemas internos de la institución de manera pertinente y adecuada?	54
14. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿fomenta la participación activa y el trabajo en equipo?	55
15. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿controla sus emociones ante situaciones adversas?	56

16. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿organiza adecuadamente el inicio del año escolar?	57
17. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿dirige adecuadamente la organización del plan anual de trabajo de la institución educativa?	58
18. Resultados: Respuesta a la pregunta: los docentes ¿están motivados y capacitados para asumir y enfrentar nuevos retos?	59
19. Resultados: Respuesta a la pregunta: los docentes, ¿muestran predisposición para trabajar en equipo?	60
20. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se mantiene una comunicación adecuada con el personal directivo?	61
21. Resultados: Respuesta a la pregunta: los docentes ¿mantienen una comunicación constante y clara entre sí?	62
22. Resultados: Respuesta a la pregunta: el personal docente ante una discrepancia con algún colega ¿tiende a levantar la voz y le es difícil controlar sus emociones?	63
23. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿cuándo se molesta algún docente se descontrola y lo expresa en voz alta?	64
24. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿el personal docente saluda a sus pares mostrando amabilidad y cortesía?	65
25. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿el ambiente donde trabajan los docentes es acogedor?	66
26. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿los docentes suelen realizar comentarios que atentan y denigran la imagen del personal directivo y/o colegas?	67
27. Resultados: Respuesta a la pregunta: el personal docente cuando se dirige hacia un colega ¿lo hace con el debido respeto?	68
28. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿los conflictos laborales se solucionan a través del diálogo y no la imposición?	69
29. Resultados: Respuesta a la pregunta: cuando un docente afronta un problema ¿recibe ayuda por parte de sus colegas, sin importar la simpatía o la amistad?	70
30. Resultados: Respuesta a la pregunta: ante una situación difícil ¿es capaz de ponerse en lugar del otro?	71
31. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se siente acompañado por el personal directivo ante diversas iniciativas asumidas?	72

32. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿los docentes participan en actividades pedagógicas y culturales promovidas en la institución educativa? 73
33. Resultados: Respuesta: Respuesta a la pregunta: ¿existen grupos de trabajo de docentes desde los cuales se generan propuestas pedagógicas y culturales innovadoras? 74
34. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se muestra responsabilidad por parte del personal directivo en comunicar oportunamente las actividades de la institución? 75
35. Relación de la percepción del nivel de competencia del liderazgo del personal directivo y las buenas relaciones interpersonales de los docentes en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani- 2017. 78

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario para docentes A	90
2. Cuestionario para docentes B	91
3. Matriz de consistencia	92
4. Matriz instrumental	93

RESUMEN

Cada investigación tiene un objetivo, así el propósito del presente trabajo tuvo como propósito identificar hasta qué punto el ejercicio del liderazgo del director y/o personal directivo promueve las relaciones entre el personal docente que labora a su cargo, trabajo ejecutado en la Institución Educativa “Mateo Pumacahua” en su nivel secundario de la ciudad de Sicuani. La muestra no probabilística de tipo disponible estuvo conformada por los docentes de la institución en mención para lo cual se elaboró una encuesta que permita determinar la percepción que tienen los docentes en relación al personal directivo como líder de la casa de estudios y como tal liderazgo está relacionada en las relaciones interpersonales del personal docente. Con los resultados se pudo determinar la correlación directa que ejerce el líder, en este caso el Director en las buenas o regulares relaciones interpersonales del personal directivo, pues el Director asumiendo diferentes roles demostrará hasta que punto las capacidades que posee le permite mantener un buen clima institucional que viene a ser en este caso uno de los cimientos para la buena marcha de la Institución. La Investigación está estructurada en cuatro capítulos que llevan a identificar, las capacidades de un directivo y su relación con el desarrollo personal efectivo dentro de la institución donde se detectaron en algunos aspectos carencias que no siempre son manifestados o percibidos ni por los que dirigen un plantel, sin embargo, existen también aciertos que llevan adelante la gestión. La tesis plantea el estudio correlacional descriptivo.

Palabras clave: Liderazgo, competencia, gestión pedagógica, relaciones interpersonales, actitud.

ABSTRACT

Each research has an objective, thus the purpose of the present study aim was to identify to what extent the exercise of the leadership of the director and/or work performed at the Educational Institution " Mateo Pumacahua ", in the secondary level in the city of Sicuani ample not available type probabilistic was formed by teachers of the institution in question for which was a survey determining the perception that teachers have in relation to the managerial staff as leader of the house of studies and as such leadership is related in the interpersonal relationships of teachers. With the results it was determined the direct correlation that the leader exercises, in this case the Director in regular or good interpersonal relations of managers, because the Director assuming different roles will show until point capacities that has allows you to keep a good institutional climate coming to in the case as one of the foundations for the smoothing running of the Institution. The research is structured in four chapters that lead to identify, an officer and its relationship with effective personal development within the institution where they were detected in some aspects that are not always manifested or perceived not that direct a campus. The thesis proposes the descriptive correlational study.

Keywords: attitude, competence, interpersonal relations, leadership, and pedagogical management.

INTRODUCCIÓN

La institución educativa “Mateo Pumacahua” de la ciudad de Sicuani reconocida como un colegio emblemático, constituye por su antigüedad y trayectoria un referente educativo en la provincia de Canchis. Precisamente por ello las diversas actividades que se realizan en ella son acompañadas por los padres de familia, niños y por la ciudadanía quienes suelen estar pendientes de los aciertos y desaciertos que pudieran tener en los diferentes ámbitos como en el pedagógico, en lo cultural, en lo social, etc. Así, en los últimos años se percibe fuera del entorno de la Institución Educativa las discrepancias existentes entre grupos de docentes y el personal directivo, debilitándose de esta manera las relaciones interpersonales entre docentes y directivos.

Se podría entender las discrepancias partiendo de la cantidad de trabajadores que labora en la Institución, lo cual es normal, sin embargo, cuando ellas llegan a niveles mayores, ésta perjudica el desempeño del docente frente a sus alumnos y a sus colegas.

Esta situación conflictiva que se percibe en la institución educativa me permite plantear las siguientes interrogantes: ¿cómo se inician los problemas?, ¿cuál es el papel del personal directivo en todo este proceso de mantener buenas relaciones interpersonales? , ¿En qué medida los docentes están predispuestos a solucionar los conflictos que se presentan?, podría surgir más interrogantes las cuales se irán planteando en el desarrollo de este trabajo de investigación que pretende estudiar el entorno donde suceden los hechos, por ello nos preguntaremos en qué medida se da la participación del Director y del personal jerárquico como líderes de la institución en la optimización de las relaciones entre docentes, como también las relaciones entre el personal directivo y docentes.

El primer capítulo sienta las bases conceptuales del objeto de estudio considerándose en una primera parte lo referido al liderazgo directivo para complementar con las relaciones interpersonales, cerrando la misma con los antecedentes con que cuenta el trabajo de investigación.

El segundo capítulo está referido al problema de investigación donde se plantea, describe y formula en si el problema de la investigación, la cual va acompañada del objetivo general y específicos que lo sustentan y la intención con que se ejecuta el trabajo.

El tercer capítulo describe el campo de estudio realizado, los métodos y técnicas empleados en el proceso investigativo, las técnicas e instrumentos aplicados en el campo de estudio y para culminar con el registro de los datos obtenidos.

Para finalizar, el cuarto capítulo muestra los resultados de la investigación donde los datos luego de ser procesados pasan a ser objeto de estudio con el análisis e interpretación que permite demostrar las hipótesis.

Se da por ejecutado el trabajo presentando las conclusiones que nacen del sustento teórico y los resultados de los datos interpretados, el mismo que genera una serie de sugerencias que permitan mejorar el trabajo en la institución educativa. Se menciona a su vez la bibliografía utilizada más los anexos.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Contexto y marco teórico

1.1.1 Dimensiones de liderazgo directivo

Un líder puede desempeñarse en varios escenarios de un contexto como por ejemplo un líder de los medios de comunicación, un líder de una empresa, un líder de una comunidad, un líder de los jóvenes, etc.

En el contexto educativo, es el líder directivo quien asume la tarea de dirigir una institución educativa específica a quien cada vez el Estado va otorgándole tareas más específicas para optimizar la labor pedagógica dentro de la escuela. Así presentamos primero lo que es un líder en forma general para luego especificar lo que significa el líder dentro de la Institución Educativa.

1.1.1.1 Líder

No existe tema de más actualidad, ni actividad humana sin que el liderazgo sea necesario, a continuación algunas concepciones al respecto.

Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Bateman y Snell (2004) consideran que “Un líder es alguien que influye sobre otros para alcanzar metas, entre mayor sea el número de seguidores, mayor será la influencia y entre más exitoso sea el logro de metas valiosas, existirá más evidencia en el liderazgo”.

Todas estas razones conllevan a suponer, que el líder a través de la inteligencia emocional puede lograr la solución de los conflictos, porque este aprueba o censura, crítica constructiva o destructiva, respalda o hace caso omiso a las necesidades de los demás. Así mismo, puede transmitir claridad y orientación. Esta transmisión de estado de ánimo positivo, tienen inspiraciones muy directas para el funcionamiento de los grupos y a la vez modela las reacciones emocionales de los integrantes de un determinado colectivo.

No obstante, lo antes señalado es preciso reconocer que existe diversidad de estilos de liderazgos lo cual hace suponer la presencia de diferentes tipos de liderazgos. Unos desconectados de los sentimientos del grupo que movilizan emociones negativas, inspirando frustración, resentimiento, rencor, rabia; y otros, emocionalmente inteligentes que alientan la resonancia sintonizando con los sentimientos tanto propios como ajenos encausándolos en la dirección adecuada.

1.1.1.2 Liderazgo directivo

La acción directiva debe sustentarse en un estilo de liderazgo capaz de dar respuesta a todas las situaciones presentes en la institución, debe adaptarse a los cambios que se producen continuamente en el ámbito educativo. Por esa razón, la gestión escolar debe estructurarse en torno a una acción directiva que conozca y utilice un conjunto de técnicas necesarias para alcanzar los objetivos educacionales, las cuales se han de poner en práctica por todos aquellos a quienes les corresponde dirigir una institución educativa.

El Ministerio de Educación en estos últimos años viene implementando una serie de acciones que pongan énfasis en el rol que desempeña el director o los directivos en una Institución educativa, valorando y denominando al director como líder pedagógico, así en las Rutas de Aprendizaje en el Fascículo para la gestión se refiere al respecto:

“Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo”.

Un líder es el que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

El liderazgo pedagógico en las instituciones educativas se constituye como un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad dentro de las agendas de las políticas educativas.

Por otro lado el liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover:

- La motivación de los maestros.
- El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

1.1.1.3 Características de un director con liderazgo pedagógico.

Ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características:

- a. **Capacidad técnica:** está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje para los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes, todo esto le permite al director ganar reconocimiento y respeto.
- b. **Manejo emocional y situacional:** Implica ser capaz de conducir adecuadamente la relación con los docentes y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación para toda la comunidad educativa.
- c. **Manejo organizacional:** Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes realizar un buen trabajo.

Estas características propias del sector educativo ponen énfasis en la labor docente sin dejar de lado el clima institucional que se relaciona fuertemente con un buen liderazgo en general.

1.1.1.4 Estilos de liderazgo

Goleman, Boyatzis y McKee (2004) refieren “si un líder carece de capacidad de encausar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es debido. Así pues, el líder de un grupo humano es la persona capaz de influir en las emociones de los demás”

Sin duda lo señalado por los autores pone claramente de relieve una dimensión fundamental del liderazgo, porque el estado de ánimo y su efecto en el subordinado permiten orientar la dirección que seguirá en este caso la institución educativa

Todas estas razones conllevan a suponer, que el líder a través de la inteligencia emocional puede lograr la solución de los conflictos, porque aprueba o censura, puede realizar una crítica constructiva o destructiva, puede respaldar o hace caso omiso a las necesidades de los demás. Así mismo, puede transmitir claridad y orientación, por ello esta trasmisión de estado de ánimo positivo inspira de manera directa el funcionamiento de los grupos y a la vez modela las reacciones emocionales de los integrantes de un determinado colectivo.

No obstante, es preciso reconocer que existe diversidad de estilos de liderazgos, unos desconectados de los sentimientos del grupo que movilizan emociones negativas, inspirando frustración, resentimiento, rencor, rabia; y otros, emocionalmente inteligentes que alientan la resonancia sintonizando con los sentimientos tanto propios como ajenos encausándolos en una dirección adecuada.

- a. **Líder autoritario.** El líder autoritario asienta sus competencias en el acato incondicional de sus órdenes, se centra inevitable y exclusivamente en lo que se ha hecho mal, su estado de ánimo no favorece el clima emocional de cualquier organización, poco le importa la existencia de un vínculo directo entre su estilo de

liderazgo y el aumento de descontento. Por tanto Goleman (2004), señala que resulta apropiado cuando se quiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos.

- b. **Líder democrático.** Toma en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación creando un impacto positivo sobre el clima organizacional. Este se caracteriza por su actitud de dejar hacer y dejar pasar, supervisan pero no dan instrucciones, hasta permite que sus colaboradores decidan dentro de sus competencias y responsabilidades, solo deja muy clara la misión, visión, políticas y cargas de trabajo para que el personal trabaje los procesos y realice las tareas sin interrupciones.
- c. **Líder carismático.** Según sus características ellos son personas dominantes, confiadas en sí mismas, convencidas de la rectitud moral de sus creencias y capaz de respetar un sentido de emoción y aventura en sus subordinados.
- d. **Líder transformacional.** Transforman una visión en realidad y motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo u organización, además es desapasionado.

Por otra parte los líderes transformacionales son intelectualmente estimulantes, despiertan en sus seguidores una percepción de los problemas y de las soluciones potenciales, articulan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, aspiran la imaginación, generan visiones, reconocen los problemas, ponen en práctica soluciones de alta calidad.

- e. **Líder transaccional.** Generan entusiasmo de tres maneras: primero, son carismáticos, segundo, dan a sus seguidores atención individualizada, delegan trabajos complicados, incrementan las responsabilidades de la gente, mantiene abierta la comunicación, brindan asesoría uno a uno para desarrollar a su gente.

1.1.1.5 Rol del personal directivo para gestionar la institución educativa.

Las nuevas tendencias y estudios realizados también definen con mayor claridad a los líderes pedagógicos, así el MINEDU establece los siguientes roles que asume el Director como líder pedagógico.

a. Establecer dirección

Entonces el Director debe de:

- Construir una visión compartida del cambio.
- Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas.
- Tener altas expectativas de los estudiantes.

b. Promover el desarrollo de capacidades

- Apoyo individual a cada maestro.
- Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.

c. Rediseñar la organización

- Promover una cultura colaborativa, promover la formación que equipos pedagógicos.
- Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.
- Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.

d. Gestionar el aprendizaje

- Dar apoyo técnico a los docentes.
- Monitorear la práctica docente.
- Asesorar con el ejemplo “clases demostrativas”.
- Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.

1.1.1.6 Competencia de un director.

El liderazgo directivo es uno de los elementos esenciales en una Institución Educativa que desea brindar un servicio de calidad, pero el seleccionar a una persona para que asuma el cargo de Director de una Institución Educativa no es tarea fácil y no lo será mientras no se tenga idea de lo que realmente se debe de considerar como Perfil Competente para este cargo.

El documento normado por el MINEDU dirigido a los directivos, denominado Marco del buen desempeño directivo, especifica concepciones que orientan la labor del líder de las escuelas y conceptualiza así una competencia.

“Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”.

Con la finalidad de disponer de información que nos permita esbozar aquellas competencias organizacionales que deberían estar presentes en un Director, las cuales aunadas a su perfil tradicional (nivel de estudios, experiencia, conocimientos, etc.) proporcionarían el perfil competente. Para ello se realizó una encuesta a 500 docentes de educación básica, de los niveles de primaria y secundaria, en los departamentos de La Libertad, Cajamarca y Ancash, a quienes se le hizo la pregunta ¿Qué competencias o capacidades debería tener el Director de su Centro Educativo para que Ud. lo considere líder?

Se complementó la pregunta indicada con la siguiente condición: seleccionar solo cinco de estas capacidades o competencias, ordenándolas de mayor importancia a menor importancia.

El presente cuadro muestra los resultados.

Tabla 1
Competencia de un director

Competencia	Definición
Es un referente como persona para sus colaboradores	Inspira respeto, cuida su imagen, tiene buenos hábitos, es razonable, antepone sus valores ante cualquier circunstancia y predica con el ejemplo.
Capacidad para motivar y movilizar a sus colaboradores.	Sabe compartir y contagiar su visión, entusiasmo, compromiso y aspiraciones (metas, objetivos, etc.), relacionados con la organización.
Capacidad para fomentar adecuadas relaciones interpersonales.	Trabaja comprendiendo y anticipándose a las necesidades de sus colaboradores y les ofrece soluciones oportunas y pragmáticas y un trato justo.
Capacidad para crear un buen clima organizacional.	Inspira confianza y contribuye a crear un clima donde la confianza, el buen trato y el respeto mutuo son los referentes del día a día. Ayuda a crear un entorno propicio para el aprendizaje del alumno.
Es visionario y tiene un pensamiento estratégico	Tiene gran visión del futuro y capacidad para establecer las sendas que conducen al éxito.
Excelente comunicación	Utiliza la comunicación para propiciar fluidez en las actividades y armonía laboral. Sabe hablar pero sobre todo sabe escuchar, asumiendo una posición empática.
Capacidad para encontrar solución a los problemas en forma creativa e innovadora.	Sabe analizar, priorizar, sintetizar y determinar las alternativas de solución a los problemas compartiendo sus propuestas y logrando el consenso.
Capacidad para trabajar y fomentar el trabajo en equipo.	Colabora permanentemente con la organización fomentando el trabajo en equipo, prevé las reacciones o comportamientos de sus colaboradores y logra encaminarlos hacia un objetivo o meta común.
Capacidad para adaptarse a los cambios y desafíos, generar el cambio.	Tiene facilidad para adaptarse a los cambios y desafíos enfrentándolos con optimismo y tiene predisposición para generar los cambios necesarios por el bien de la organización.

De acuerdo a las respuestas dadas por los 500 docentes debemos de tener en cuenta de que el personal directivo para ser considerado líder debe ser:

- Un referente como persona para sus colaboradores

- Tener capacidad para motivar y movilizar a sus colaboradores.
- Tener capacidad para fomentar adecuadas relaciones interpersonales.
- Tener capacidad para crear un buen clima organizacional.
- Ser visionario y tener un pensamiento estratégico.

1.1.1.7 Capacidades

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades.

Las concepciones en cuanto a capacidades son abordadas con frecuencia por el MINEDU que sostiene:

“Las capacidades son recursos para actuar de manera competente”

Entonces podemos decir que las capacidades adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que en este nivel se tiene que desarrollar la capacidad de resolver los problemas que se presentan en la interacción que se da en el trabajo diario, esto indicaría ser competente.

MINEDU plantea que las siguientes capacidades deben estar presentes en los líderes pedagógicos para que puedan ejercer de manera competente sus funciones. Estas capacidades son las siguientes:

a. Capacidades técnicas

Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.

b. Capacidades analíticas

Las capacidades analíticas, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad

analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

c. Capacidades para la toma de decisiones

Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas donde la calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

d. Capacidades informáticas

Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos.

e. Capacidades para tratar con personas

Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital.

Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

f. Capacidades conceptuales

Las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los

objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

1.1.2 Dimensión de las relaciones interpersonales

El hombre es un ser social, por lo cual las organizaciones laborales deben crear entre sus miembros Relaciones Interpersonales que permitan lograr la cooperación y entendimiento entre los miembros de la organización como forma básica de motivación humana que estimule trabajar en forma armoniosa, respetuosa y productiva con directores, compañeros y relacionados, es decir, disposición para colaborar con otros.

Chiavenato (2000) sostiene que: “Las personas trabajan y se esfuerzan por convivir con sus semejantes en grupos sociales o en organizaciones”.

La convivencia tan solo con una persona es diversa, la convivencia con un número mayor de personas presenta una serie de situaciones favorables o desfavorables que pueden determinar en avance o retroceso de una comunidad educativa en este caso.

Silviera incide también al respecto especificando más lo que significa las relaciones interpersonales y él sostiene a las relaciones interpersonales de la siguiente manera:

“Es el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones”

Como consecuencia de lo antes mencionado, muchas de las Relaciones Interpersonales que podrían ser productivas y agradables (tanto para uno como para otro) son afectadas y frecuentemente se pierden bajo el peso acumulativo de: pequeñas molestias, mal entendidos y hasta sentimientos heridos porque algunas veces no se asume la responsabilidad para comunicarse con respeto, de manera abierta y con franqueza los sentimientos.

1.1.2.1 La Personalidad

La personalidad es un conjunto de características que tiene una persona o alguna manera de comportarse de ese individuo.

La personalidad puede sintetizarse como el conjunto de características o patrón de sentimientos, emociones y pensamientos ligados al comportamiento, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes, hábitos y la conducta de cada individuo, que persiste a lo largo del tiempo frente a distintas situaciones distinguiendo a un individuo de cualquier otro haciéndolo diferente a los demás.

La personalidad persiste en el comportamiento de las personas congruentes a través del tiempo, aun en distintas situaciones o momentos, otorgando algo único a cada individuo que lo caracteriza como independiente y diferente. Ambos aspectos de la personalidad, distinción y persistencia, tienen una fuerte vinculación con la construcción de la identidad, a la cual modela con características denominadas rasgos o conjuntos de rasgos que, junto con otros aspectos del comportamiento, se integran en una unidad coherente que finalmente describe a la persona.

Ese comportamiento tiene una tendencia a repetirse a través del tiempo de una forma determinada, sin que quiera decir que esa persona se comporte de modo igual en todos los casos. Es decir, la personalidad es la forma en que pensamos, sentimos, nos comportamos e interpretamos la realidad, mostrando una tendencia de ese comportamiento a través del tiempo, que nos permite afrontar la vida y mostrarnos el modo en que nos vemos a nosotros mismos y al mundo que nos rodea. Nos permite reaccionar ante ese mundo de acuerdo al modo de percepción, retro-alimentando con esa conducta en nuestra propia personalidad. Cada persona al nacer ya tiene su propia personalidad con ciertas características propias, que con el paso del tiempo más el factor ambiental y las circunstancias es como se definirá esa persona. La personalidad será fundamental para el desarrollo de las demás habilidades del individuo y para la integración con grupos sociales

Para Eysenck y Eysenck (1987) "...podemos decir que la personalidad es la suma total de los patrones de conductas actuales o potencialidades de un organismo, en tanto que determinados por la herencia y el ambiente; se origina y desarrolla mediante la interacción funcional de los cuatro sectores principales en los que tales patrones de conducta están

organizados: el sector cognitivo (inteligencia), el sector conativo (carácter), el sector afectivo (temperamento), y el sector somático (constitución)”

1.1.2.2 Factores que intervienen en las relaciones interpersonales

Un grupo se convierte en equipo de trabajo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar metas de la Institución. Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización.

Ello depende de diversos factores que intervienen en las relaciones interpersonales, y es Carrol quien considera los siguientes factores:

a. Las actitudes

Las actitudes son un concepto que ha sido objeto de estudio por los especialistas del comportamiento.

Ottorino (2003) señala que: “Las actitudes son tendencias a comportarse positiva o negativamente respecto a personas, actividades, acontecimientos y objetos”

Como vemos las actitudes pueden ser positivas o negativas que nacen de la persona que interactúa en un medio social.

Cholis (2005) tiene una concepción amplia que engloba al ser humano como un ser psicosocial. “Es una predisposición a responder a un objeto y no la conducta en sí, que pueden manifestarse en expresión verbal, expresión de aproximación o evitación de un evento y que su existencia e intensidad deben inferirse de conductas observables a través de instrumentos confiables y validados”.

En las organizaciones las actitudes son importantes porque afectan el comportamiento en el trabajo. Una persona tiene quizás miles de

actitudes, pero el comportamiento organizacional se centra en un reducidísimo número de las que se relacionan con el trabajo. En estas últimas se manifiestan las evaluaciones positivas o negativas que el empleado abriga ante los aspectos de su ambiente laboral.

