

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA OPTIMIZACION DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

**Autor: Endys Camacho**  
[Endcam\\_23@hotmail.com](mailto:Endcam_23@hotmail.com)

**RESUMEN**

La Investigación concluida presentó como objetivo general Analizar la importancia del liderazgo transformacional como herramienta gerencial en la optimización de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano "5 de Julio" del estado Barinas. Consistió en una investigación cuantitativa de tipo descriptiva, apoyada en un diseño de campo. La población y muestra estuvo conformada por dieciséis (16) sujetos entre directivos y docentes que laboran en la institución estudiada; Para la recolección de los datos se elaboró un cuestionario contentivo de veinte (20) ítems con escalamiento de Likert con las alternativas de respuestas Siempre, Algunas Veces y Nunca; siendo validados a través del juicio de expertos y determinada su confiabilidad por medio del coeficiente de Alpha de Cronbach dando como resultado 0.81; además se utilizó el análisis descriptivo y de contenido como técnica de procesamiento y análisis de datos. Concluyéndose que si es influyente de forma positiva el liderazgo transformacional puesto que un gerente educativo a través de su implementación mantenga relaciones interpersonales optimas entre el personal de la institución educativa. Se recomendó que los directivos se integren más con los miembros de la organización, interpreten sus inquietudes, ser más participativo, asertivos, resguardar los derechos de los docentes, además de promover las relaciones interpersonales.

**PALABRAS CLAVE:**

liderazgo  
transformacional,  
relaciones  
interpersonales

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A MANAGEMENT TOOL IN THE OPTIMIZATION OF INTERPERSONAL RELATIONS

---

Author: Endys Camacho  
[Endcam\\_23@hotmail.com](mailto:Endcam_23@hotmail.com)

### ABSTRACT

The research concluded as a general objective To analyze the importance of transformational leadership as a managerial tool in the optimization of the interpersonal relations between managers and teachers of the Bolivarian Center of Initial Education "5 de Julio" of Barinas state. It consisted of a quantitative research of descriptive type, supported in a field design. The population and sample was made up of sixteen (16) subjects between managers and teachers who work in the studied institution; For the data collection, a twenty (20) items contention questionnaire was developed with Likert scaling with the alternatives of answers Always, Sometimes and Never; Being validated through the judgment of experts and determined its reliability by means of the Alpha coefficient of Cronbach resulting in 0.81; In addition, descriptive and content analysis was used as a data processing and analysis technique. Concluding that if transformational leadership is positively influential since an educational manager through its implementation maintains optimal interpersonal relations among the staff of the educational institution. It was recommended that managers integrate more with the members of the organization, interpret their concerns, be more participatory, assertive, safeguard the rights of teachers, and promote interpersonal relationships.

**Keywords:** Transformational Leadership, Interpersonal Relationships

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en el ámbito organizacional se están presentando transformaciones estructurales, por lo que en ciertos campos especialmente en el contexto educativo, el cual se ha visto afectado por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las instituciones educativas a realizar grandes esfuerzos hacia una reforma en la praxis de la gerencia; además se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumiendo estilos de liderazgo donde sean capaces de manejar adecuadamente su función hacia el personal docente y a su vez influir positivamente en el desempeño de los mismos.

Por consiguiente, se evidencia la existencia de elementos que condicionan el ambiente escolar incidiendo así en el desempeño laboral; tales como la condición económica o remuneración del docente, la infraestructura, toma de decisiones, el estilo de liderazgo usado por el gerente, la interacción,

las relaciones interpersonales entre los directivos y docente, los constantes cambios en innovaciones pedagógicas curriculares de acuerdo a las políticas de estado implementadas.

Del mismo modo, la competitividad que se acelera constantemente por el efecto de la globalización; en consecuencia, surge la necesidad de buscar la excelencia mediante la eficiencia y eficacia para mayor demanda del rendimiento en el talento humano, materiales, bienes y servicios mediante la formación de verdaderos líderes gerenciales con estrategias innovadoras que conlleven a un propósito a fin de mejorar el proceso educativo y el ambiente organizacional en las instituciones.