Por lo regular hay tres actitudes primarias que son de interés: satisfacción en el trabajo, participación en el trabajo y compromiso organizacional (Robbins, 1999).

- La satisfacción en el trabajo: designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. El que tenga un alto grado de satisfacción mostrará actitudes positivas hacia el trabajo, mientras el que este insatisfecho exhibirá actitudes negativas.
- La participación en el trabajo: mide el grado en el que alguien se identifica en su trabajo, participa activamente con él y considera su rendimiento como importante para su autoestima. Los investigadores del comportamiento organizacional han supuesto que los que los que expresan una gran participación en su trabajo tienden a ser más productivos, muestran mayor satisfacción y es más difícil que renuncien en comparación con los que muestran menor participación.
- El compromiso organizacional: es una actitud que expresa la orientación de un individuo hacia la organización al reflejar su fidelidad, identificación o participación en la empresa.

Tipos de Actitudes

Chiavenato (2004) plantea dos tipos de actitudes:

- Actitudes positivas.-son abiertas, permiten un dialogo y fundamentalmente cambian una serie de aspectos. No hay crecimiento en ningún aspecto de la vida física o mental de un individuo que no tenga cambio.
- Actitudes negativas.-son siempre rígidas, cerradas y resistentes al cambio, son las que no permiten que otras situaciones ayuden

a salir adelante. Por las actitudes negativas se van a crear problemas en la familia, en el trabajo, con la gente, en todos los medios y limitaran el desarrollo. Como superación personal, el cambiar estas predisposiciones negativas permitirá aprender y crecer en todos los aspectos de la vida.

Características y formación de las Actitudes

Baer, manifiesta que las actitudes que los individuos presentan tienen las diferentes características.

- Son aprendidas de acuerdo a la experiencia y vivencia que se ha tenido, pues un niño cuando nace no tiene con él todas las actitudes, sino que se le empiezan a crear en la medida que crece; así, la vida indica que se tiene logros y fracasos, victorias y derrotas.
- Son modificables, no importa lo que exista del pasado, todas estas experiencias se pueden cambiar, modificar y crecer en todos los aspectos. El hecho de que las actitudes son susceptibles al cambio hace que su medición sea más práctica. Es someter las actitudes a medición científica es una cosa, comprender la formación de las actitudes e intentar cambiar los factores que contribuyen a ella es otra.
- No son necesariamente un resultado de la inteligencia o la comprensión, forman parte de la vida

b. La personalidad

La personalidad puede sintetizarse como:

El conjunto de características o patrón de sentimientos, emociones y pensamientos ligados al comportamiento, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes, hábitos y la conducta de cada individuo, que persiste a lo largo del tiempo frente a distintas situaciones distinguiendo a un individuo de cualquier otro haciéndolo diferente a los demás.

Se deduce de lo conceptuado que la personalidad se va formando a lo largo del desarrollo de la persona.

La personalidad persiste en el comportamiento de las personas congruentes a través del tiempo, aun en distintas situaciones o momentos, otorgando algo único a cada individuo que lo caracteriza como independiente y diferente.

Ese comportamiento tiene una tendencia a repetirse a través del tiempo de una forma determinada, sin que quiera decir que esa persona se comporte de modo igual en todos los casos. Es decir, la personalidad es la forma en que pensamos, sentimos, nos comportamos e interpretamos la realidad, mostrando una tendencia de ese comportamiento a través del tiempo, que nos permite afrontar la vida y mostrarnos el modo en que nos vemos a nosotros mismos y al mundo que nos rodea. Nos permite reaccionar ante ese mundo de acuerdo al modo de percepción, retro-alimentando con esa conducta en nuestra propia personalidad. Cada persona al nacer ya tiene su propia personalidad con ciertas características propias, que con el paso del tiempo más el factor ambiental y las circunstancias es como se definirá esa persona. La personalidad será fundamental para el desarrollo de las demás habilidades del individuo y para la integración con grupos sociales.

Gordon Allport partió de la premisa de que todos tenemos los mismos rasgos: dependencia, ansiedad, agresividad y sociabilidad, pero el predominio de un rasgo sobre otro es lo que caracteriza a cada persona.

Plantea tres categorías básicas de los rasgos: cardinales, centrales y secundarios.

- Los rasgos cardinales son muy generales y tienen influencia en todos los actos de una persona. Sería el caso de una persona muy tolerante, cuyos rasgos lo demuestran continuamente.

- Los rasgos centrales son más comunes en la persona y más observables en su comportamiento, aunque no siempre sean tan evidentes; por ejemplo, una persona violenta tal vez no se muestre así todo el tiempo.
- Los rasgos secundarios son atributos que no constituyen una parte fundamental de la personalidad, pero que están presentes en ciertos momentos o situaciones. Un ejemplo de ello sería una mujer que por lo general es muy callada, pero si en el transporte público un hombre la tocara ofensivamente, ella le gritaría y lo insultaría.

c. La comunicación

La comunicación es un proceso muy subjetivo en las relaciones humanas, razón por la cual, el factor psicológico influye en las reacciones de cada persona; por lo tanto, es propio comprender que en ocasiones los individuos actúan de acuerdo a la manera cómo piensan, creen y sienten.

Estas ideas quedan confirmadas mediante la opinión de Chiavenato (2005:259), quien refiere:

“La comunicación interpersonal es un proceso de enviar y recibir símbolos a los cuales se añaden significados de una persona a otra. El proceso de comunicación humana es contingencial porque cada persona es un microsistema diferenciado”

Ahora bien, de acuerdo con lo señalado por este autor, es de suponer que las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de las organizaciones escolares, particularmente en el medio laboral, las discrepancias de las personas con los objetivos planteados son a veces significativas; pero, si se trabaja para hacer una organización inteligente, la discusión y el dialogo basado en la inteligencia emocional, podría conllevar a alcanzar soluciones para el logro de proyectos compartidos.

En estas circunstancias y bajo estas condiciones es precisa la inteligencia emocional que juega un papel fundamental para que se mejoren las relaciones interpersonales. No obstante, la importancia de la comunicación en ocasiones, se ve afectada por problemas potenciales que en nada benefician a la organización; este es el caso de la comunicación afectada por la distancia cognitiva, sobre la cual Davis y Newstron (2003) la señalan como “el conflicto interno y ansiedad que ocurre cuando las personas reciben información incompatible con su sistema de valores, decisiones previas u otra información con la que cuentan”. Por otra parte existen mensajes que pueden traer inconvenientes u obstáculos debido a la presencia de barreras comunicativas.

Cabe considerar, que las barreras principales de la comunicación son interferencias producto de las emociones de las diferencias educativas, la posición socio económica, la procedencia étnica o el género de las personas.

Estas pueden surgir en las Instituciones escolares, sobre todo las producidas o las relacionadas con la escucha. Al respecto, llama la atención lo señalado por Nichols y Stevens (2004:12), refieren:

“Cuando las personas conversan desean hacerlo con escuchante que comprenda sus ideas, captar las ideas en la técnica en la que se centra el buen escuchante”.

Aunado a esta barrera comunicativa, también ocurren las barreras semánticas, es decir, las relacionadas con el empleo de las palabras y el significado que transmiten. En efecto Helriegel, Jackson y Slocum (2005:59), señalan:

“Cuando no se logra la comunicación, las malas interpretaciones de los significados de las palabras desempeñan una función medular. Cuando dos personas atribuyen distintos significados a los mismos términos, surge una barrera en la comunicación”.

Considerando, la importancia de la comunicación como competencia administrativa para los procesos laborales y el funcionamiento de la institución, es lógico suponer que el gerente emocionalmente inteligente debe manejar esta técnica para ayudar a mejorar el clima organizacional, puesto que los gerentes eficaces deben presentar atención tanto a lo que ocurre fuera como dentro de sus instituciones.

Chiavenato lo enfoca como un proceso sujeto a las circunstancias; sin embargo Davis, Newstron, así como también Helriegel, hacen referencia a los conflictos que pueden generarse producto de la comunicación inadecuada, por el efecto de la disonancia cognitiva o las barreras bien sean personales o semánticas en la comunicación.

Mientras que desde el punto de vista de Nichols y Stevens se enfocan hacia la necesidad de la buena escucha técnica para disminuir la generación de conflictos comunicativos. Por tanto es bueno recordar que en situaciones conflictivas la comunicación combinada con la asertividad son herramientas disponibles para lograr salidas satisfactorias.

d. La inteligencia emocional

La inteligencia emocional es un tipo de inteligencia que estudia las emociones, también se encarga de regular los sentimientos propios y ajenos. Con respecto a esto, Goleman, explica y considera que:

“La inteligencia emocional, es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, y sus estados mentales, entre otros y la define como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, de motivarse y de manejar adecuadamente las relaciones”.

En este sentido, el citado autor, explica que la excelencia, depende aún más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas y, que incluso en las profesiones técnicas y científicas, y

aún en el día a día, el pensamiento analítico no ocupa el rango más importante, se sitúa después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación al logro.

Según Salovey y Mayer citados por Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) expresan que la inteligencia emocional “es una combinación de habilidades, como conciencia personal, control personal, empatía y sensibilidad ante los sentimientos de los demás”. De acuerdo con estos autores, está se plantea como un factor medular en la inteligencia del director por considerarla necesaria para el manejo de las relaciones de los conflictos dentro de las organizaciones educativas.

Cabe considerar, que la inteligencia emocional permite la percepción, valoración y expresión de emociones, identificando los estados físicos y psicológicos personales, las emociones en otras personas, la expresión de emociones con precisión y la distinción entre la expresión de sentimientos precisos e imprecisos, honestos y deshonestos.

Por otro lado, permite la capacidad de redirigir y establecer prioridad del pensamiento con base en los sentimientos asociados con objetos, sucesos y otras personas. De la misma manera, proporciona la capacidad para generar emociones vividas y recuerdos concernientes a los sentimientos, para aprovechar los cambios anímicos, adoptar diversos puntos de vista y utilizar los estados emocionales para facilitar la resolución de problemas y la creatividad. En el mismo orden de ideas, Hellriegel, Jackson y Slocum (2005), plantean que la inteligencia emocional “es un conjunto de capacidades y rasgos que permiten a los individuos entender los sentimientos y emociones propios y ajenos y servirse de tales conocimientos para guiar su propio pensamiento y acciones”. Lo referido por estos autores, incluyen una gran cantidad de rasgos o características personales de los individuos.

Continuando la enumeración de rasgos de la inteligencia emocional aplicables a la dirección escolar, se menciona la empatía, considerada como la capacidad de entender y actuar en las necesidades y motivaciones de los demás. También se agrega, la capacidad de aceptar la responsabilidad de las propias acciones y sus consecuencias; los cuales en definitiva deben ser familiares al director porque constituyen competencias para la comunicación, el trabajo en equipo y el manejo personal. Contextualizando, los conceptos antes mencionados con la gerencia de las instituciones educativas se pueden inferir que este tipo de inteligencia es esencial para los directores de estas organizaciones, sobre todo por cuanto sus funciones se basan en el trato con las personas que le acompañan para realizar las funciones administrativas. Por otro lado, viéndolo desde el punto de vista de la interacción del personal requerido en las instituciones educativas, la inteligencia emocional contribuirá a establecer adecuados procesos comunicativos.

Ahora bien, al contrastar las opiniones proporcionadas por los autores consultados se observan en ellos un alto nivel de convergencia por cuanto sus ideas confluyen al identificar la inteligencia emocional como la capacidad del individuo para conducirse como un líder eficaz, ya que podría comprender tanto a su propia persona como a los demás; por consiguiente, para el desarrollo de este estudio se asumirá como válidas todas estas posiciones teóricas

1.1.2.3 Valores éticos

Los valores son el sustento de las relaciones interpersonales que se ven reflejadas en actitudes que favorecen un buen clima institucional.

a. Respeto

El respeto para Insanally (2000) comienza en la propia persona. El estado original del respeto está basado en el reconocimiento del propio ser como una entidad única, una fuerza vital interior, un ser

espiritual, un alma. La conciencia elevada del saber “quién soy yo” surge desde un espacio autentico de valor puro. Con esta perspectiva, hay fe en el propio ser así como entereza e integridad en el interior. Con la comprensión del propio ser se experimenta el verdadero auto respeto.

El poder de discernir crea un ambiente de respeto, en el que se presta atención a la calidad de intenciones, actitudes, conductas, pensamientos, palabras y acciones. En la medida que exista el poder de la humildad en el respeto hacia el propio ser, y el discernimiento y la sabiduría que permite ser justo e imparcial con los demás, habrá éxito en la forma de valorar la individualidad, apreciar la diversidad y tomar en consideración la tarea en su totalidad. El equilibrio entra la humildad y el auto respeto da como resultado el servicio altruista, una actuación honrosa, desprovista de actitudes débiles tales como la arrogancia y la estrechez mental.

Por tanto, querer ganar el respeto sin permanecer consciente del propio valor original se convierte en el método mismo para perderlo. Conocer el valor propio y honrar al de los demás es la auténtica manera de ganar respeto. Puesto que tal principio tiene su origen en ese espacio inicial de valor, los demás sienten intuitivamente, la autenticidad y sinceridad.

Para Camargo y otros hablar de respeto es hablar de los demás.

“Es establecer hasta donde llegan las posibilidades de hacer o no hacer, y donde comienzan las posibilidades de los demás. El respeto es la base de toda convivencia en sociedad. Las leyes y reglamentos establecen las reglas básicas de lo que debemos respetar.

Al respecto, Berg citado por Carrera (1999:39); expone que, el respeto al prójimo “es un acto propio de la naturaleza humana, donde el amor anima la acción solidaria y hace que el obrar social sea verdaderamente humano.

Esto es fundamental si se considera que el respeto es fundamental para soportar las bases de la gestión administrativa y organizativa en las escuelas básicas. Esto implica el respeto de los unos a los otros, expresando un gran sentido de responsabilidad, donde el bien común incluye las relaciones entre directivos y docentes, permitiendo esto la confianza entre ellos. El Respeto es una especie de Boomerang, que siempre retorna, pues es necesario “respetar para ser respetado”

b. Empatía

La empatía es la capacidad de entender comprender las emociones y el comportamiento de otra persona. Esta habilidad, que podemos entrenar, facilita las relaciones interpersonales.

Algunas personas tienen mayor facilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales. Esto tiene relación con la inteligencia emocional que tiene que ver con la habilidad de identificar y entender las propias emociones y de las demás personas, y como esto permite dirigir nuestra conducta, controlar emociones, automotivarnos y relacionarnos de forma eficaz y satisfactoria.

Una pieza clave en las relaciones interpersonales es la empatía. De forma coloquial hablamos de ponerse en el zapato de la otra persona. Ser empático no implica vivenciar todo lo que vive la otra persona para entenderla. La empatía es la capacidad de captar, entender y comprender las emociones de otra persona, lo que piensa y cómo se comporta.

La empatía es una habilidad que podemos desarrollar y entrenar para facilitar nuestras relaciones. Requiere de una escucha activa, una atención plena y una actitud de comprensión.

La escucha activa implica escuchar con atención y con todos nuestros sentidos, atendiendo a la comunicación verbal y no verbal de la persona. Poniendo atención plena en la otra persona, observando, sin emitir juicios, sin aprobar o desaprobar, sin anticipar

o suponer lo que la otra quiere decir, sin interferencias de nuestras propias vivencias, adoptando de esta forma una actitud comprensiva.

Davis (1983) manifiesta: los antecedentes de la empatía pueden producir tres tipos de procesos: de bajo coste cognitivo, medio coste cognitivo y alto coste cognitivo. Estos procesos pueden producir distintos tipos de respuestas: por un lado, pueden ser intrapersonales que a su vez pueden ser afectivas y no afectivas, e interpersonales como por ejemplo la conducta de ayuda.

Alejandro Farilla en cuanto a los tipos de empatía propone lo siguiente:

- **Empatía cognitiva:** Este tipo de empatía hace referencia a la adopción del punto de vista de la otra persona para comprender tanto su situación como sus emociones y sentimientos. Es decir, consiste en situarse mentalmente en la situación del otro, pero sin juzgar desde tu perspectiva.
- **Empatía emocional:** Esta empatía consiste en sentir lo que la otra persona siente, por lo tanto empatizas con la emociones del otro.
- **Preocupación empática, simpática:** Este tipo de empatía se da cuando una persona siente que los demás necesitan su ayuda y se la ofrecen de manera espontánea e incondicional.

c. Solidaridad

Cuando dos o más personas se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común, hablamos de solidaridad, la solidaridad es un valor de gran trascendencia para el género humano, pues gracias a ella no sólo ha alcanzado los más altos grados de civilización y desarrollo tecnológico a lo largo de su historia, sino que ha logrado sobrevivir y salir adelante luego de los más terribles desastres.

Es tan grande el poder de la solidaridad, que cuando la ponemos en práctica nos hacemos inmensamente fuertes y podemos asumir sin

temor los más grandes desafíos, al tiempo que resistimos con firmeza los embates de la adversidad. La solidaridad, cuando persigue una causa noble y justa (porque los hombres también se pueden unir para hacer daño), cambia el mundo, lo hace mejor, más habitable y más digno.

Una persona sola tiene más dificultades para enfrentar la vida que dos o tres que se ayudan entre sí. Aprendiendo a compartir, ayudándose mutuamente, los hombres superan obstáculos y resuelven problemas, la solidaridad es todo eso, es lo contrario del egoísmo, el egoísta sólo piensa en sí mismo.

Creemos que una de las consecuencias favorables que nos ha ganado la globalización es, precisamente, una visión más conjunta del mundo entero; un sentido de solidaridad mayor entre los hombres.

Es por esto que la solidaridad debe ser desarrollada y promovida en todos sus ámbitos y en cada una de sus escalas, la solidaridad nace del ser humano y se dirige hacia el ser humano. Siempre ha sido una exigencia de convivencia entre los hombres. Pero no hay que confundir tampoco a la solidaridad con la caridad pura, o con la liberalidad. La solidaridad es, en sentido estricto, una relación de justicia: ¿Por qué solidaridad? (...) Solidaridad, porque es lo justo, porque todos vivimos en una sociedad; porque todos necesitamos de todos, porque estamos juntos en este barco de la **civilización**.

Es importante, no confundir la solidaridad con «un sentimiento superficial por los males de tantas personas, cercanas o lejanas. Al contrario, es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común; es decir, por el bien de todos y cada uno, ya que todos somos verdaderamente responsables de todos». El hombre es un ser social por naturaleza, y su desarrollo está estrechamente vinculado con el desarrollo de toda la sociedad.

d. Responsabilidad

El punto focal de la responsabilidad según Robbins (2000) descansa en el bienestar humano y es contrario al individualismo y la acción autocrática. Para analizar este punto se recurre a las características de las personas adscritas en las instituciones educativas y a los logros personales previamente adquiridos. Se parte de la idea de que cada persona es responsable de velar por sí mismo, sin desprenderse de su responsabilidad de contribuir al bienestar social a través de la escuela.

La responsabilidad así entendida, se asocia como la identidad que la persona asume, para cumplir tantos objetivos personales como académicos. Esta condición es necesaria para humanizar el perfil ampliando las posibilidades de participación fundamental para vitalizar el proceso de formación. En el mismo orden de ideas es la capacidad de aceptar de manera responsable los trabajos y su realización incluye seriedad y honestidad en el desempeño de sus competencias, Chiavenato la define como:

“Una relación que se asume ante un colectivo para que un objetivo se nombre implica un compromiso y unos criterios de acción que afectan el comportamiento de la organización”

De acuerdo a Gamargo *et al.* (2001) A menudo se piensa que la responsabilidad de un docente y directivo, se reduce a llegar temprano, cumplir con los compromisos o tareas asignadas, sin embargo hay otro aspecto a los que hay que prestar atención como lo es la conducta a desarrollar por el docente y directivo una vez ocurrido el daño o la conducta a desplegar en caso de accidente o el comportamiento que el mismo tiene desde el punto de vista moral.

En consecuencia la responsabilidad puede traducirse como:

- La capacidad de asumir las consecuencias de los actos.

- Es auto exigencia que busca atender de manera idónea las funciones y obligaciones encomendadas.
- Un compromiso con las acciones y con lo que los demás esperan de cada quien.
- Es ser jefe de uno mismo, es autor regularse y tener control.
- Es estar en disposición de responder siempre eficaz y honestamente a las obligaciones y compromisos adquiridos.

Puede entonces comentarse que la responsabilidad o la irresponsabilidad es fácil de detectar en la vida diaria, especialmente en su faceta negativa, se ve en el educador que no hizo correctamente su trabajo.

Un elemento indispensable dentro de la responsabilidad es el cumplir un deber. La responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido. Podría decirse que la responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Se confía en aquellas personas que son responsables. Las personas ponen su fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido.

Finalmente puede considerarse la responsabilidad como un valor, porque gracias a ella se convive en la sociedad de una manera pacífica y equitativa. La responsabilidad en su nivel más elemental, es cumplir con lo que se ha comprometido, o la ley hará que se cumpla. Pero hay una responsabilidad mucho más sutil y difícil de vivir, que es la del plano moral. En resumen ser responsable, significa: cumplir con el trabajo y la familia, respetar a los demás, ser puntual en el trabajo y en cada una de las actividades diarias.

1.2 Antecedentes

Los antecedentes considerados en el presente trabajo de investigación los mencionamos a continuación:

Gonzales (2007) desarrolló sobre la base de dos objetivos generales: Analizar el liderazgo del personal directivo en la gestión de conflictos organizacionales y Proponer un plan estratégico para el fortalecimiento del liderazgo del personal directivo en la gestión de conflictos organizacionales, como conclusión se observó que el liderazgo del personal directivo de las escuelas Monseñor Helimenas Añez, El Rosario, Eza, Gabriela Mistral, Marco T., Andrade, presentan rasgos débiles que limita al personal directivo a desarrollar competencias gerenciales, en términos de lograr mayor pertinencia, eficacia, efectividad y eficiencia para atender las distintas situaciones conflictivas que suelen darse en los ámbitos escolares a nivel de educación básica del sector público. La investigación fue de tipo descriptivo con un diseño no experimental transversal – descriptivo, la población estuvo conformada por 60 docentes, 10 directores y 04 supervisores.

Gutierrez (2012) trazó el siguiente objetivo: Determinar el nivel de influencia de Liderazgo gerencial en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva Tacna. La autora concluye que el nivel de influencia del liderazgo gerencial en el clima organizacional es significativa, lo que determina que el liderazgo que desarrollan los órganos directivos y personal jerárquico influyen en el clima organizacional de la institución educativa que dirigen, es decir que las características del líder no inspiran confianza hacia su equipo de trabajo en la toma de decisiones. El tipo de investigación es básica y adopta el diseño de investigación descriptiva correlacional y comparativa por corresponder a su propósito.

La población está compuesta de 151 docentes y 34 administrativos haciendo un total de 185 personas donde concluyen que el estilo del líder paternalista es el que influye en todos los tipos de clima organizacional precisando, el clima autoritario explotador, autoritario paternalista.

Tejada (2016) menciona como objetivo determinar el nivel de relación entre clima organizacional y las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua Chihuantito de Pongobamba, distrito de Chinchero, Urubamba, Cusco” quien mediante una evaluación determinó los niveles de relaciones

interpersonales que existe entre los docentes. La conclusión a la que llega es que se manifiesta la presencia de una relación significativa entre el clima institucional y las relaciones interpersonales en la institución educativa. El tipo de investigación es correlacional y el diseño descriptivo-correlacional de corte transversal, también conocido como diseño no experimental.

La población a la que recurrió fue de 38 docentes quienes perciben que el clima organizacional es calificado de bueno a regular lo cual sugiere que se deben de mejorar dichos resultados.

Para Palomino (2011) la intención de su investigación fue determinar si las relaciones interpersonales influyen con mayor frecuencia en la satisfacción laboral, la muestra estuvo conformada por 30 profesores de las diferentes instituciones del distrito. En cuanto a la conclusión se llegó a que es significativo las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula que afirma que no hay relación significativa entre relaciones interpersonales y satisfacción laboral, además las variables edad, genero, condición laboral, tiempo de servicio, comunicación, ambiente laboral, liderazgo y participación referente a las relaciones interpersonales de docentes influyen en forma significativa en la satisfacción laboral de la mayoría de los profesores de la Institución educativa de nuestra señora de Andahuaylillas.

1.3 Glosario de términos básicos

1.3.1 Liderazgo

Es el que esta guiado por un líder que es aquella persona que es capaz de influir en el comportamiento de un grupo induciendo el desempeño necesario para la consecución de unos objetivos.

1.3.2 Liderazgo directivo

Es el liderazgo que debe de ejercer un directivo de una determinada empresa, y podemos decir que es positivo cuando logra que sus colaboradores se comprometan voluntariamente y toman parte decididamente con la acción, cumpliendo a cabalidad y con eficiencia sus funciones, pero convencidos de que sus esfuerzos les permiten alcanzar los objetivos, definidos claramente en la etapa de planificación

1.3.3 Competencias

Aptitud para lograr emprender un objetivo

1.3.4 Capacidad

Es la aptitud que dispone una persona para llevar a cabo algo de la mejor manera.

1.3.5 Relaciones interpersonales

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.

Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás.

1.3.6 Personalidad

Conjunto de características o cualidades únicas, que sobresalen en algunas personas.

1.3.7 Comunicación

Es la acción de hacer saber a los demás, lo que deseamos, sentimos, necesitamos

1.3.8 Actitudes

Son comportamientos positivos o negativos que se manifiestan ante una determinada persona, situación, etc., el que se emplea para un propósito.

1.3.9 Valores éticos

Forma de ser o de comportarse en relación con los demás, respuestas diversas de acuerdo a nuestros ideales y virtudes.

1.3.10 Respeto

Valor que faculta al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos.

1.3.11 Empatía

Capacidad personal para conectar, respetar los sentimientos y las emociones de otras personas y para comprender sus argumentos y sus puntos de vista.

1.3.12 Solidaridad

Sentimiento y un valor por los que las personas se reconocen unidos, compartiendo las mismas obligaciones, intereses o ideales

1.3.13 Responsabilidad

Virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

Existe un grado de relación significativa entre el nivel de competencia del liderazgo del personal directivo y las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017

1.4.2 Hipótesis específicas

H1- Existe un grado de relación moderada positiva entre el liderazgo directivo y la práctica de valores éticos de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017.

H2-Existe un grado de relación significativa entre el nivel de competencia del personal directivo y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017

H3-Existe un grado de relación significativa entre el nivel de liderazgo directivo y la personalidad de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017.

1.5 Sistema de variables

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
<p>LIDERAZGO DIRECTIVO Es el liderazgo que debe de ejercer un directivo de una Institución Educativa.</p>	<p>LIDERAZGO El liderazgo es la capacidad de entusiasmar a los demás para crear respuestas que conducen a un desempeño organizacional exitoso, la experiencia y el trabajo en equipo la fortalecen.</p> <p>COMPETENCIA Competencia es la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético.</p>	<p>-Líder -Rol de un líder</p> <p>- Competencia - Capacidad</p>	Cuestionario
<p>RELACIONES INTERPERSONALES Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo del trabajo de un líder porque de ella depende el buen clima en una institución.</p>	<p>PERSONALIDAD Conjunto de rasgos y cualidades que configuran la manera de ser de una persona que la diferencia de los demás.</p> <p>VALORES ÉTICOS Formas de ser o de comportarse en relación con los demás, respuestas diversas de acuerdo a nuestros ideales y virtudes.</p>	<p>-Actitudes - Comunicación - Inteligencia emocional</p> <p>-Respeto -Empatía -Solidaridad -Responsabilidad</p>	Cuestionario

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

El éxito o fracaso de una gestión escolar tiene como una de sus bases el liderazgo de quienes están al frente de la institución y las relaciones interpersonales de quienes interactúan en ella.

Así, toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas en este caso que asuman la conducción de la organización en relación a metas y objetivos. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa.

Tanto directivos como docentes cada cual con las características que definen sus funciones tienen instrumentos que pueda permitirles tener un óptimo liderazgo con buenas relaciones interpersonales.

En los últimos tiempos se han llevado a cabo estudios que nos permitan conocer la dinámica de las relaciones sociales que se dan en el sistema educativo, por ello el propósito de esta investigación es evidenciar el nivel de competencia de liderazgo del personal directivo en las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Emblemática del Perú “Mateo Pumacahua” de la ciudad de Sicuani.

En la Institución Educativa Emblemática del Perú “Mateo Pumacahua” se puede apreciar una cierta indiferencia en algunos docentes, como desgano, conformismo, manejo de ideas inadecuadas, resentimientos, hipocresías, falta de compromiso, etc. Así mismo las diferentes actitudes del personal directivo que se ven reflejadas en las relaciones interpersonales, por ello esta investigación permite diagnosticar, interpretar, reflexionar, sugerir sobre las diferentes actitudes que se deben de dar y que el Ministerio de Educación

debe de tomar en cuenta para la mejora de las relaciones interpersonales entre el personal directivo y docentes.

Podemos afirmar que en nuestra Institución Educativa como en todas las demás instituciones educativas ya hace tres años se asume la dirección por concurso. Los nuevos directivos como el director, los subdirectores la plana jerárquica, administrativos en su afán de cumplir con las normas emanadas por el MINEDU no actúan en consenso con el personal docente, por el contrario son autoritarios generando un clima de indiferencia, miramientos, malestar, la tendencia a desestabilizar emocionalmente a los docentes de aula, autoritarismo, indicadores que alteran el clima institucional y las relaciones interpersonales.

El aporte de esta investigación es significativo para el sector educativo en pro de la mejora del liderazgo del personal directivo el mismo que nos permitirá obtener conclusiones que podrán utilizarse para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en una Institución Educativa y de nuestra región.

2.2 Definición del problema

2.2.1 Definición general

El problema del siguiente trabajo de investigación se define mediante la siguiente interrogante:

¿Cuál es el nivel de relación que existe entre la competencia del liderazgo del personal directivo y las relaciones interpersonales entre docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017?

2.2.2 Definiciones específicas

- ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre el liderazgo directivo y la práctica de valores éticos de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017?
- ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre el nivel de competencia del personal directivo y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017?

- ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre el nivel de liderazgo directivo y la personalidad de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017?

2.3 Intención de la investigación

Ser líder implica ser gestor, motivador, conciliador etc. y determinar si el liderazgo que ejerce el personal directivo de la institución educativa “Mateo Pumacahua” de Sicuani genera buenas relaciones interpersonales en el personal docente; es básico, pues este estudio no solo identificará las características de los líderes sino que se relacionarán las causas y factores que permiten unas buenas o negativas relaciones interpersonales.

Teniendo como base los resultados es posible reorientar el trabajo tanto de directivos como de docentes quienes previo análisis propondrán las tareas más adecuadas a realizar y así optimizar la convivencia en la escuela.

2.4 Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

Es evidente que el objetivo central del liderazgo del director es el aprendizaje de los estudiantes, sin embargo tras ello está el acompañamiento y estímulo que el profesorado deba recibir, por ello la importancia de determinar cuál es el nivel de competencia del director y los directivos de la Institución Educativa en el desarrollo de sus funciones como tal, pues un buen clima institucional tiene como ingrediente fundamental las buenas relaciones interpersonales del personal docente.

Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el desconocerlos o no ponerlos en práctica puede fraccionar y llevar abajo toda una gestión. Sin embargo, hoy se tienen bastantes medios que mantienen informados a los Directores lo que debe de permitirles tener un buen desempeño.

Allí va enfocado el trabajo de investigación pues se necesita determinar si todos los instrumentos con que cuentan el personal directivo es aplicado o aplicable puesto que si se desea garantizar buenos aprendizajes el Director debe de promover prácticas que le permitan desarrollar buenas relaciones interpersonales entre los docentes.

A su vez será necesario identificar los factores que influyen en las buenas o malas relaciones interpersonales entre docentes las mismas que servirán para ser estudiadas, abordadas y determinar si el personal directivo toma como un punto importante en la labor educativa.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo general

Determinar el grado de relación entre el nivel de competencia de liderazgo del personal directivo y las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017.

2.5.2 Objetivos específicos

- -Identificar el nivel de relación que existe entre el liderazgo directivo y la práctica de valores éticos de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017.
- -Identificar el nivel de relación que existe entre el nivel de competencia del personal directivo y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017.
- -Identificar en nivel de relación entre el nivel de liderazgo directivo y la personalidad de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

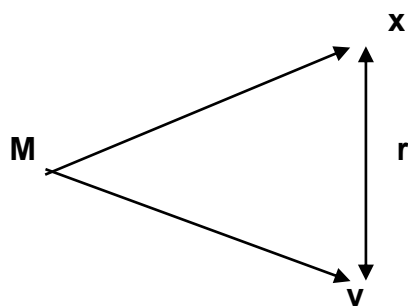
3.1 Acceso al campo

El campo de estudio está ubicado en la Institución Educativa “Mateo Pumacahua” de Sicuani-Cuzco considerando sólo el nivel secundario de EBR para lo cual se recurrió a la Dirección General para solicitar la autorización respectiva y así tener acceso para la aplicación de Instrumentos.

La mayor dificultad presentada fue el tránsito permanente del personal docente pues los horarios diversos de su trabajo no permiten un seguimiento óptimo ya sea por el cambio de horas que cada uno tiene o cambio de turnos. Esta dificultad fue superada con mi permanencia durante varios días en la Institución aplicando los instrumentos de investigación.

3.1.1 Tipo y diseño de investigación

El trabajo de investigación cuantitativa de tipo correlacional descriptivo considerando las variables de estudio en una sola muestra.



Donde:

M	:	Muestra
X	:	Variable 1
Y	:	Variable 2
r	:	Relación

3.2 Selección de informantes

La Institución Educativa sujeto de Investigación cuenta con una población numerosa de docentes distribuidos en los niveles primario y secundario de la EBR, que cuentan con un solo Director General precedido por un equipo de personal jerárquico que administra ambos niveles. Sin embargo, para el estudio solo se consideró a los trabajadores del nivel secundario.

3.2.1 Población

La población total de la Institución educativa está formada por 98 sujetos, de los cuales 13 cumplen una función directiva y 85 cumplen la función docente.

Tabla 2
Población

TRABAJADORES	TOTAL
Personal jerárquico	13
Personal docente	85

3.2.2 Muestra

La muestra se constituyó a partir de la participación voluntaria de los docentes en la presente investigación, y aceptaron 65 docentes a participar en la presente investigación, que representan más del 50% de la población total.

Este tipo de selección se le considera muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la fácil disponibilidad de los encuestados (Kinnear y Taylor, 1998, p. 405)

3.3 Estrategias de recojo y registro de datos

Las dos variables de estudio se diagnosticarán mediante la técnica de la encuesta, con una escala de medición tipo Likert.

Los instrumentos utilizados son los cuestionarios en los que las categorías de valores van de uno a cuatro, con las categorías totalmente en desacuerdo (1pto.), en desacuerdo (2ptos.); de acuerdo (3ptos.) y totalmente de acuerdo (4ptos).

3.4 Análisis de datos y categoría

El análisis de datos se inició con la codificación de los instrumentos aplicados considerando un instrumento para cada dimensión procediéndose luego a tabularlos en cuadros y representarlos en gráficos estadísticos porcentuales.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Nivel de competencia del liderazgo del personal directivo

Tabla 3

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿asume nuevos retos para mejorar la gestión?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	5	7.69
En desacuerdo	30	46.15
De acuerdo	27	41.54
Totalmente de acuerdo	3	4.62
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

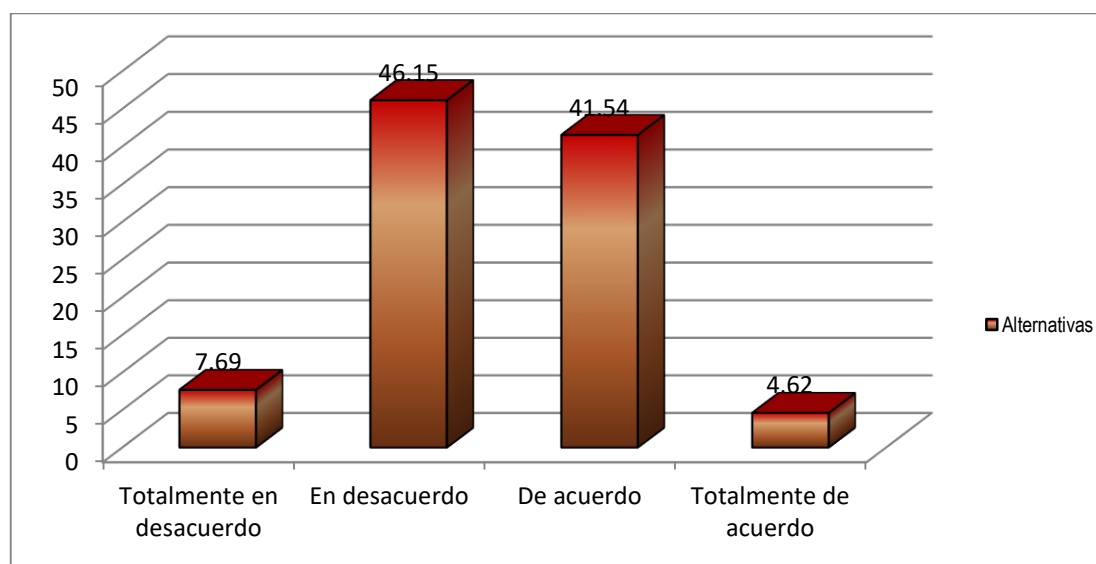


Figura 1. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿asume nuevos retos para mejorar la gestión?

En la tabla 3 y figura 1 de 65 docentes encuestados, el 46,15% está en desacuerdo, 41,54% está de acuerdo, 7,69 % totalmente en desacuerdo y 4,62 % totalmente de acuerdo.

El MINEDU refiere como uno de los roles del director, la de establecer una dirección, la misma que equivale a fijar metas y como observamos el 53,84% siente que el personal directivo no asume nuevos retos para mejorar la gestión frente a un 46,16% de docentes que observa que el personal directivo asume nuevos retos.

Tabla 4

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿influye sobre el personal para alcanzar metas?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	4	6.15
En desacuerdo	33	50.77
De acuerdo	24	36.92
Totalmente de acuerdo	4	6.15
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

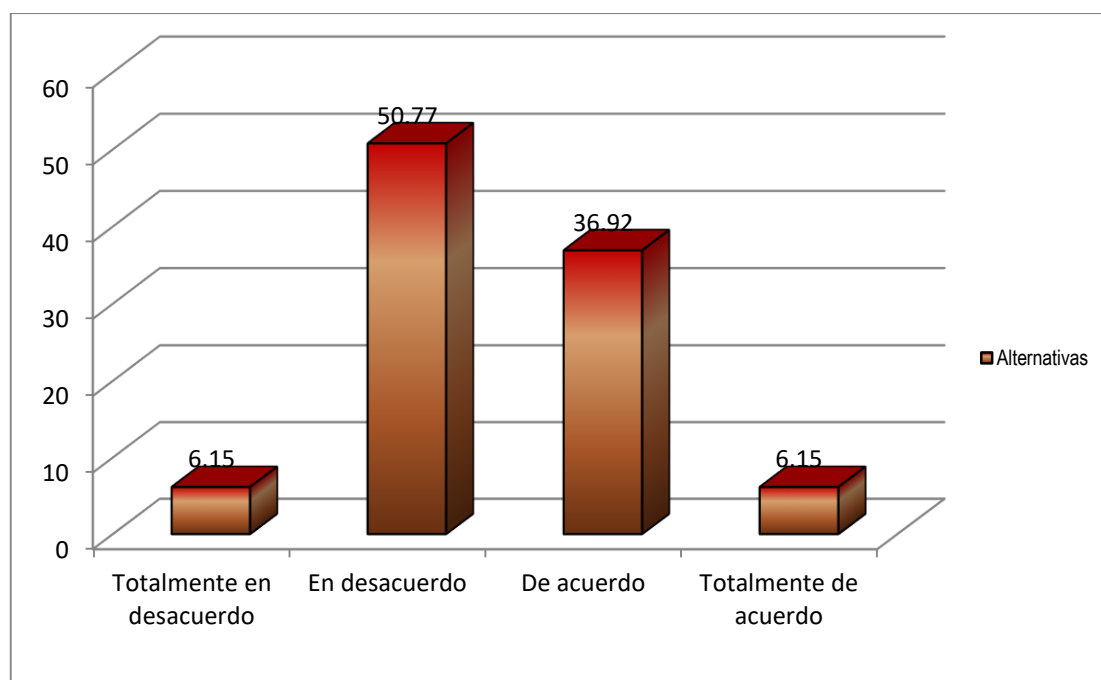


Figura 2. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿influye sobre el personal para alcanzar metas?

En la tabla 4 y figura 2, 65 docentes encuestados, el 50,77% no está de acuerdo, 36,92% de desacuerdo, 6,15 % totalmente en desacuerdo y 6,15 % totalmente de acuerdo.

Podemos apreciar en el cuadro que el 56,92% percibe que el personal directivo no influye en el personal docente para alcanzar metas lo cual implica que no ejercen su rol de liderazgo, mientras que el 43,08% manifiesta lo contrario; observamos que hay un margen considerable entre ambos resultados.

Tabla 5

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿toma decisiones o elige las mejores alternativas?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	6	9.23
En desacuerdo	33	50.77
De acuerdo	24	36.92
Totalmente de acuerdo	2	3.08
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

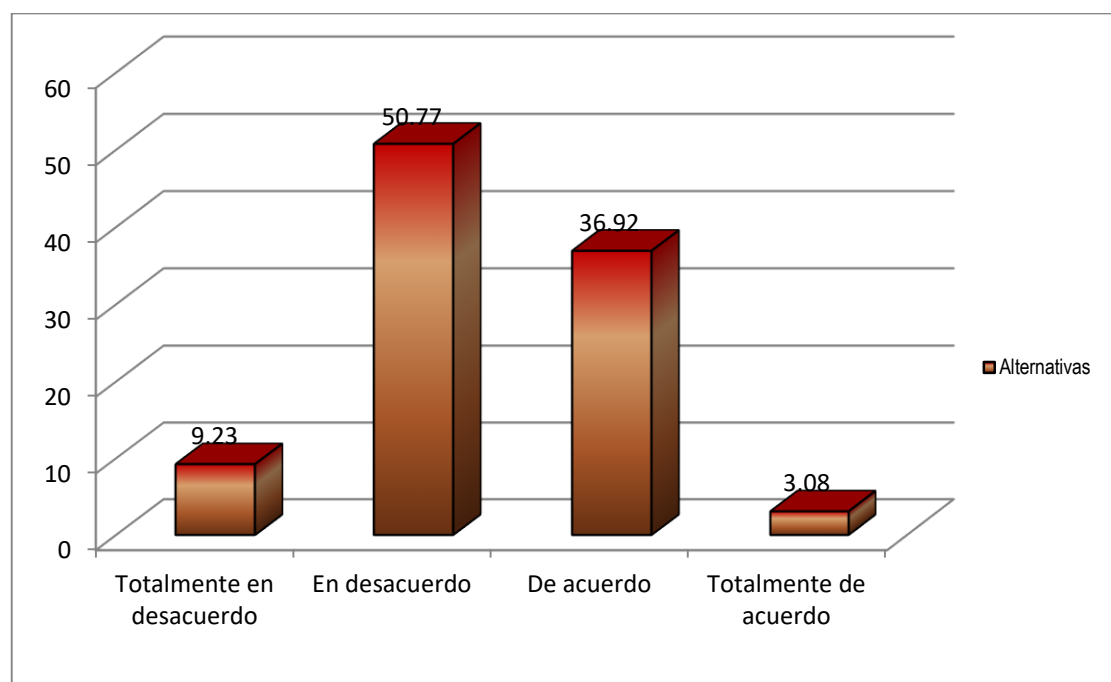


Figura 3. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿toma decisiones o elige las mejores alternativas?

En la tabla 5 y figura 3, 65 docentes encuestados, el 50,77% no está de acuerdo, el 36,92% está de acuerdo, el 9,23 % totalmente en desacuerdo y 3,08 % totalmente de acuerdo.

Una de las características mencionadas del líder es que desarrolle la capacidad técnica que le permite establecer objetivos y metas en donde observamos que un 60,00% ve que el personal directivo no toma decisiones o no elige las mejores alternativas en bien de la gestión frente a un 40,00% que observan que si toman las decisiones adecuadas.

Tabla 6

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿estimula el desempeño destacado del personal docente?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	7	10.77
En desacuerdo	28	43.08
De acuerdo	27	41.54
Totalmente de acuerdo	3	4.62
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

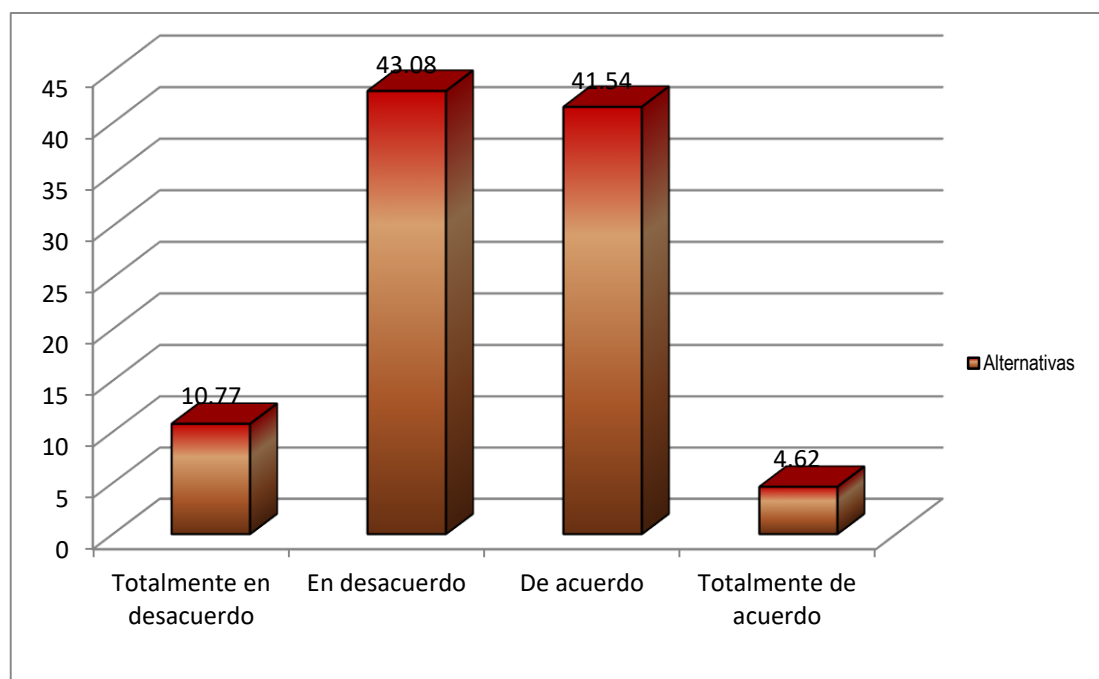


Figura 4. Respuesta a la pregunta: ¿estimula el desempeño destacado del personal docente?

En la tabla 6 y figura 4 de 65 docentes encuestados, el 43,08 % está en desacuerdo, 41,54 % de acuerdo, 10,77 % totalmente en desacuerdo y 4,62 % totalmente de acuerdo.

El 53,85% manifiesta que no recibe estímulo alguno por el desempeño destacado que realiza por parte del personal directivo mientras que un 46,15% manifiesta lo contrario; propiciando así la apatía, indiferencia en el personal docente lo cual no favorece en las buenas relaciones interpersonales.

Tabla 7

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿motiva a los docentes para mejorar su trabajo?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	4	6.15
En desacuerdo	29	44.62
De acuerdo	27	41.54
Totalmente de acuerdo	5	7.69
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

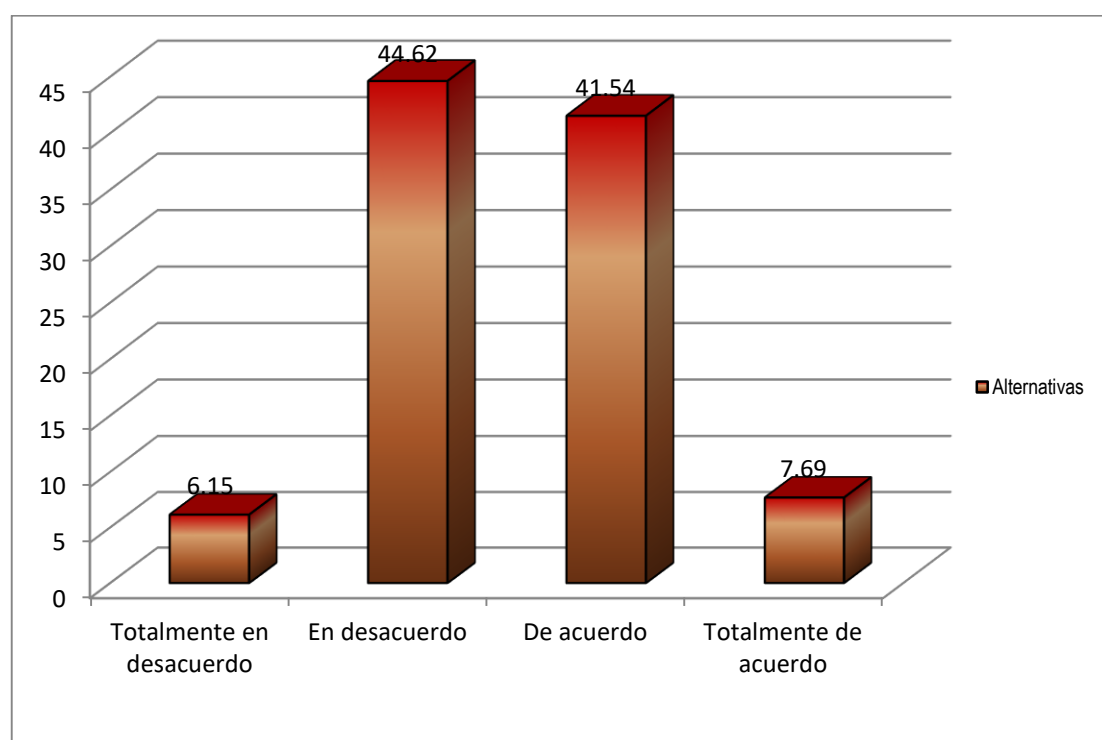


Figura 5. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿motiva a los docentes para mejorar su trabajo?

En la tabla 7 y figura 5 de 65 docentes encuestados, el 44,62 % está en desacuerdo, 41,54 % de acuerdo, 7,69 % totalmente de acuerdo y 6,15 % totalmente en desacuerdo.

El 50,77% manifiesta que no recibe ninguna motivación para mejorar el trabajo que realiza por parte del personal directivo mientras que un 49,23% se siente motivado por el personal directivo para mejorar su desempeño laboral, esto indica que pese a existir una

mínima diferencia porcentual, la motivación debe darse en mayor porcentaje y ser más significativo para mejorar el trabajo en la institución.

Tabla 8

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿demuestra confianza hacia los docentes cuando asumen tareas?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	3	4.62
En desacuerdo	34	52.31
De acuerdo	23	35.38
Totalmente de acuerdo	5	7.69
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

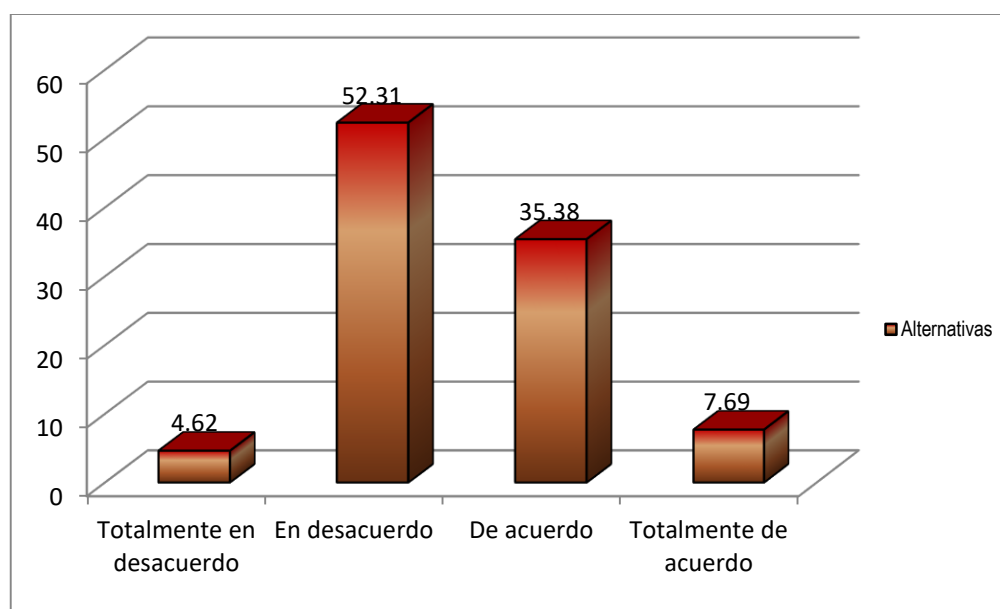


Figura 6. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿demuestra confianza hacia los docentes cuando asumen tareas?

En la tabla 8 y figura 9 de 65 docentes encuestados, el 52,31 % no está de acuerdo, 35,38 % está de acuerdo, 7,69 % totalmente de acuerdo y 4,62 % totalmente en desacuerdo.

Demostrar confianza hacia los docentes en las diversas tareas que realizan permite a los docentes generar una autoconfianza lo que le permitirá resolver adecuadamente las tareas asignadas, observamos que un 56,93% percibe que el personal directivo no deposita su confianza en ellos lo que puede traer como consecuencia un desentendimiento por parte

del personal docente, frente a un 43,07% que siente que si se deposita la confianza en ellos.

Tabla 9

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se comunica con los docentes de manera horizontal, fluida y oportuna?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	4	6.15
En desacuerdo	32	49.23
De acuerdo	24	36.92
Totalmente de acuerdo	5	7.69
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

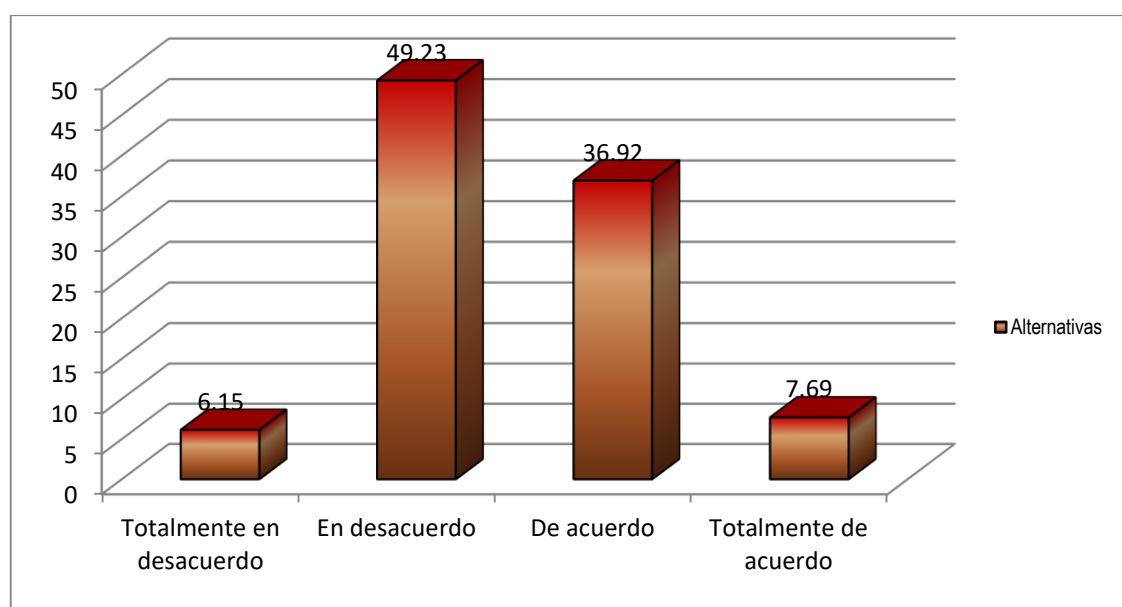


Figura 7. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se comunica con los docentes de manera horizontal, fluida y oportuna?

En la tabla 9 y figura 7 de 65 docentes encuestados, el 49,23 % está en desacuerdo, 36,92 % esta acuerdo, 7,69 % totalmente de acuerdo y 6,15 % totalmente en desacuerdo.

La comunicación constituye un aspecto muy importante y determinante en el manejo de las relaciones interpersonales, en este cuadro observamos que el 56,38% percibe que no existe una comunicación horizontal, fluida y oportuna entre docentes y directivos, mientras que el 44,61% percibe que si existe una comunicación fluida y oportuna.

La comunicación debería de constituir un mayor porcentaje porque ella determina una buena o mala relación entre docentes y directivos.

Tabla 10

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿escucha y atiende oportunamente las demandas de los docentes?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	7	10.77
En desacuerdo	34	52.31
De acuerdo	23	35.38
Totalmente de acuerdo	1	1.54
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

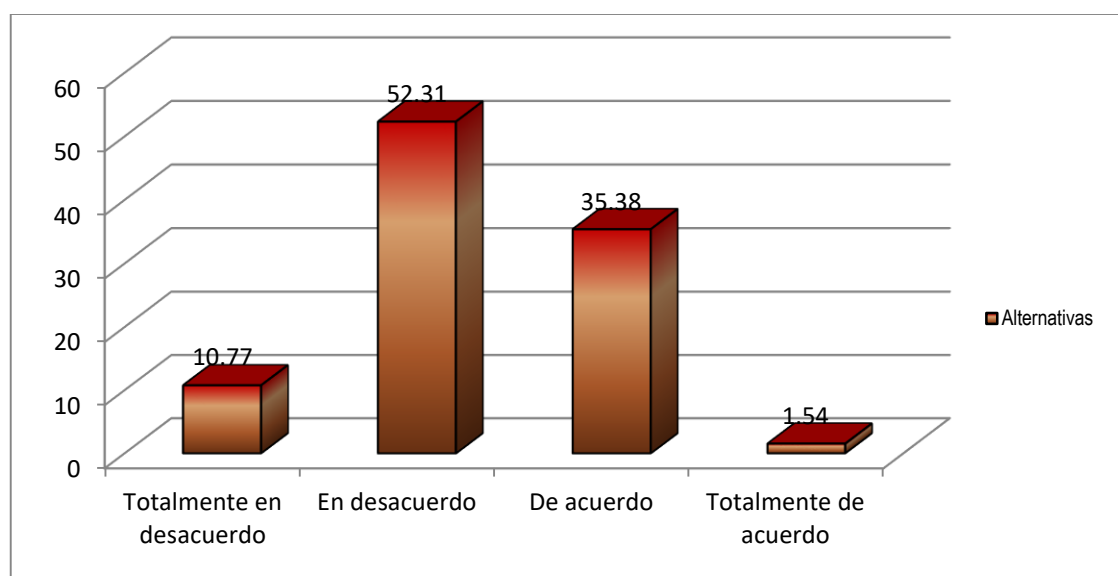


Figura 8. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿escucha y atiende oportunamente las demandas de los docentes?

En la tabla 10 y figura 8 de 65 docentes encuestados, el 52,31 % está en desacuerdo, 35,38 % está de acuerdo, 10,77 % totalmente en desacuerdo y 1,54 % totalmente de acuerdo.

Escuchar y resolver oportunamente las demandas pedagógicas, de índole personal etc. hace que el docente sienta que se le está tomando en cuenta como persona y se está practicando la empatía, pero según el cuadro se observa que el 63,08% no siente que el personal directivo lo escucha y atiende oportunamente, mientras que un 36,92% siente que si resuelven sus demandas.

Tabla 11

Resultados: Respuesta a la pregunta: cuando al docente se le presenta alguna situación inesperada el personal jerárquico ¿promueve la empatía para poder aliviar su problemática?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	8	12.31
En desacuerdo	29	44.62
De acuerdo	25	38.46
Totalmente de acuerdo	3	4.62
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

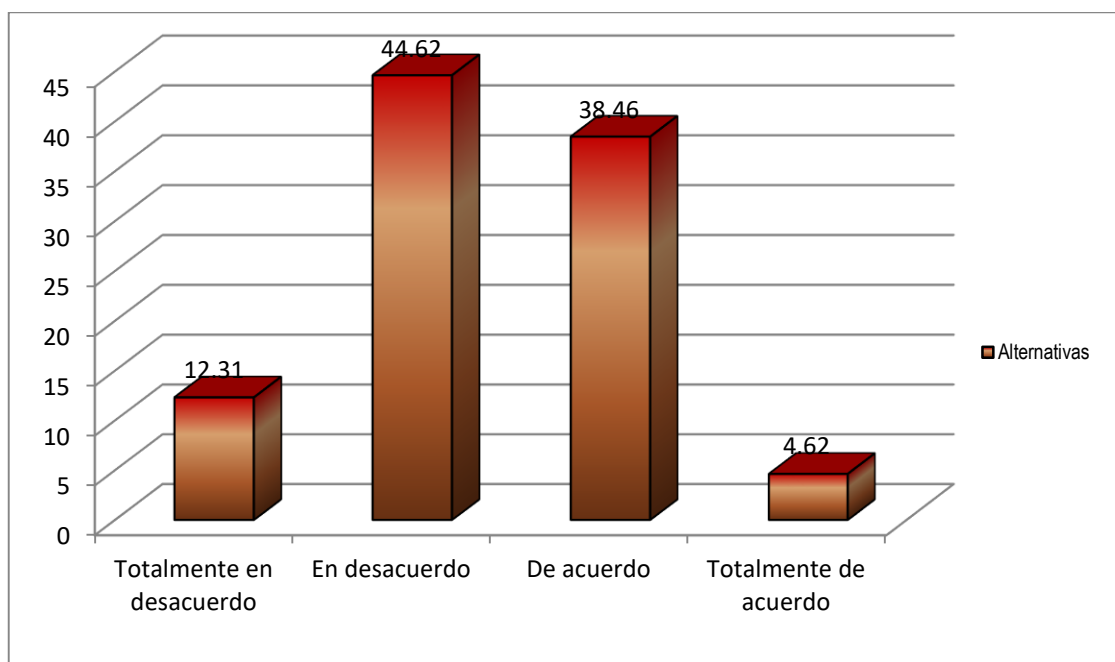


Figura 9. Resultados: Respuesta a la pregunta: cuando al docente se le presenta alguna situación inesperada el personal jerárquico ¿promueve la empatía para poder aliviar su problemática?

En la tabla 11 y figura 9 de 65 docentes encuestados, el 44,62 % no está de acuerdo, 38,46 % está de acuerdo, 12,31 % totalmente en desacuerdo y 4,62 % totalmente de acuerdo.

Practicar la empatía en cualquier institución implica la mejora de las relaciones interpersonales puesto que la persona se siente comprendida en una situación difícil que pueda estar pasando, si fuese lo contrario generaría descontento y desazón, es decir sentiría que no le interesa al personal directivo lo que pueda estar sucediéndole como persona, es así que un 56,92% siente que el personal directivo no se pone en el lugar de los demás y mientras que un 43,08% siente que si se ponen en su lugar.

Tabla 12

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿práctica la empatía de igual forma con todos los docentes?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	7	10.77
En desacuerdo	30	46.15
De acuerdo	26	40.00
Totalmente de acuerdo	2	3.08
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

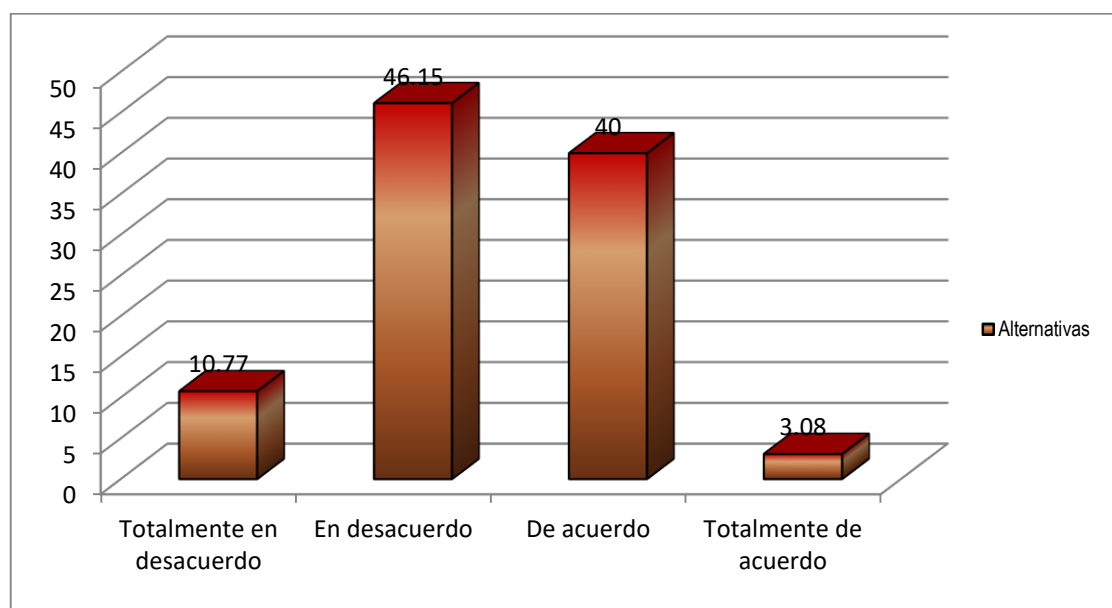


Figura 10. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿práctica la empatía de igual forma con todos los docentes?

En la tabla 12 y figura 10 de 65 docentes encuestados, el 46,15 % no está de acuerdo, 40 % está de acuerdo, 10,77 % totalmente en desacuerdo y 3,08 % totalmente de acuerdo.

La empatía se debe poner en práctica con todo el personal que labora en una institución sin dejar de lado a nadie, sin embargo, el 56,92% percibe que no se practica por igual la empatía y un 43,08% siente que si existe empatía.

Tabla 13

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿realiza acciones de supervisión a todo el personal docente en forma oportuna?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	6	9.23
En desacuerdo	41	63.08
De acuerdo	15	23.08
Totalmente de acuerdo	3	4.62
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

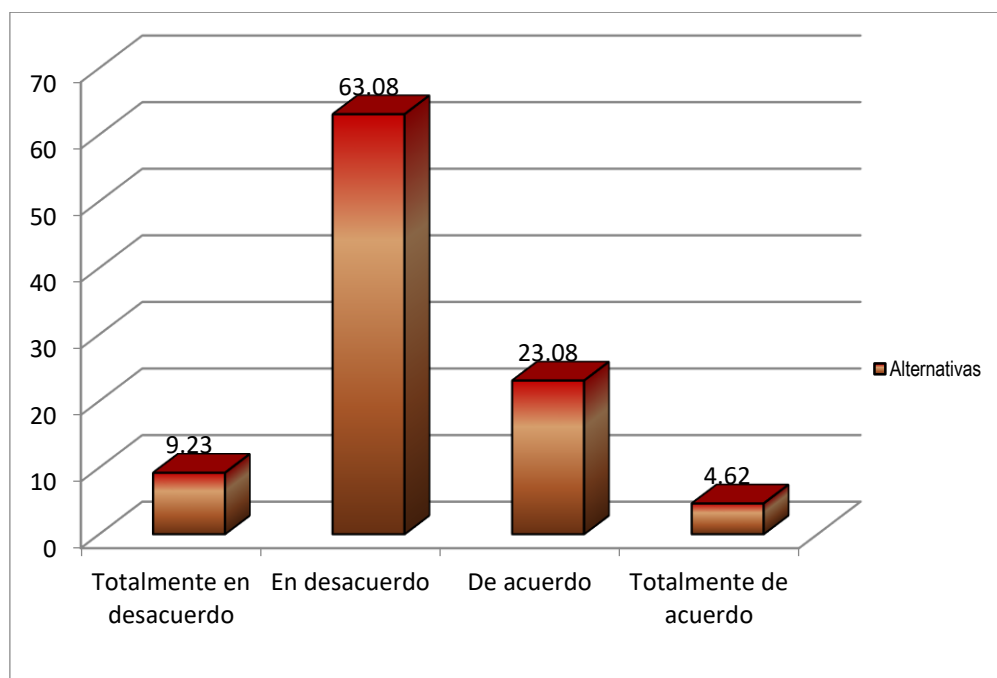


Figura 11. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿realiza acciones de supervisión a todo el personal docente en forma oportuna?

En la tabla 13 y figura 11, de 65 docentes encuestados, el 63,08 % está en desacuerdo, 23,08% está de acuerdo, 9,23 % totalmente en desacuerdo y 4,62 % totalmente de acuerdo.

La supervisión en la pedagogía de hoy se espera que sea una fortaleza la que debe permitir la mejora de la labor pedagógica del docente, sin embargo, un 72,30% manifiesta que la supervisión docente no se da en forma oportuna mientras que el 27,70% muestra su conformidad en la forma de supervisión.

Tabla 14

Respuesta a la pregunta: ¿promueve el desarrollo de competencias y habilidades pedagógicas de los docentes?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	5	7.69
En desacuerdo	32	49.23
De acuerdo	27	41.54
Totalmente de acuerdo	1	1.54
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

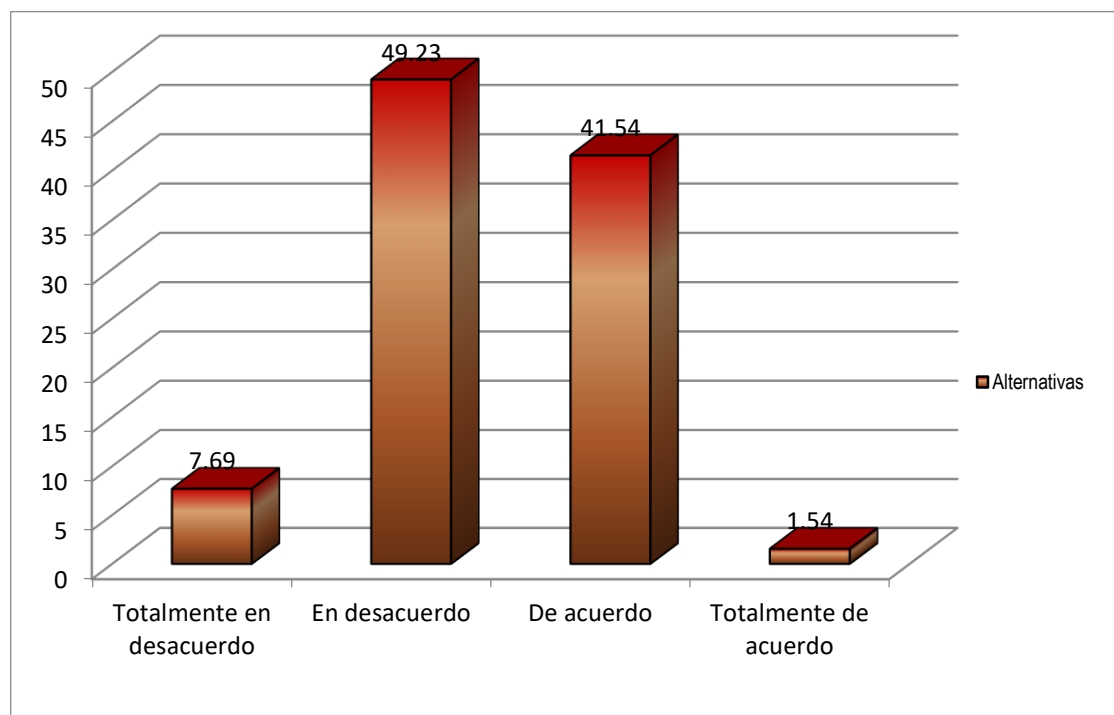


Figura 12. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿promueve el desarrollo de competencias y habilidades pedagógicas de los docentes?

En la tabla 14 y figura 12 de 65 docentes encuestados, el 56,92 % está en desacuerdo, el 43,08% está de acuerdo, 7,69 % totalmente en desacuerdo y 1,54 % totalmente de acuerdo.

La nueva propuesta educativa insiste que la labor de los directivos es lograr el desarrollo de competencias y habilidades en los docentes así vemos que el 56,92% no está de acuerdo en que el personal directivo cumple adecuadamente esta función, mientras que el 43,08% si se siente acompañado.

Tabla 15

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿afrenta y resuelve los problemas internos de la institución de manera pertinente y adecuada?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	5	7.69
En desacuerdo	35	53.85
De acuerdo	24	36.92
Totalmente de acuerdo	1	1.54
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

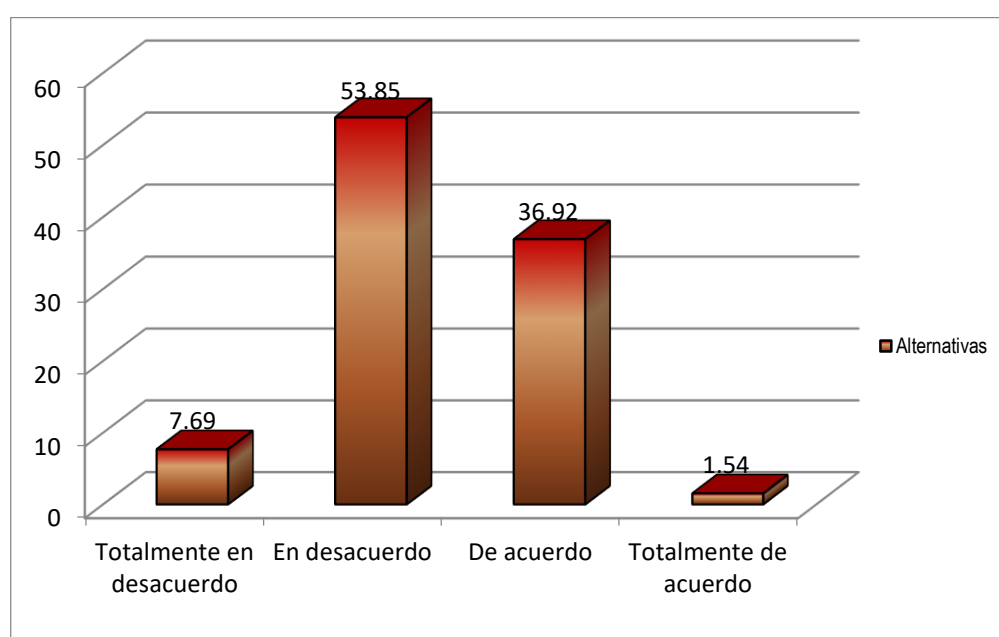


Figura 13. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿afrenta y resuelve los problemas internos de la institución de manera pertinente y adecuada?

En la tabla 15 y figura 13 de 65 docentes encuestados, el 53,85 % está en desacuerdo, 36,92 % está de acuerdo, 7,69 % totalmente en desacuerdo y 1,54 % totalmente de acuerdo.

Esta es una característica que todo líder directivo debe poseer para cumplir adecuadamente su rol pues la solución oportuna de los problemas internos de la institución refleja la buena administración que debe demostrar los directivos sin embargo un 61,54% no siente que los problemas de la institución se resuelvan de manera pertinente y adecuada, mientras que un 38,48% que si.

Tabla 16

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿fomenta la participación activa y el trabajo en equipo?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	5	7.69
En desacuerdo	29	44.62
De acuerdo	26	40.00
Totalmente de acuerdo	5	7.69
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

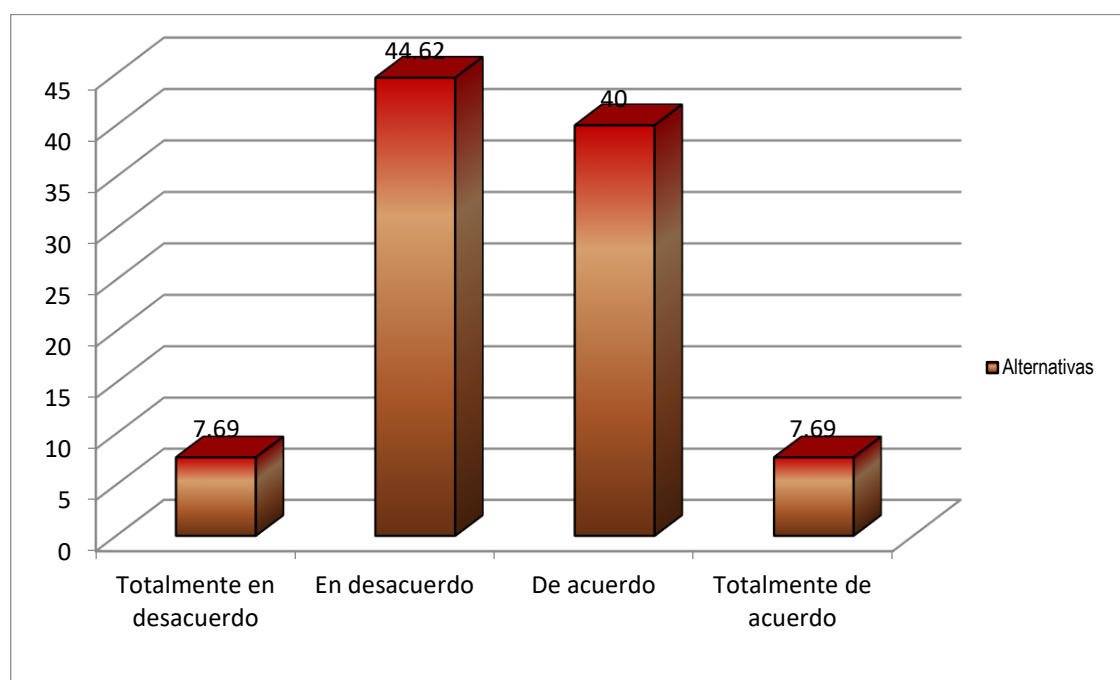


Figura 14. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿fomenta la participación activa y el trabajo en equipo?

En la tabla 16 y figura 14, de 65 docentes encuestados, el 44,62 % está en desacuerdo, 40 % de acuerdo, 7,69 % totalmente en desacuerdo y 7,69 % totalmente de acuerdo.

El trabajo en equipo permite lograr metas y objetivos sólidos en donde es importante que se promueva permanentemente en todas las actividades pedagógicas favoreciendo a mejores resultados. Así el 52,31% manifiesta que en la Institución no se fomenta el trabajo en equipo mientras que un 47,69 participa en trabajos en equipo.

Tabla 17

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿controla sus emociones ante situaciones adversas?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	5	7.69
En desacuerdo	30	46.15
De acuerdo	27	41.54
Totalmente de acuerdo	3	4.62
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

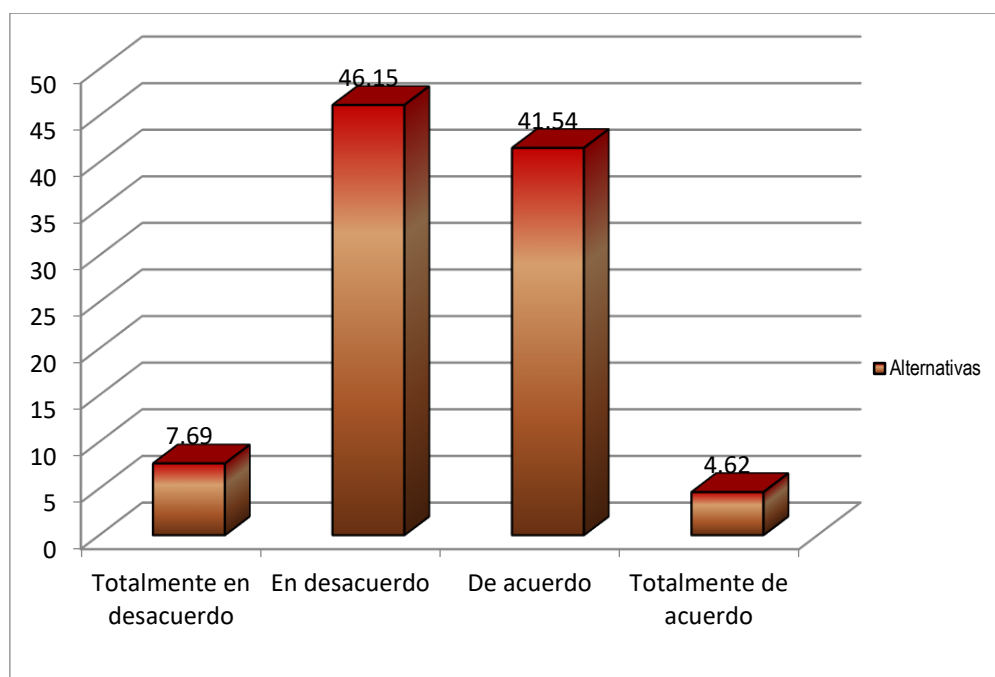


Figura 15. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿controla sus emociones ante situaciones adversas?

En la tabla 17 y figura 15 de 65 docentes encuestados, el 46,15 % está en desacuerdo, 41,54 % está de acuerdo, 7,69 % totalmente en desacuerdo y 4,62 % totalmente de acuerdo.

El control de las emociones es primordial para establecer un buen clima institucional por ende lograr una adecuada interrelación entre docentes y directivos, pero vemos en el presente cuadro que un 53,84% observa que el personal directivo no controla sus emociones ante diversas situaciones, pero un 46,16% considera que si controla sus emociones.

Tabla 18

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿organiza adecuadamente el inicio del año escolar?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	4	6.15
En desacuerdo	38	58.46
De acuerdo	17	26.15
Totalmente de acuerdo	6	9.23
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

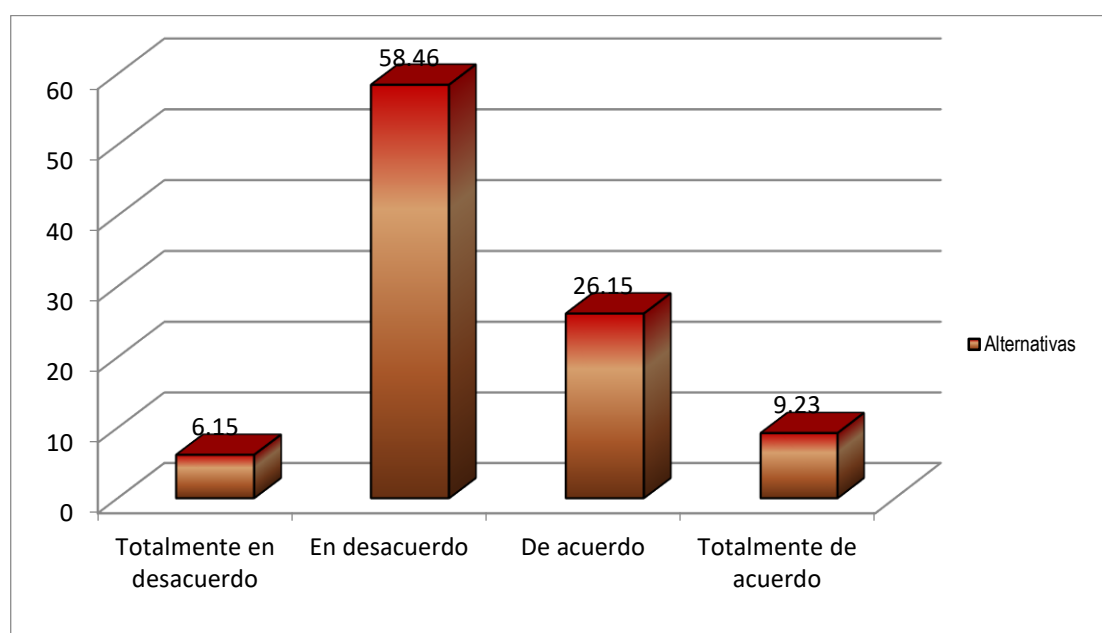


Figura 16. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿organiza adecuadamente el inicio del año escolar?

En la tabla 18 y figura 16 de 65 docentes encuestados, el 58,46 % está en desacuerdo, 26,15 % está de acuerdo, 9,23 % totalmente de acuerdo y 6,15 % totalmente en desacuerdo.

El buen inicio del año escolar es el punto de partida que permite apreciar el nivel de organización del personal directivo el que es visto de manera inadecuada por un 64,62% de los docentes mientras que el 35,38% determina que si se inicia adecuadamente el año escolar.

Tabla 19

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿dirige adecuadamente la organización del plan anual de trabajo de la institución educativa?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	4	6.15
En desacuerdo	34	52.31
De acuerdo	25	38.46
Totalmente de acuerdo	2	3.08
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017 (Anexo 1)

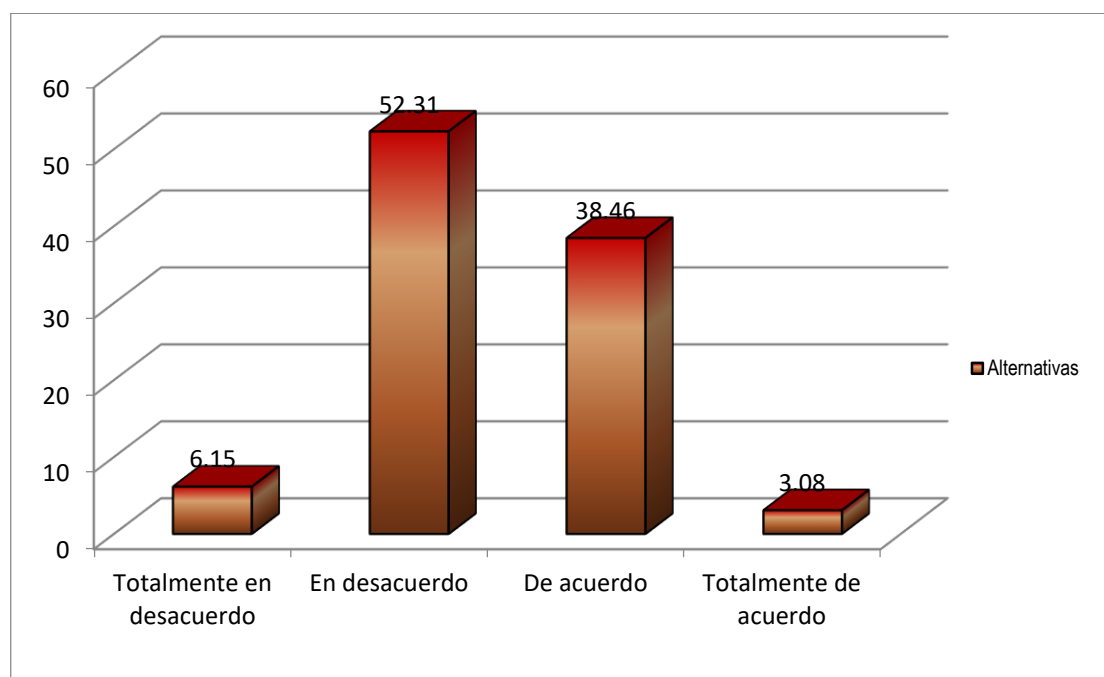


Figura 17. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿dirige adecuadamente la organización del plan anual de trabajo de la institución educativa?

En la tabla 19 y figura 17 de 65 docentes encuestados, el 52,31 % está en desacuerdo, 38,46% de acuerdo, 6,15 % totalmente en desacuerdo y 3,08 % totalmente de acuerdo.

La elaboración del plan anual de trabajo permite la realización de actividades pertinentes y oportunas en el año sin embargo un 58,46% considera que no se dirige adecuadamente las actividades previstas en el plan anual de trabajo lo que genera improvisación e incomodidad, mientras que un 41,54% percibe que si se dirige adecuadamente el plan anual de trabajo.

4.2 Relaciones interpersonales

Tabla 20

Resultados: Respuesta a la pregunta: los docentes ¿están motivados y capacitados para asumir y enfrentar nuevos retos?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	1.54
En desacuerdo	39	60.00
De acuerdo	22	33.85
Totalmente de acuerdo	3	4.62
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

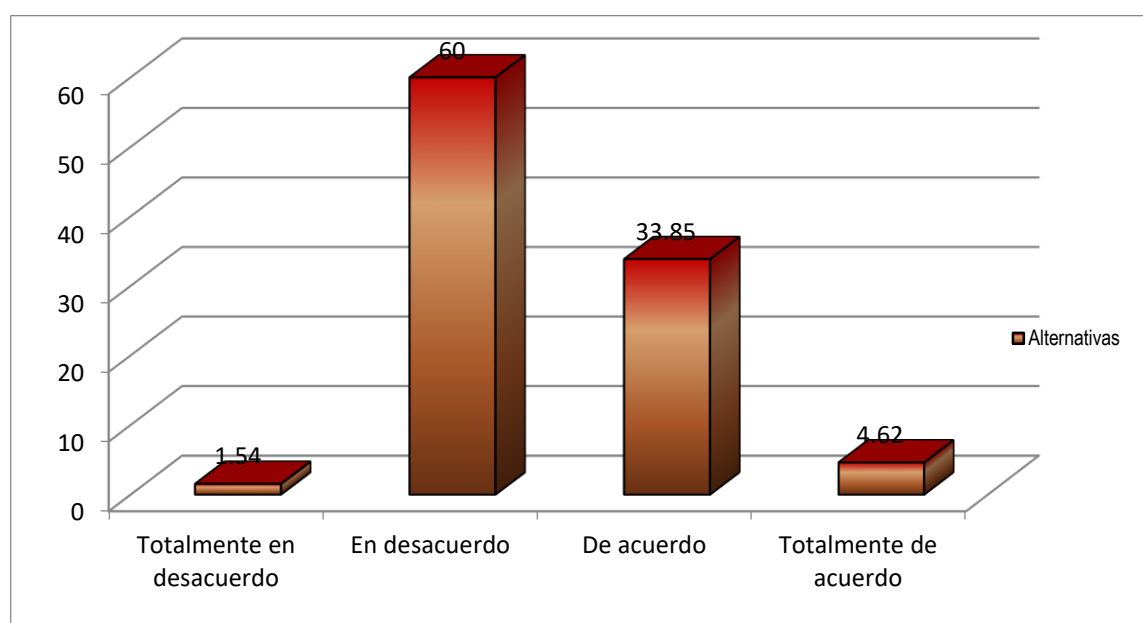


Figura 18. Resultados: Respuesta a la pregunta: los docentes ¿están motivados y capacitados para asumir y enfrentar nuevos retos?

En la tabla 20 y figura 18 de 65 docentes encuestados el 60 % está en desacuerdo, 33,85 % de acuerdo, 4,62 % totalmente de acuerdo y 1,54 % totalmente en desacuerdo.

El estar motivado permite asumir y enfrentar nuevos retos lo que repercutirá en el desarrollo profesional del docente, pero en los resultados observamos que el 61,54% no se siente motivado, mientras que un 38,47% si siente estar motivado.

Tabla 21

Resultados: Respuesta a la pregunta: los docentes, ¿muestran predisposición para trabajar en equipo?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	2	3.08
En desacuerdo	22	33.85
De acuerdo	34	52.31
Totalmente de acuerdo	7	10.77
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

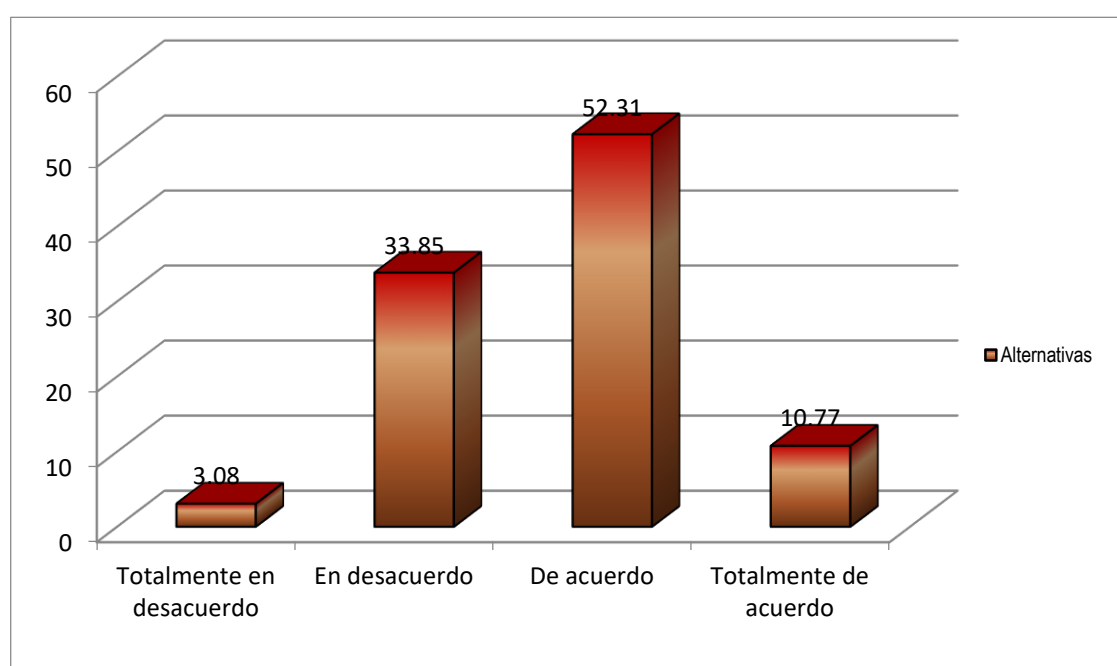


Figura 19. Resultados: Respuesta a la pregunta: los docentes, ¿muestran predisposición para trabajar en equipo?

En el cuadro 22 y figura 19 ante la interrogante ¿Los docentes muestran predisposición para trabajar en equipo? se observa que de 65 docentes encuestados, el 52,31 % está de acuerdo, 33,85 % en desacuerdo, 10,77 % totalmente de acuerdo y 3,08 % totalmente en desacuerdo.

La predisposición por el trabajo que demuestra el docente es un factor favorable para el logro de capacidades en el quehacer educativo, y en presente cuadro se observa que si hay predisposición en un 63,08%, mientras que no muestran predisposición un 36,93%.

Tabla 22

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se mantiene una comunicación adecuada con el personal directivo?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	6	9.23
En desacuerdo	33	50.77
De acuerdo	24	36.92
Totalmente de acuerdo	2	3.08
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

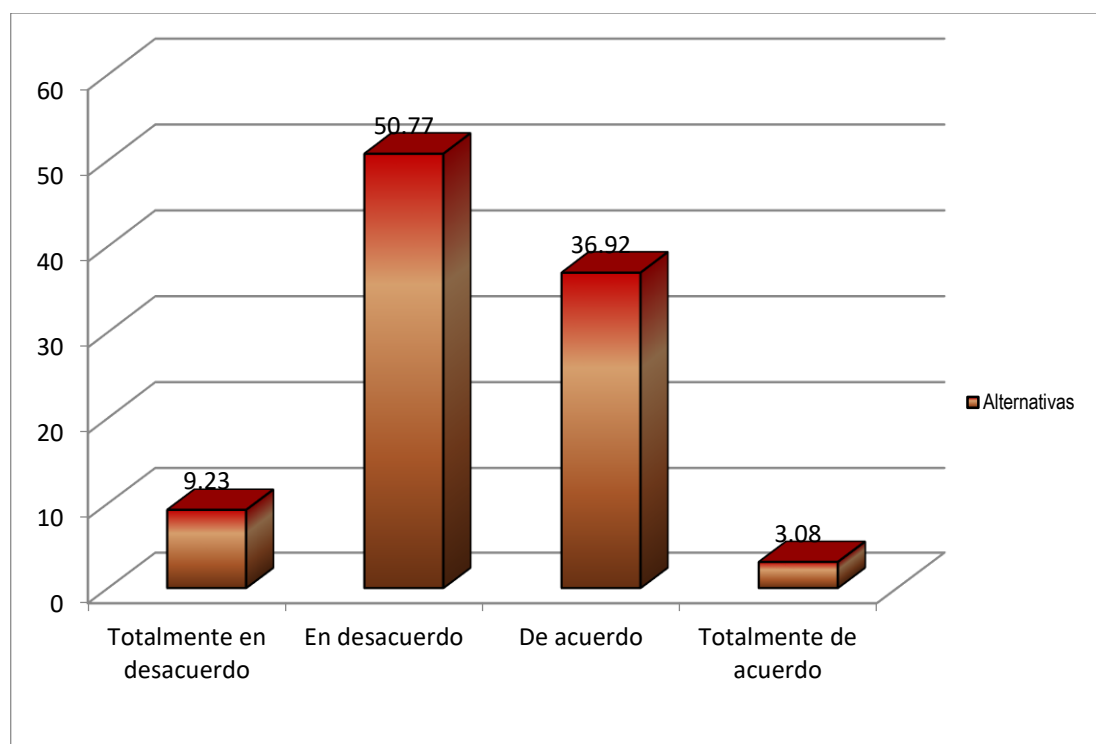


Figura 20. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se mantiene una comunicación adecuada con el personal directivo?

En la tabla 22 y figura 20 de 65 docentes encuestados, el 50 % está en desacuerdo, 36,92 % de acuerdo, 6,23 % totalmente en desacuerdo y 3,08 % totalmente de acuerdo.

Como se mencionó anteriormente la comunicación es vital en las relaciones interpersonales, porque de ello depende un buen clima institucional, pero observamos en el presente cuadro que el 60% no percibe una adecuada comunicación con el personal directivo, mientras que un 40% siente que hay una adecuada comunicación.

Tabla 23

Resultados: Respuesta a la pregunta: los docentes ¿mantienen una comunicación constante y clara entre sí?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	2	3.08
En desacuerdo	39	60.00
De acuerdo	21	32.31
Totalmente de acuerdo	3	4.62
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

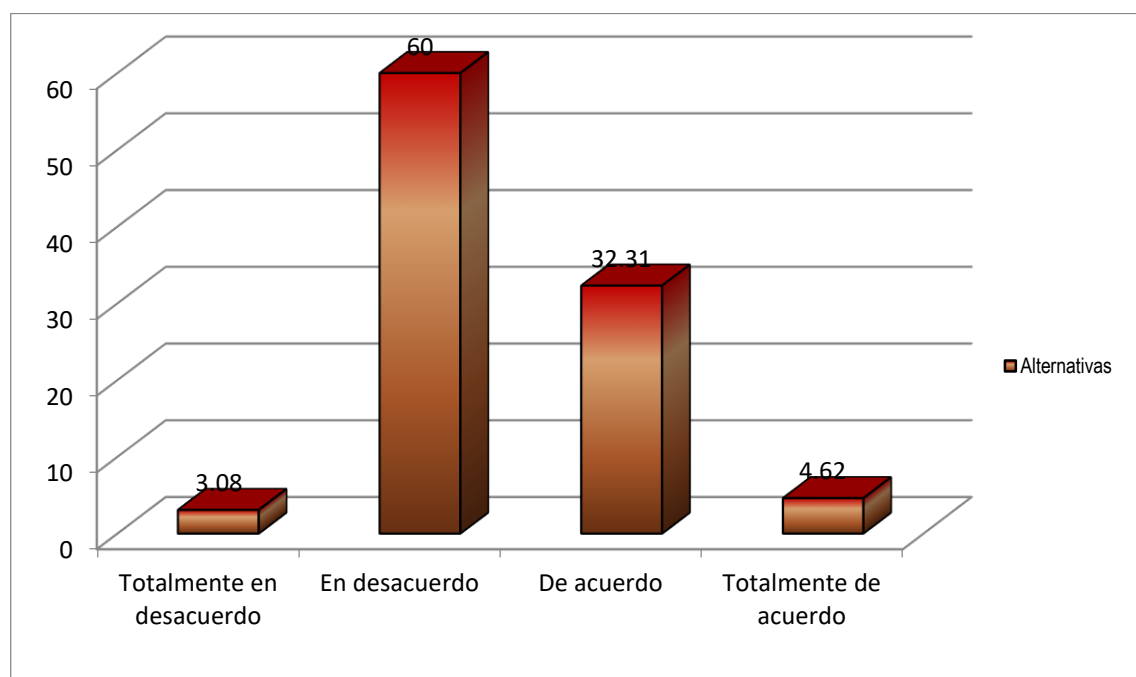


Figura 21. Resultados: Respuesta a la pregunta: los docentes ¿mantienen una comunicación constante y clara entre sí?

En la tabla 23 y figura 21, de 65 docentes encuestados, el 60 % está en desacuerdo, 32,31 % de acuerdo, 4,62 % totalmente de acuerdo y 3,08 % totalmente en desacuerdo.

El proceso comunicativo en si debe de ser constante y clara, sin embargo el 63,08% percibe que esta no se da de esa manera, frente a un menor porcentaje del 36,93% que dice que si mantiene una comunicación con sus colegas.

Tabla 24

Resultados: Respuesta a la pregunta: el personal docente ante una discrepancia con algún colega ¿tiende a levantar la voz y le es difícil controlar sus emociones?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	4	6.15
En desacuerdo	29	44.62
De acuerdo	29	44.62
Totalmente de acuerdo	3	4.62
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

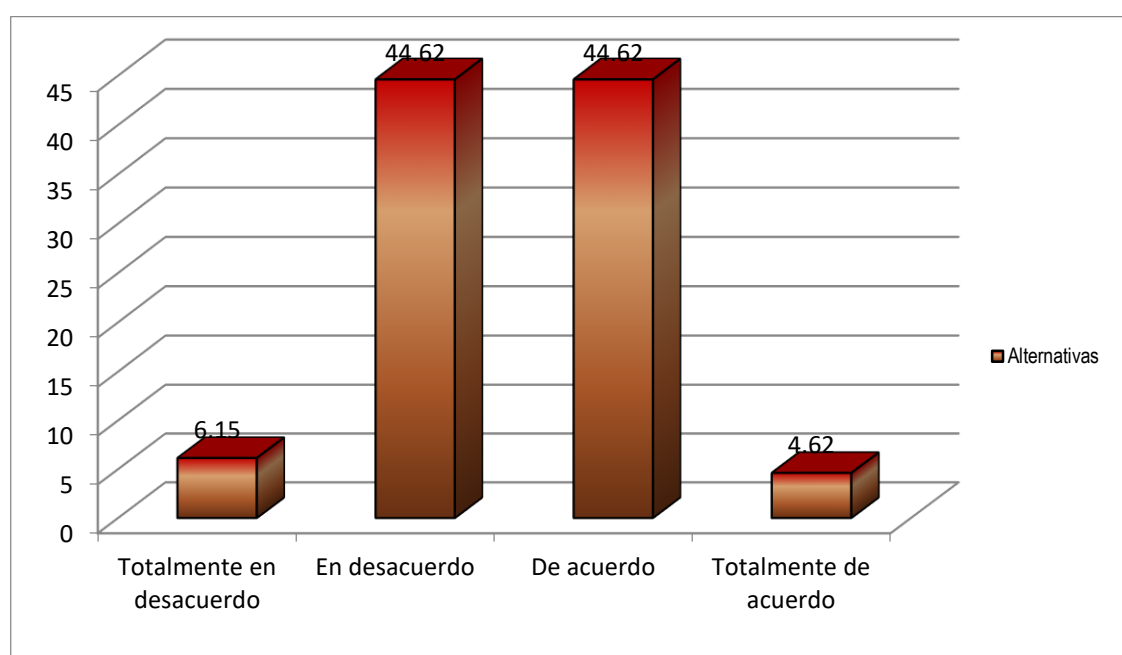


Figura 22. Resultados: Respuesta a la pregunta: el personal docente ante una discrepancia con algún colega ¿tiende a levantar la voz y le es difícil controlar sus emociones?

En la tabla 24 y figura 22, de 65 docentes encuestados, el 44,62 % está de acuerdo, 44,62 % en desacuerdo, 6,15 % totalmente en desacuerdo y 4,62 % totalmente de acuerdo.

El control emocional es muy importante en cualquier circunstancia porque genera una adecuada comunicación, en este caso los docentes perciben que el 50,77% no controla sus emociones frente al 49.24% que si lo hace.

Tabla 25

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿cuándo se molesta algún docente se descontrola y lo expresa en voz alta?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	9	13.85
En desacuerdo	26	40.00
De acuerdo	26	40.00
Totalmente de acuerdo	4	6.15
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

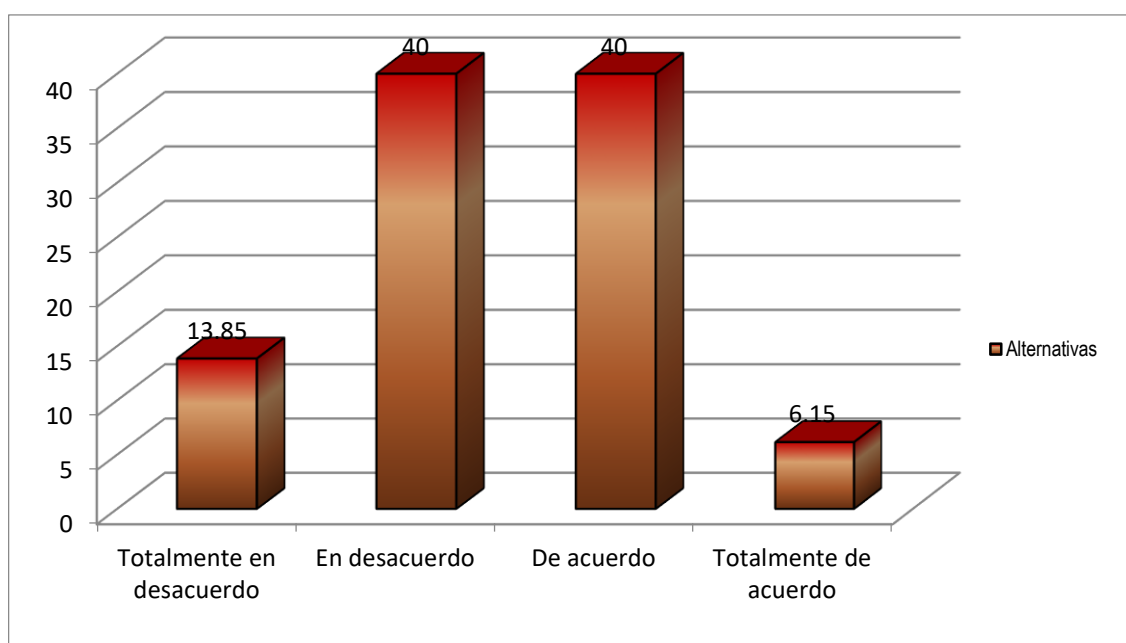


Figura 23. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿cuándo se molesta algún docente se descontrola y lo expresa en voz alta?

En la tabla 25 y figura 23, de 65 docentes encuestados, el 40 % está de acuerdo, 40 % en desacuerdo, 13,85 % totalmente en desacuerdo y 6,15 % totalmente de acuerdo.

Este cuadro describe la situación emocional entre docentes que conviven diariamente, en donde el control o descontrol de las emociones repercute en el clima laboral de la institución. Es así que el 53,83% percibe que los docentes se molestan, se descontrolan y lo expresan en voz alta, mientras que el 46,15% logra controlar sus emociones.

Tabla 26

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿el personal docente saluda a sus pares mostrando amabilidad y cortesía?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	1	1.54
En desacuerdo	12	18.46
De acuerdo	43	66.15
Totalmente de acuerdo	9	13.85
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

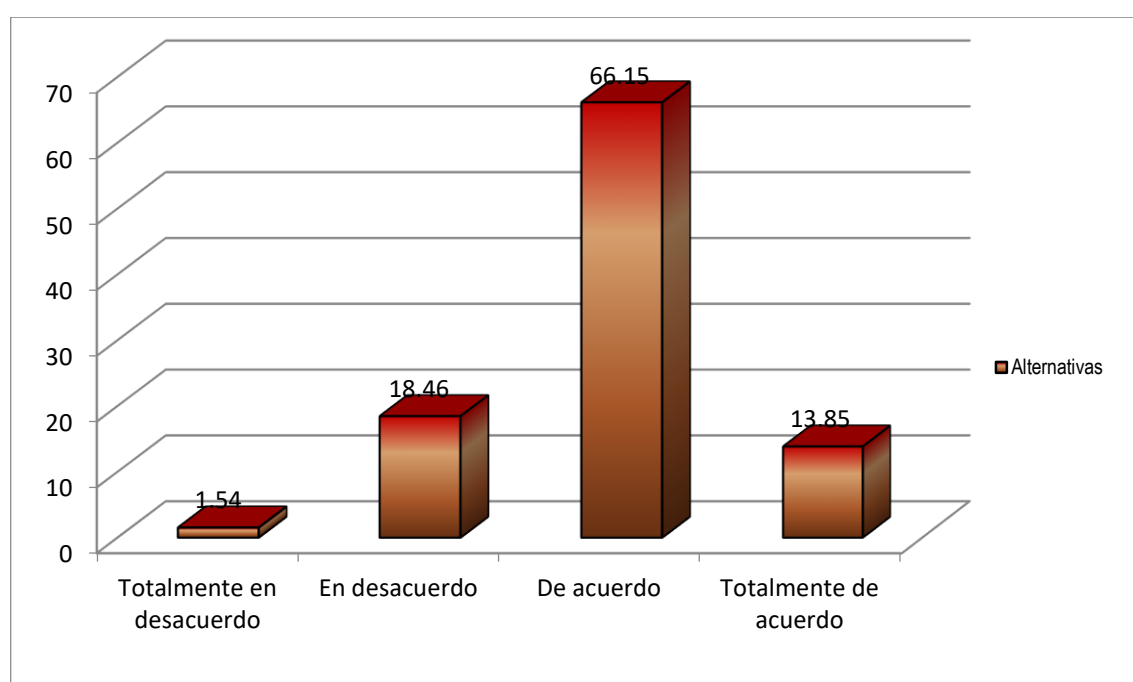


Figura 24. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿el personal docente saluda a sus pares mostrando amabilidad y cortesía?

En la tabla 26 y figura 24, de 65 docentes encuestados, el 66,15 % está de acuerdo, 18,46 % en desacuerdo, 13,85 % totalmente de acuerdo y 1,54 % totalmente en desacuerdo.

El saludo es parte de la vida cotidiana necesaria en las relaciones sociales, sin embargo ella no determina el nivel de respeto veraz, así el cuadro muestra que el 80% saluda con amabilidad a sus colegas, en donde un 20% no lo hace.

Tabla 27

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿el ambiente donde trabajan los docentes es acogedor?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	6	9.23
En desacuerdo	28	43.08
De acuerdo	27	41.54
Totalmente de acuerdo	4	6.15
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

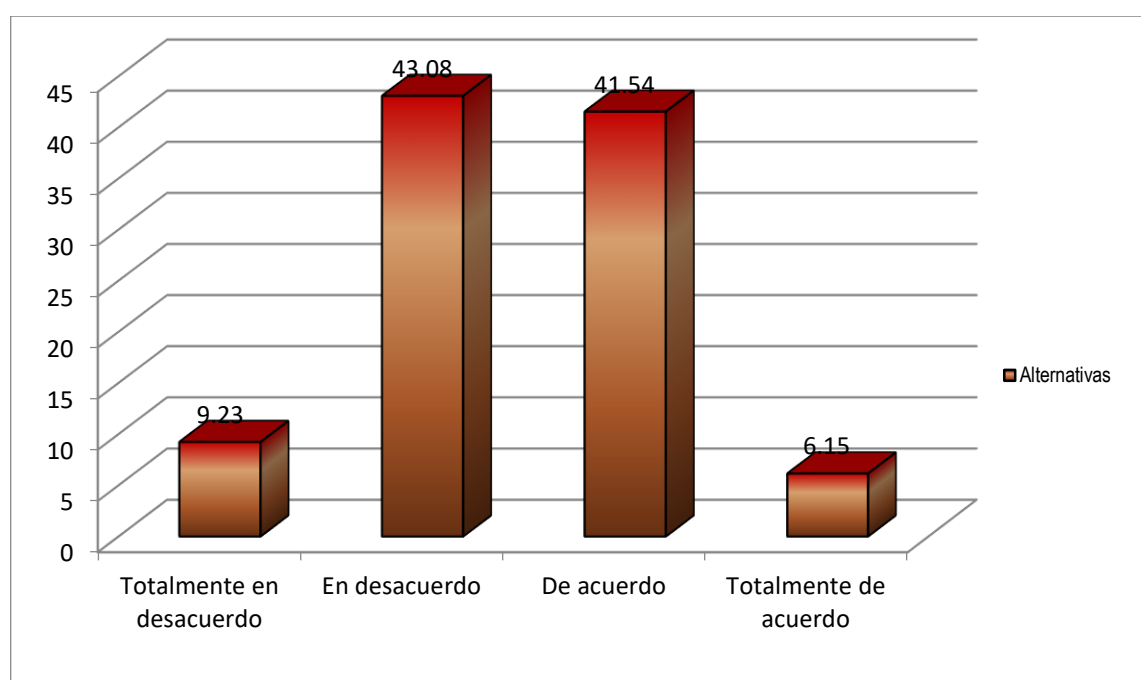


Figura 25. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿el ambiente donde trabajan los docentes es acogedor?

En la tabla 27 y figura 25 se observa que, de 65 docentes encuestados, el 43,08 % no está de acuerdo, 41,54 % está de acuerdo, 9,23 % totalmente en desacuerdo y 6,15 % totalmente de acuerdo.

El ambiente educativo es un espacio organizado que permite intercambiar información, comunicarse con los demás, aceptar y sentirse aceptado, donde priman los valores, pues vemos que un 52,31% percibe que el ambiente donde trabaja no es acogedor, mientras que un 47,69% siente que el ambiente es adecuado.

Tabla 28

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿los docentes suelen realizar comentarios que atentan y denigran la imagen del personal directivo y/o colegas?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	6	9.23
En desacuerdo	23	35.38
De acuerdo	29	44.62
Totalmente de acuerdo	7	10.77
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

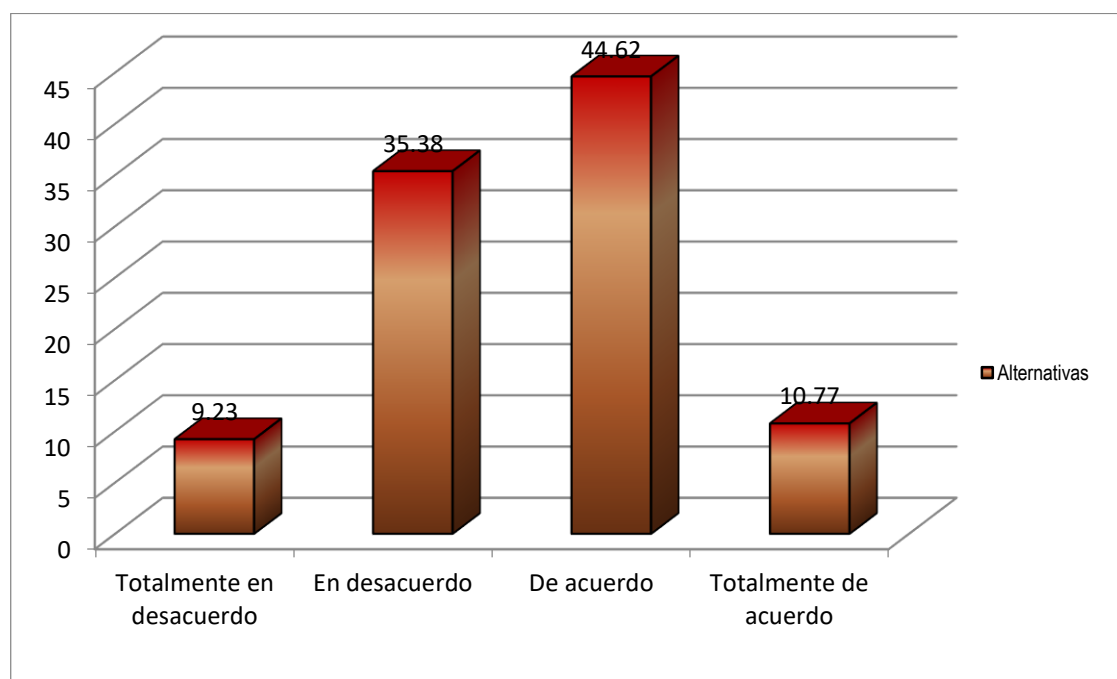


Figura 26. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿los docentes suelen realizar comentarios que atentan y denigran la imagen del personal directivo y/o colegas?

En la tabla 28 y figura 26 de 65 docentes encuestados, el 44,62 % está de acuerdo, 35,38 % en desacuerdo, 10,77 % totalmente de acuerdo y 9,23 % totalmente en desacuerdo.

La imagen personal es una carta de presentación, es un estilo de vida, una forma de ser y actuar de cada persona y atentar contra ella quiebra un valor fundamental en las relaciones humanas y en el presente cuadro observamos que un 55,39% manifiesta que si se dan comentarios que denigran la imagen de sus colegas, mientras que un 44,61% manifiesta lo contrario.

Tabla 29

Resultados: Respuesta a la pregunta: el personal docente cuando se dirige hacia un colega ¿lo hace con el debido respeto?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	10	15.38
En desacuerdo	12	18.46
De acuerdo	42	64.62
Totalmente de acuerdo	1	1.54
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

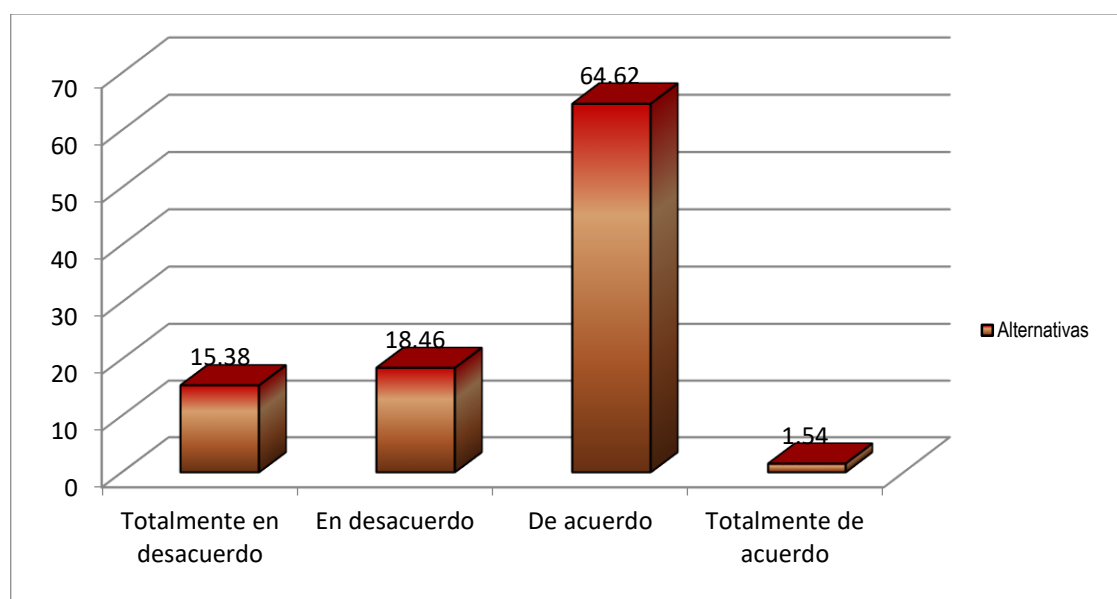


Figura 27. Resultados: Respuesta a la pregunta: el personal docente cuando se dirige hacia un colega ¿lo hace con el debido respeto?

En la tabla 29 y figura 27 de 65 docentes encuestados, el 64,62 % está de acuerdo, 18,46 % en desacuerdo, 15,38 % totalmente en desacuerdo y 1,64 % está totalmente de acuerdo.

La forma en como uno se dirige hacia el receptor y hacerlo con el debido respeto no es indicador de que la relación marche bien en una institución, ya que el saludo es una norma de convivencia, así observamos que un 66,16% indica que si ve el respeto cuando se dirigen a ellos, pero un 33,84% no lo percibe así.

Tabla 30

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿los conflictos laborales se solucionan a través del diálogo y no la imposición?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	7	10.77
En desacuerdo	27	41.54
De acuerdo	27	41.54
Totalmente de acuerdo	4	6.15
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

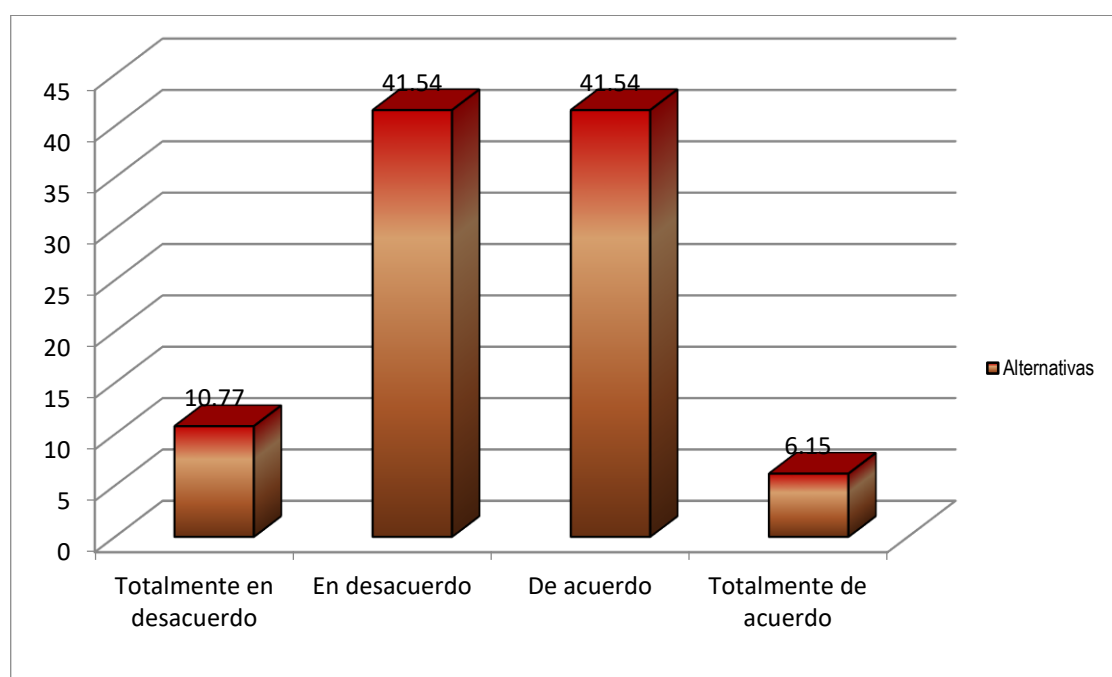


Figura 28. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿los conflictos laborales se solucionan a través del diálogo y no la imposición?

En la tabla 30 y figura 28 de 65 docentes encuestados, el 41,54 % está de acuerdo, 41,54 % en desacuerdo, 10,77 % totalmente en desacuerdo y el 6,15 % totalmente de acuerdo.

Los conflictos están presentes en toda institución, pero es importante saber solucionarlos para generar un clima saludable, sin embargo podemos observar en el presente cuadro que un 52,31% siente que los conflictos no se solucionan con el dialogo, mientras que un 47,69% percibe que si se solucionan a través de ella.

Tabla 31

Resultados: Respuesta a la pregunta: cuando un docente afronta un problema ¿recibe ayuda por parte de sus colegas, sin importar la simpatía o la amistad?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	3	4.62
En desacuerdo	25	38.46
De acuerdo	32	49.23
Totalmente de acuerdo	5	7.69
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

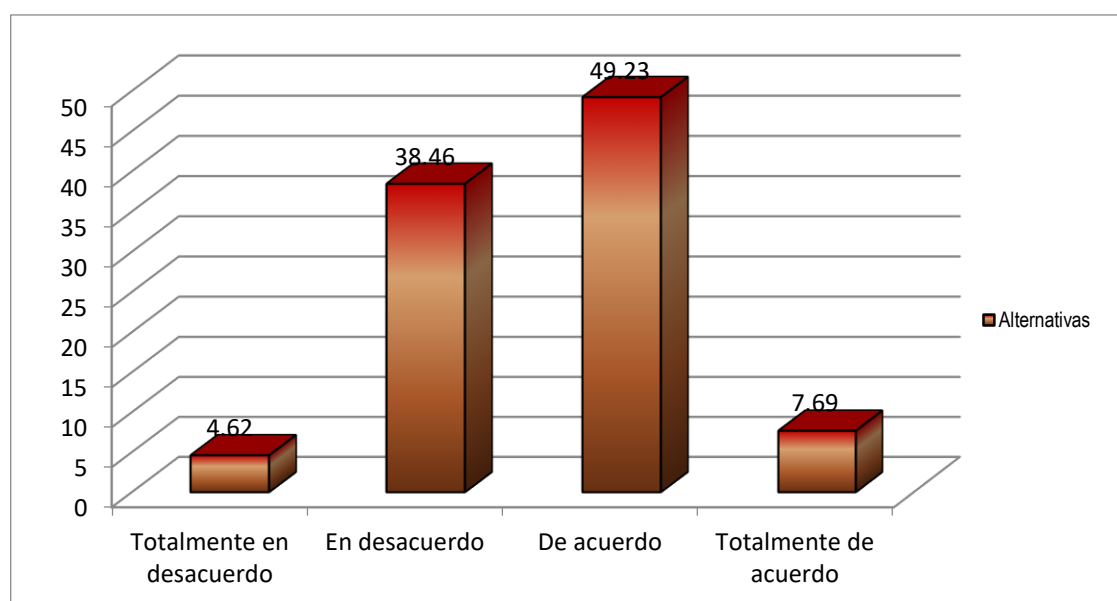


Figura 29. Resultados: Respuesta a la pregunta: cuando un docente afronta un problema ¿recibe ayuda por parte de sus colegas, sin importar la simpatía o la amistad?

En la tabla 31 y figura 29 de 65 docentes encuestados, el 49,23 % está de acuerdo, 38,46 % en desacuerdo, 7,69 % totalmente de acuerdo y 4,62 % totalmente en desacuerdo.

La solidaridad y la empatía deben de estar presentes siempre en todo lo que implica el acto humano, sin importar las diferencias ideológicas, tan solo por el hecho de ser seres humanos, por ello observamos que un 56,92% percibe que se brinda ayuda cuando uno de sus colegas lo requiere, mientras que un 43,08% dice no ve que se le brinde la ayuda oportuna.

Tabla 32

Resultados: Respuesta a la pregunta: ante una situación difícil ¿es capaz de ponerse en lugar del otro?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	6	9.23
En desacuerdo	20	30.77
De acuerdo	34	52.31
Totalmente de acuerdo	5	7.69
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

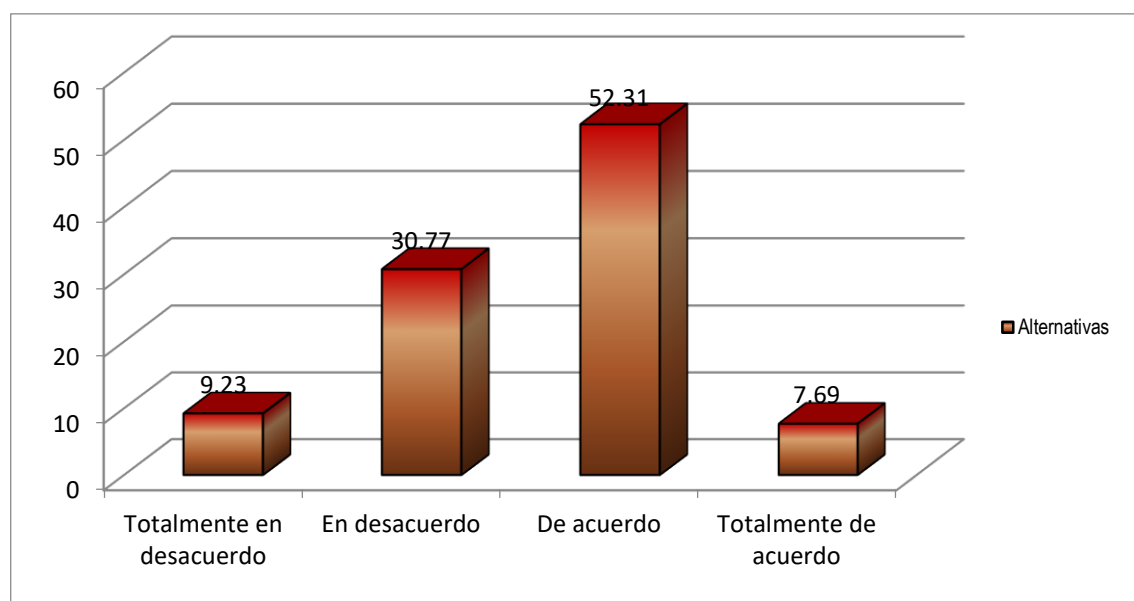


Figura 30. Resultados: Respuesta a la pregunta: ante una situación difícil ¿es capaz de ponerse en lugar del otro?

En la tabla 32 y figura 30 que de 65 docentes encuestados, el 52,31 % está de acuerdo, 30,77 % en desacuerdo, 9,23 % totalmente en desacuerdo y 7,69 % totalmente de acuerdo.

Promover la empatía en una institución es muy diferente a practicarla, la empatía permite que las personas se conecten emocionalmente, en este cuadro el 60,00% percibe que si se promueve la empatía, mientras que el 40,00% siente que no se practica.

Tabla 33

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se siente acompañado por el personal directivo ante diversas iniciativas asumidas?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	8	12.31
En desacuerdo	28	43.08
De acuerdo	26	40.00
Totalmente de acuerdo	3	4.62
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

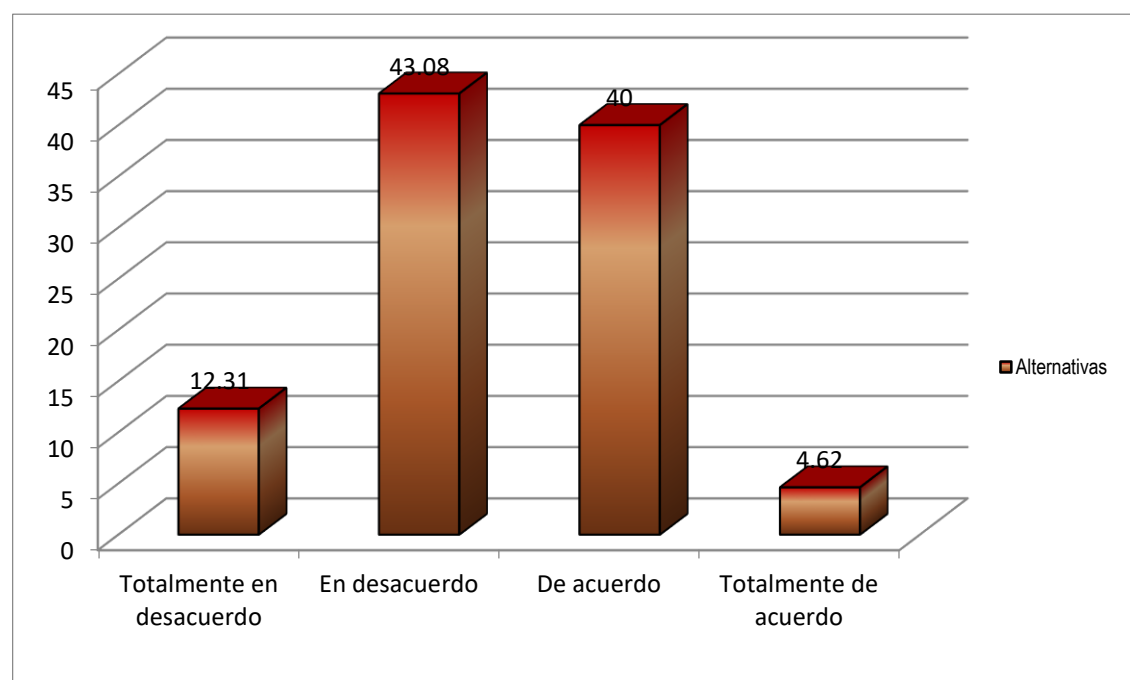


Figura 31. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se siente acompañado por el personal directivo ante diversas iniciativas asumidas?

En la tabla 33 y figura 31 de 65 docentes encuestados, el 43,08 % está en desacuerdo, 40,00 % de acuerdo, 12,31 % totalmente en desacuerdo y 4,62 % totalmente de acuerdo.

El acompañamiento en el ámbito pedagógico fortalece el desenvolvimiento del docente y se observa el apoyo muy al margen de la función del directivo, generando el fortalecimiento de las buenas relaciones interpersonales, así podemos apreciar en el presente cuadro de que un 55,39 no se siente acompañado, mientras que un 44,61 tiene una respuesta contraria.

Tabla 34

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿los docentes participan en actividades pedagógicas y culturales promovidas en la institución educativa?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	21	32.31
De acuerdo	39	60.00
Totalmente de acuerdo	5	7.69
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

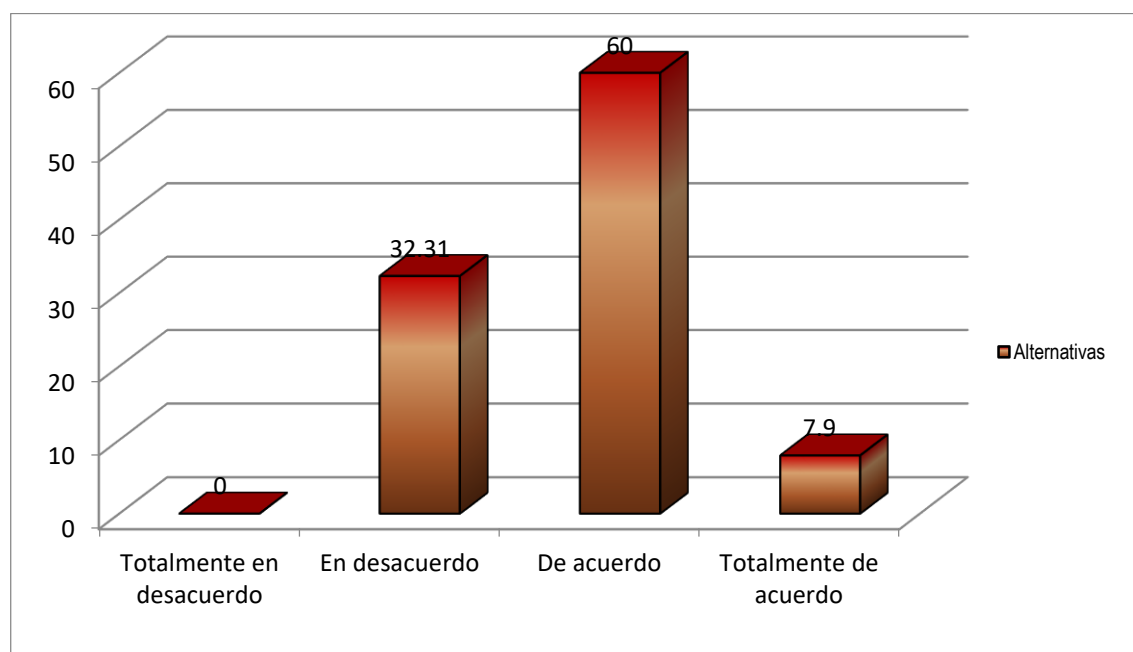


Figura 32. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿los docentes participan en actividades pedagógicas y culturales promovidas en la institución educativa?

En la tabla 34 y figura 32 de 65 docentes encuestados, el 60 % está de acuerdo, 32,31 % en desacuerdo, 7,9 % totalmente de acuerdo y 0 % totalmente en desacuerdo.

La participación del personal docente en las actividades pedagógicas y culturales es parte de su quehacer como trabajador de dicha institución, sumándose a ello las disposiciones del Minedu, por ello se observa que el 67,69% participa en actividades pedagógicas y culturales promovidas por la institución, mientras que un 32,31% no lo hace.

Tabla 35

Resultados: Respuesta: Respuesta a la pregunta: ¿existen grupos de trabajo de docentes desde los cuales se generan propuestas pedagógicas y culturales innovadoras?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	5	7.69
En desacuerdo	27	41.54
De acuerdo	30	46.15
Totalmente de acuerdo	3	4.62
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

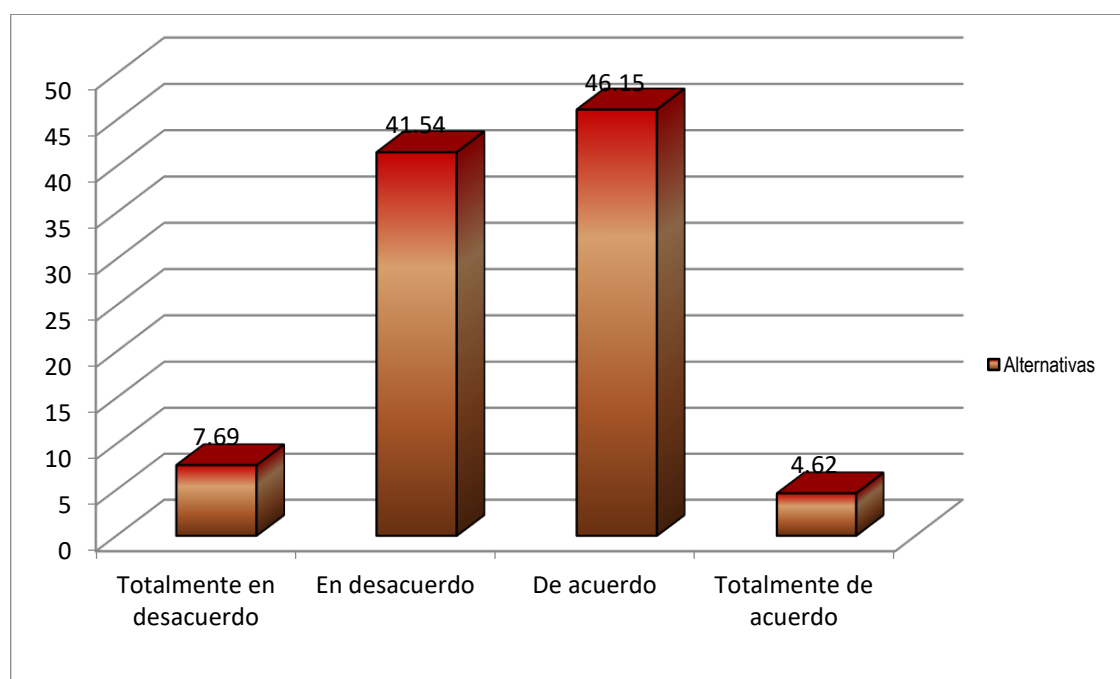


Figura 33. Resultados: Respuesta: Respuesta a la pregunta: ¿existen grupos de trabajo de docentes desde los cuales se generan propuestas pedagógicas y culturales innovadoras?

En la tabla 35 y figura 33 de 65 docentes encuestados, el 46,15 % está de acuerdo, 41,54 % en desacuerdo, 7,69 % totalmente en desacuerdo y 4,62 % totalmente de acuerdo.

Los equipos de trabajo que generen propuestas pedagógicas y culturales contribuyen a mejorar muchos aspectos en favor de la comunidad educativa y como se aprecia en el cuadro, el 50,77% generan propuestas pedagógicas y culturales, mientras que un 49,23% dice que los equipos de trabajo no generan estas propuestas.

Tabla 36

Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se muestra responsabilidad por parte del personal directivo en comunicar oportunamente las actividades de la institución?

ALTERNATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	5	7.69
En desacuerdo	31	47.69
De acuerdo	29	44.62
Totalmente de acuerdo	0	0.00
TOTAL	65	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

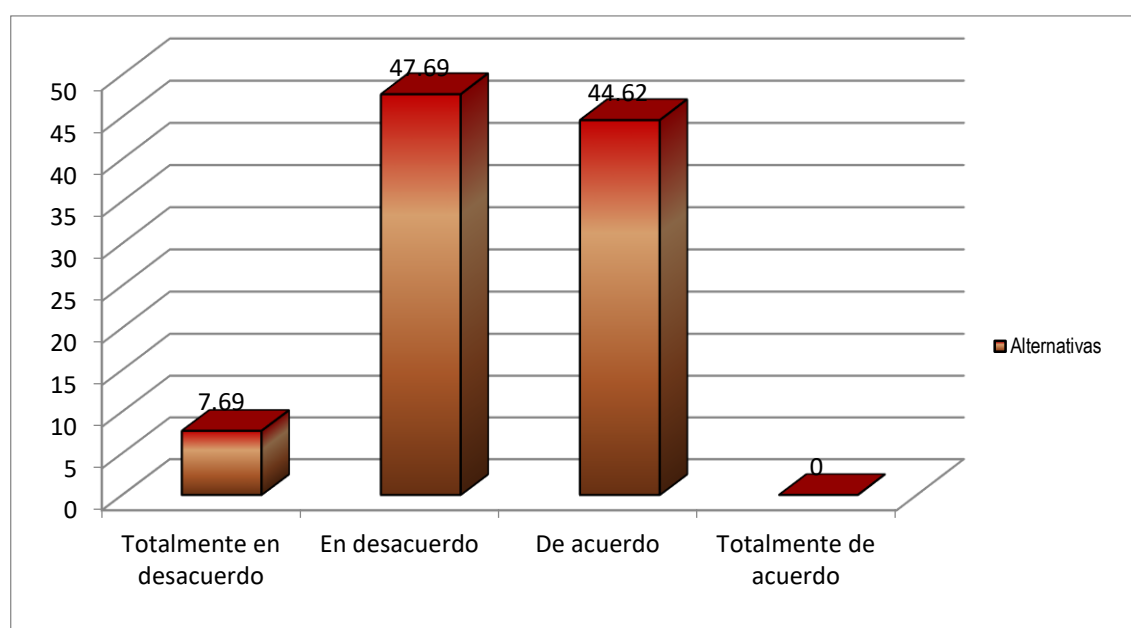


Figura 34. Resultados: Respuesta a la pregunta: ¿se muestra responsabilidad por parte del personal directivo en comunicar oportunamente las actividades de la institución?

En la tabla 36 y figura 34 de 65 docentes encuestados, el 47,69 % está en desacuerdo, 44,62 % de acuerdo, el 7,69 % totalmente en desacuerdo.

La comunicación oportuna sobre las actividades institucionales fortalece las relaciones interpersonales evitando improvisaciones, contribuyendo a una adecuada marcha institucional, pero vemos reflejado que el 55,38% indica que la comunicación no es oportuna, mientras que el 44,62% manifiesta lo contrario.

4.3 Contratación estadística de hipótesis

Para poder analizar e interpretar los datos relacionamos a las dos variables del trabajo, se tomó en cuenta las respuestas positivas y negativas de cada variable y así determinar el nivel de correspondencia entre ambas sin dejar de lado el porcentaje que es detallado en las tablas y figuras estadísticas correspondientes.

4.3.1 Relación entre el nivel de competencia del liderazgo del personal directivo y las buenas relaciones interpersonales de los docentes en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani- 2017.

Los resultados obtenidos sobre el nivel de competencia del liderazgo del personal Directivo y su relación con las buenas relaciones interpersonales de los docentes de la institución mencionada; se presentan en un cuadro, para calcular el coeficiente de correlación o relación entre ambas variables.

El coeficiente de correlación muestral de Pearson es:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Dónde:

r: coeficiente de correlación

X: V1: Relación del nivel de competencia del liderazgo del personal directivo

Y: V2: Buenas relaciones interpersonales de los docentes

n: muestra de estudio.

4.3.2 Escala de valores de correlación de Pearson

VALOR DE : r	INTERPRETACIÓN
±1,00	Correlación perfecta (positiva o negativa)
±0,90	Correlación muy alta (positiva o negativa)
±0,70	Correlación alta (positiva o negativa)
±0,40	Correlación moderada (positiva o negativa)
±0,20	Correlación baja (positiva o negativa)
±0,01	Correlación muy baja (positiva o negativa)
±0,00	Correlación nula (positiva o negativa)

Tabla 37
Puntajes sobre la relación del nivel de competencia del liderazgo del personal directivo y las buenas relaciones interpersonales de los docentes en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani- 2017

	X	Y	X*Y	X ²	Y ²	X	Y	X*Y	X ²	Y ²	
1	49	45	2205	2401	2025	33	49	42	2058	2401	1764
2	48	45	2160	2304	2025	34	46	42	1932	2116	1764
3	47	45	2115	2209	2025	35	46	43	1978	2116	1849
4	48	45	2160	2304	2025	36	40	43	1720	1600	1849
5	47	45	2115	2209	2025	37	43	43	1849	1849	1849
6	47	45	2115	2209	2025	38	43	43	1849	1849	1849
7	45	45	2025	2025	2025	39	43	43	1849	1849	1849
8	47	45	2115	2209	2025	40	42	41	1722	1764	1681
9	45	45	2025	2025	2025	41	43	41	1763	1849	1681
10	46	45	2070	2116	2025	42	39	41	1599	1521	1681
11	43	44	1892	1849	1936	43	40	41	1640	1600	1681
12	46	44	2024	2116	1936	44	40	41	1640	1600	1681
13	45	43	1935	2025	1849	45	40	41	1640	1600	1681
14	45	43	1935	2025	1849	46	39	41	1599	1521	1681
15	47	43	2021	2209	1849	47	39	41	1599	1521	1681
16	42	43	1806	1764	1849	48	40	41	1640	1600	1681
17	46	43	1978	2116	1849	49	39	41	1599	1521	1681
18	46	43	1978	2116	1849	50	39	41	1599	1521	1681
19	46	43	1978	2116	1849	51	40	41	1640	1600	1681
20	45	43	1935	2025	1849	52	40	41	1640	1600	1681
21	47	42	1974	2209	1764	53	40	44	1760	1600	1936
22	46	41	1886	2116	1681	54	40	41	1640	1600	1681
23	46	40	1840	2116	1600	55	40	46	1840	1600	2116
24	47	39	1833	2209	1521	56	42	47	1974	1764	2209
25	48	40	1920	2304	1600	57	45	48	2160	2025	2304
26	50	40	2000	2500	1600	58	45	51	2295	2025	2601
27	48	40	1920	2304	1600	59	45	46	2070	2025	2116
28	49	40	1960	2401	1600	60	49	46	2254	2401	2116
29	52	40	2080	2704	1600	61	49	43	2107	2401	1849
30	51	41	2091	2601	1681	62	49	39	1911	2401	1521
31	47	42	1974	2209	1764	63	43	30	1290	1849	900
32	46	41	1886	2116	1681	64	36	30	1080	1296	900
	65	30	32	960	900	1024					

Fuente: Registro de puntajes.

$$n=65 \quad \sum X_i = 2880 \quad \sum Y_i = 2743$$

$$\sum X^2 = 128646 \quad \sum Y^2 = 116505 \quad \sum X * Y = 121847$$

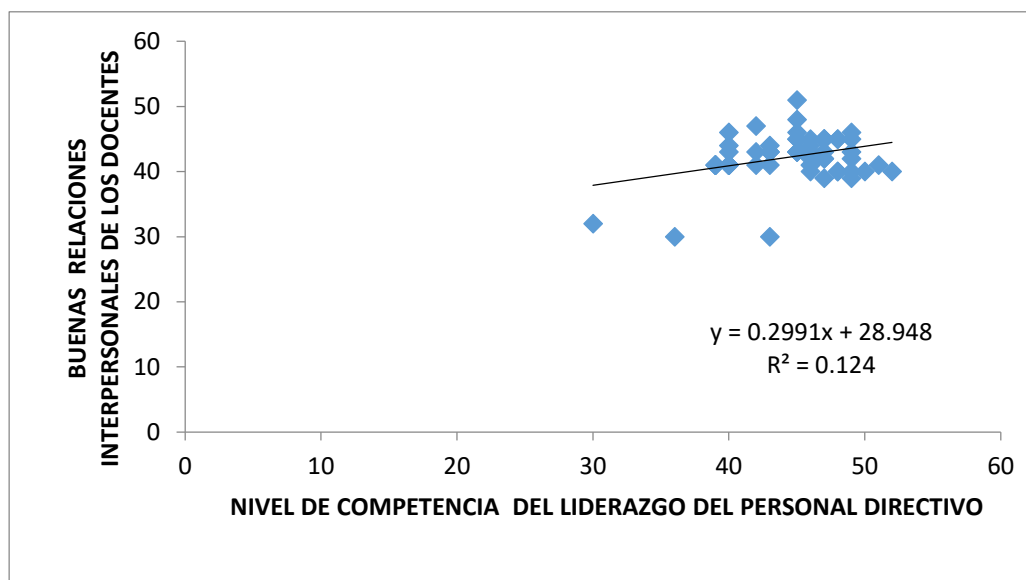


Figura 35. Relación de la percepción del nivel de competencia del liderazgo del personal directivo y las buenas relaciones interpersonales de los docentes en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani- 2017.

El presente grafico nos muestra la relación del nivel de competencia del liderazgo del personal directivo y las buenas relaciones interpersonales de los docentes en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani- 2017: ésta grafica nos indica que hay una correlación baja positiva entre estas dos variables de estudio.

A continuación hallamos el coeficiente de correlación entre las dos variables de estudio:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = \frac{65(121847) - (2880)(2743)}{\sqrt{[65(128646) - (2880)^2][65(116505) - (2743)^2]}}$$

$$r = 0,3521 \cong 0,35$$

En el programa SPSS el resultado según Rho de Pearson para la prueba de hipótesis estadístico es:

Correlaciones

		Nivel de competencia del liderazgo del personal directivo	Buenas relaciones interpersonales de los docentes
Nivel de competencia del liderazgo del personal directivo	Correlación de Pearson	1	,352**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	65	65
Buenas relaciones interpersonales de los docentes	Correlación de Pearson	,352**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	65	65

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

Prueba de hipótesis para el coeficiente de correlación, en base a la muestra determinada con $r=0.3521=0,35$ es el siguiente:

El parámetro que se considera para tomar decisiones del resultado

VALOR DE : r	INTERPRETACIÓN
$\pm 1,00$	Correlación perfecta (positiva o negativa)
$\pm 0,90$	Correlación muy alta (positiva o negativa)
$\pm 0,70$	Correlación alta (positiva o negativa)
$\pm 0,40$	Correlación moderada (positiva o negativa)
$\pm 0,20$	Correlación baja (positiva o negativa)
$\pm 0,01$	Correlación muy baja (positiva o negativa)
$\pm 0,00$	Correlación nula (positiva o negativa)

De acuerdo al presente parámetro y considerando el coeficiente de correlación que se obtiene (0,35), se asume que la relación que existe entre las dos variables es de correlación baja positiva en la Institución Educativa “Mateo Pumacahua” de Sicuani-2017. Este coeficiente de correlación que se obtiene acepta la hipótesis de investigación planteada.

Prueba de estadística

El presente prueba de hipótesis estadística de realiza con el programa estadístico SPSS IBM

Planteamiento: ¿el nivel de competencia del liderazgo del personal directivo se relaciona significativamente con las buenas relaciones interpersonales de los docentes en la Institución educativa Mateo Pumacahua de Sicuani- 2017?

Medidas	Satisfacción de necesidades humanas	Satisfacción laboral
Media	44.31	42.20
Error estándar	0.500	0.425
IC.95% limite. Inferior	43.33	41.37
IC.95% Limite. Superior	45.29	43.03

Ritual de la significancia estadística

1. Planteo de hipótesis:

(Ho): El nivel de competencia del liderazgo del personal directivo no se relaciona significativamente con las buenas relaciones interpersonales de los docentes. $r=(V1 \leftrightarrow V2)=0$

(Ha): El nivel de competencia del liderazgo del personal directivo se relaciona significativamente con las buenas relaciones interpersonales de los docentes. $r=(V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$

2. Nivel de significancia:

Nivel de significancia: $\alpha=5\%=0,05$

3. Estadístico de prueba:

Correlación de Pearson

4. Valor de P.

$P= 0,04 = 4\%$

Lectura de p -valor

Como $p < 0,05$; con una probabilidad de error de 5%. El nivel de competencia del liderazgo del personal directivo, tiene correlación positiva baja con las buenas relaciones interpersonales de los docentes

5. Toma de decisiones.

Como $p < 0,05$; entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a).

El nivel de competencia del liderazgo del personal directivo se relaciona significativamente con las buenas relaciones interpersonales de los docentes en la Institución educativa Mateo Pumacahua de Sicuani- 2017.

4.4 Discusión

La finalidad del presente trabajo es hallar la relación que existe entre el nivel de competencia del liderazgo del personal directivo en las relaciones interpersonales de la Institución educativa Mateo Pumacahua de Sicuani (2017) y según lo sostiene Gago “el papel de la dirección es clave en la calidad y mejora de los centros escolares en todos sus aspectos (estructurales, culturales, educativos, políticos y simbólicos): todo intento de clarificar sus dilemas, posibilidades y limitaciones ha de ser considerado positivo” esta realidad es cercana a la de la institución secundaria en estudio.

Como lo refiere el MINEDU en las Rutas de Aprendizaje en el Fascículo para la gestión “Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo”.

En nuestra investigación observamos que la matriz de datos y la figura 35 a los que se aplicaron la fórmula de Pearson nos muestran una correlación positiva baja entre las dos variables en estudio.

En consecuencia el planteamiento del Minedu podemos decir que en la investigación realizada los directivos: “Asumen retos para mejorar la gestión y en cuanto al personal docente: Los docentes estarían influidos por la gestión de los directivos lo que generaría mejora en las relaciones interpersonales.

Si nos vamos a observar la otra variable (relaciones interpersonales) recurrimos a Chiavenato quien menciona Las personas trabajan y se esfuerzan por convivir con sus semejantes en grupos sociales o en organizaciones, necesitamos resaltar que siendo la Institución un lugar donde convergen muchas personas en el trabajo diario inter relacionándose día a día tratando de llevar una mejor convivencia y con referencia al personal directivo: Toma decisiones y elige las mejores alternativas y en cuanto al personal docente: Se mantiene una comunicación adecuada entre docentes y personal jerárquico, lo cual implica que existe diálogo entre personal jerárquico y docentes que favorecen en algún grado la convivencia armónica entre ambos estamentos.

CONCLUSIONES

- Existe correlación entre las variables nivel de competencia del liderazgo del personal directivo y las buenas relaciones interpersonales de los docentes en un nivel positivo bajo.
- No existe relación directa entre el liderazgo directivo y la práctica de valores éticos de los docentes en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani, ya que el liderazgo directivo no se percibe de manera óptima acorde a las exigencias de esta Institución educativa prestigiosa, sin embargo los docentes reconocen valores éticos en el manejo de la relaciones interpersonales como muestran los porcentajes estadísticos.
- El nivel de competencia del personal directivo es percibido por los docentes como baja la misma que repercute en sus relaciones personales no logrando una adecuada convivencia en la Institución educativa Mateo Pumacahua de Sicuani de acuerdo a las encuestas aplicadas.
- El liderazgo directivo es percibido por los docentes como poco significativo para la buena marcha de la institución educativa la misma que afecta las actitudes, la comunicación y la inteligencia emocional en los docentes que orienten a una calidad de vida adecuada dentro de la institución educativa

RECOMENDACIONES

- Elevar la calidad de la gestión por parte del personal directivo de la institución para lo cual se aconseja la aplicación de los instrumentos, como normas, instructivos, documentos que les permitan elevar el nivel de liderazgo como lo establece el Minedu teniendo en cuenta el documento Marco del buen desempeño directivo que tiene en uno de sus acápite actividades específicas que permiten llevar buenas relaciones entre los trabajadores y como resultado se tenga un buen clima institucional. Por ello se sugiere tomar en cuenta estos documentos y otros que permitan que una institución marche bien.
- 2-Se sugiere LA REALIZACIÓN DE TALLERES VIVENCIALES, realizar eventos en el que se analice, se discuta y se adopte medidas para mejorar las relaciones entre personal directivo y los docentes y por ende mejorara la relación con sus estudiantes.
- 3-El Ministerio de Educación necesita acompañar más a los directivos dotándolos de capacitaciones, instrumentos que permitan optimizar un buen clima institucional con temas específicos como inteligencia emocional, solución de conflictos etc. y no solo exigirle el cumplimiento de directivas y normas que en algunas oportunidades se convierten en motivo de conflictos.
- 4-Se sugiere al personal directivo que no solo evalúen el aspecto técnico pedagógico sino generen espacios y actividades que promuevan y mejoren las relaciones interpersonales entre directivos y docentes.

- 5-El líder director, los docentes y alumnos conjuguen acciones para fortalecer las buenas relaciones interpersonales coadyuvadas por el liderazgo del equipo directivo siendo necesario renovar estudios de especializaciones en forma periódica de temas relacionados a la parte pedagógico y gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Allport, G. (1936). *Teoría de los rasgos de la personalidad*. Estados Unidos: SPI Publicaciones.
- Aranda, M. (1985). *Psicología del desarrollo*. España: Grafos Arte.
- Ary, D., Escobedo, H. y Jacobs, L. (1998). *La investigación Pedagógica* (2da ed.). México: Mc. Graw-Hill.
- Bateman, T. y Snell, S. (2004). *Administración. Una ventaja Competitiva*. México: Mc Graw Hill.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Madrid: UNED.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Madrid: UNED.
- Carreras, Ll. Eijo, P., Estany, A. Gomez, M. T., Guich, R., Mir, V., Planas, T. y Serrats, M. G. (2000). *Como educar en valores*. Madrid: Nancea.
- Carrol, S. (2003). *Enfoque Organizacional de las Relaciones Humanas*. México.
- Cepeda, A. (2007). *Valores institucionales y el liderazgo gerencial en las escuelas técnicas del Municipio Maracaibo* (tesis de maestría). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Chiavenato, A. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, A. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Currículo Nacional.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Thomson.
- Chóliz, M. (2005). *Psicología de la emoción: el proceso emocional*. España: Universidad Valencia.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc.

- Davis, M. H. (1980) A multidimensional approach to individual differences in empathy. *Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10, (85), 1-17.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113-126.
- Eysenck, H. y Eysenck, S. (1987). *The Eysenck Personality Questionnaire (EPQ)*. Londres: University of London Press.
- Gamargo C. y Rojas, J. (1998). *Docencia y Valores*. Caracas. Venezuela: Editorial de la Universidad Pedagógica experimental Libertador.
- Góleman, B. (2004). *La inteligencia emocional en la empresa*. España: Vergara.
- Golemán, B. y Mckee, A. (2004). *El líder resonante crea más*. México: Plaza Janes.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & Mckee, A. (2004). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Gómez, R. (2000). *La dirección por valores*. España: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Gonzales, M. (2007). *Liderazgo del personal directivo de las Escuelas básicas en la gestión de conflictos organizacionales*. Universidad de Zulia de Venezuela, Venezuela.
- Graw Hill.
- Gutierrez Hualpa, M. I. (2012). Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las Instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva Tacna. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.
- Hellriegell, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración*. México: Thomson.
- Helrieger, D., Jakson, E. y Slocum, W. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Mexico: Cengage Learning.
- Insanally, S. (2000). *Artículo de la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas*.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, H. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw-Hil.
- Kinncar, T. y Taylor, J. (1998). *Investigación de Mercados* (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2016). *Marco del buen desempeño directivo*. Perú: MINEDU.

- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. España.
- Nichols, R. y Stevens, L. (2004) *Escuchamos provechosamente a nuestros interlocutores*. En Harvard. Business. Review. Bilbao (España Deusto.
- Nichols, R. y Stevens, L. (2013, 23 de octubre). *Escuchamos provechosamente a nuestros interlocutores*. España.
- Ottorino, O.(2003). *Administración de personal*. Argentina: Departamento de servicios gráficos Universidad Nacional de Mar Del Plata.
- Palomino Román, F. (2011). Relaciones Interpersonales y satisfacción laboral de docentes del nivel secundario de la Institución Educativa de Andahuaylillas en Cusco. Universidad San Antonio de Abad, Cusco, Perú.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8va ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (1999). *Fundamentos del comportamiento organizacional* (10a ed.).México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Silveira, M. (2004, 01 de abril). *El arte de las relaciones interpersonales*. España: *Revista de las claves para alcanzar unas relaciones plenas en la familia, la pareja y el trabajo*.
- Tejada Auccacusi, R. (2016). El clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal docente de la Institución Educativa Mateo Pumacahua Chihuantito de Pongobamba, distrito de Chinchero, Urubamba, Cusco. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para docentes A

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Estimados colegas el presente cuestionario tiene como propósito obtener información referida al del Personal directivo para determinar el Liderazgo que ejerce en la institución educativa Mateo Pumacahua de Sicuani.

Responda a las preguntas marcando con una X la respuesta que Ud. crea correcta, debe ser con la mayor sinceridad del caso. ¡Gracias por su apoyo!

T.D.= Totalmente en Desacuerdo
 D = Desacuerdo
 A = Acuerdo
 T.A.= Totalmente de Acuerdo

SEXO :

 F

 M

Fecha:

ITEMS	RESPUESTAS			
	T.D	D	A	T.A
EL PERSONAL DIRECTIVO:				
1. Asume nuevos retos para mejorar la gestión.				
2. Influye sobre el personal para alcanzar metas.				
3. Toma decisiones o elige las mejores alternativas.				
4. Estimula el desempeño destacado del personal docente.				
5. Motiva a los docentes para la mejora de su trabajo.				
6. Demuestra confianza hacia los docentes cuando asumen tareas.				
7. Se comunica con los docentes de manera horizontal, fluida y oportuna.				
8. Escucha y atiende oportunamente las demandas de los docentes.				
9. Cuando al docente se le presenta alguna situación inesperada el personal directivo promueve la empatía para poder aliviar su problemática en la Institución Educativa.				
10. Practica la empatía de igual forma con todos los docentes.				
11. Realiza acciones de supervisión a todo el personal docente y de manera oportuna.				
12. Promueve el desarrollo de competencias y habilidades pedagógicas de los docentes.				
13. Afronta y resuelve los problemas internos de la Institución de manera pertinente y adecuada.				
14. Fomenta la participación activa y el trabajo en equipo.				
15. Controla sus emociones ante situaciones adversas.				
16. Organiza adecuadamente el inicio del año escolar.				
17. Dirige adecuadamente la organización del Plan de Trabajo Anual de la Institución Educativa.				

Sicuani, 28 de noviembre del 2017

Anexo 2. Cuestionario para docentes B

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Estimados colegas reciban un saludo respetuoso. El propósito de la encuesta es obtener información referida a las relaciones interpersonales que se ejerce en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani.

Marque con una X en el aspecto que usted considera correcta, debe ser con la mayor sinceridad del caso.

T.D.= Totalmente en Desacuerdo
 D = Desacuerdo
 A = Acuerdo
 T.A.= Totalmente de Acuerdo

SEXO :

 F

 M

Fecha: _____

ÍTEMS	RESPUESTAS			
	T. D	D	A	T. A.
1. Los docentes están motivados y capacitados para asumir y enfrentar nuevos retos.				
2. Los docentes muestran predisposición para trabajar en equipo.				
3. Se mantiene una comunicación adecuada entre docentes y personal directivo.				
4. Los docentes mantienen una comunicación constante y clara entre si.				
5. El personal docente ante una discrepancia con algún colega ¿Tiende a levantar la voz y le es difícil controlar sus emociones?				
6. Cuando se molesta algún docente se descontrola y lo expresa en voz alta.				
7. El personal docente saluda a sus pares mostrando amabilidad y cortesía.				
8. ¿El ambiente donde trabajan los docentes es acogedor ?				
9. Los docentes suelen realizar comentarios que atentan y denigran la imagen del personal directivo y/o colegas?				
10. El personal docente cuando se dirige hacia un colega ¿lo hace con el debido respeto?				
11. Los conflictos laborales se solucionan a través del diálogo y no la imposición.				
12. Cuando un docente afronta un problema recibe ayuda/apoyo por parte de sus colegas, sin importar la simpatía, la amistad, etc.				
13. Ante una situación, es capaz de ponerse en lugar de otro. Cuando al docente se le presenta alguna situación inesperada el personal directivo promueve la empatía para poder aliviar su problemática en la Institución Educativa.				
14. Se siente acompañado por el personal directivo ante diversas iniciativas asumidas.				
15. Los docentes participan en actividades pedagógicas y culturales promovidas en la institución educativa.				
16. Existen grupos de trabajo de docentes desde los cuales se generan propuestas pedagógicas y culturales innovadoras?				
17. Se muestra responsabilidad por parte de personal directivo en comunicar en el tiempo adecuado sobre las actividades de la Institución Educativa.				

Sicuani, 28 del noviembre del 2017.

Anexo 3. Matriz de consistencia
TÍTULO: El nivel de competencia del liderazgo del personal directivo en las relaciones interpersonales de la Institución Educativa Mateo Pumacahua-Sicuani 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES/INDICADORES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS INFORMANTES
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre la competencia del liderazgo del personal directivo y las relaciones interpersonales entre docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar el grado de relación entre el nivel de competencia del liderazgo del personal directivo y las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe un grado de relación significativa entre el nivel de competencia del liderazgo del personal directivo y las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017</p>	<p>V1 Competencia del Liderazgo Directivo.</p>	<p>-Liderazgo .Lider .Roles</p> <p>-Competencia .Competencia .Capacidad</p>	<p>Enfoque Cuantitativo</p> <p>Tipo: -Descriptivo</p> <p>Diseño: Correlacional</p>	<p>-Para medir el liderazgo Directivo se utilizará la técnica: Encuesta</p> <p>-Para medir las relaciones interpersonales se utilizará la técnica: Encuesta</p>	<p>1-Un cuestionario dirigido al personal docente en cuanto al nivel de competencia del personal directivo.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS -¿Cuál es el nivel de relación que existe entre el liderazgo directivo y la práctica de valores éticos de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS - Identificar el nivel de relación que existe entre el liderazgo directivo y la práctica de valores éticos de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS H1- Existe un grado de relación moderada positiva entre el liderazgo directivo y la práctica de valores éticos de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017.</p>	<p>V2 -Relaciones interpersonales</p>	<p>-Personalidad .Comunicación .Inteligencia emocional .Actitudes</p> <p>-Valores éticos .Respeto .Empatía .Solidaridad .Responsabilidad</p>	<p>Diseño: Correlacional</p>	<p>-Para establecer la correlación entre variables se utilizará r de Pearson</p> <p>-Población y muestra: Profesores del nivel secundario de la Institución Educativa Mateo Pumacahua-Sicuani 2017.</p>	<p>2-Un cuestionario sobre relaciones interpersonales entre docentes.</p>
<p>¿Cuál es el nivel de relación que existe entre el nivel de liderazgo directivo y la personalidad de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017?</p>	<p>- Identificar el nivel de relación que existe entre el nivel de competencia del personal directivo y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017.</p> <p>- Identificar en nivel de relación entre el nivel de liderazgo directivo y la personalidad de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017.</p>	<p>H2-Existe un grado de relación significativa entre el nivel de competencia del personal directivo y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017</p> <p>H3-Existe un grado de relación significativa entre el nivel de liderazgo directivo y la personalidad de los docentes de la Institución Educativa Mateo Pumacahua de Sicuani 2017.</p>					

Anexo 4. Matriz instrumental

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
VARIABLE 1 COMPETENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO	Liderazgo	Líder	1-2 - 3 - 4	CUESTIONARIO PARA DOCENTES
		Roles	5-6-7-8-9-10-11	
	Competencia	Competencia	12 - 13	
		Capacidad	14 - 15 - 16 - 17	
VARIABLE 2 RELACIONES INTERPERSONALES	Personalidad	Comunicación	3 - 4	CUESTIONARIO PARA DOCENTES
		Inteligencia emocional	5-6	
		Actitudes	1-2	
	Valores éticos	Respeto	7-8-9-10	
		Empatía	11-12	
		Solidaridad	13 -14	
		Responsabilidad	15 - 16 - 17	