En tal sentido, el líder educativo actual amerita de cambios en su formación, de manera que logre ser un profesional activo, creativo, racional consciente de sí mismo y de sus potencialidades e intereses, capaz de asumir retos desafíos y responsabilidades que fomenten el espíritu cooperativo en un clima de respeto y auto confianza, donde

prevalezcan relaciones interpersonales sólidas y efectivas.

### **Planteamiento del Problema**

En el ámbito mundial la población está experimentando una serie de cambios en todos los escenarios: en lo económico, científico, las tecnologías de la información y la comunicación que afectan e influyen en los diferentes grupos sociales y en las organizaciones que soportan el desarrollo y el bienestar de la población. Todas las instituciones, deben adecuarse a las demandas de esos cambios para satisfacer las necesidades que surgen de las transformaciones del líder, como un desafío para adecuar la práctica educativa a las experiencias sociales que acontecen en las comunidades; por ello, es fundamental que las organizaciones educativas cuenten con un líder transformacional, realmente comprometido a los cambios que se vienen gestando en el país.

En correspondencia con lo anterior, la educación ha sido considerada como el eje rector de toda

evolución social, pues indispensablemente mediante el proceso educativo se utilizan componentes dirigidos a la obtención de resultados positivos en las diferentes instituciones así como la necesidad de que el docente acrecenté los conocimientos fundamentados en la innovación y la creación de nuevos aprendizajes donde se promuevan estrategias educativas en todas las direcciones con el fin de formar seres competentes para alcanzar objetivos y metas que les permita lograr habilidades ajustadas a la globalización de los aprendizajes. Al respecto Muñoz (2014), describe: “El liderazgo transformacional ha pasado a ser considerado no como una serie de rasgos y atributos fijos y bilógicos de algunos individuos, sino que es debido a una interacción: es decir el papel del liderazgo varía según la situación” (p.36)

En correspondencia con lo esbozado por el autor, se puede indicar que el líder transformacional debe ser una persona capaz de tomar decisiones acertadas y poseer

cualidades como ser responsable, creativo, solidario, que realice acciones en un clima laboral adecuado en la institución a objeto de proyectar de manera efectiva su liderazgo y se gesten cambios que realmente contribuyan al bienestar de los involucrados en el acto educativo y donde las relaciones interpersonales sean orientadas y proyectadas hacia el mejoramiento del ambiente laboral.

En este sentido, se hace imprescindible que en toda institución educativa sea relevante las relaciones interpersonales ya que de ellas depende el buen desempeño del personal que hace vida en la organización, por ende esto beneficiara a los estudiantes a la hora de dirigirse a los docentes y de relacionarse entre ellos. Para Gardner (2006): “El éxito de las relaciones interpersonales depende del nivel de inteligencia y de habilidades que tenga el individuo para manejar contextos interpersonales” (p.89). Por ello las relaciones entre el personal directivo, docentes, administrativos entre otros, de una organización educativa, son esenciales en la vida humana vistas

como un elemento fundamental que le permite a la persona desarrollarse, alcanzar metas y objetivos propios del entorno.

Por su parte Santiago (2013) expresa que: “En una sociedad cada vez más cambiante, las organizaciones educativas tienen la imperiosa necesidad de encontrar el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana” (p.62). Evidentemente resulta indispensable un cambio de paradigma donde existan líderes que busquen el apoyo de quienes piensan de igual forma y de que logre que aquellos que no lo hacen sean integrados, consiguiendo trabajar en equipo y en armonía, donde el principal beneficiado sea el estudiante que hace vida en la institución.

Sobre este particular, en el estado Barinas, específicamente en el Preescolar “5 de Julio”, mediante las observaciones realizadas por la autora y conversatorios con los docentes se puede inferir que los directivos carecen de un liderazgo transformacional efectivo, teniendo un ambiente de trabajo caracterizado por

la diferencias entre el personal, creando controversias, asociado a ello, la falta de comunicación efectiva, no existiendo, el consenso y la participación en algunas decisiones, creando malestar entre ellos.

De la misma manera, se evidencia que el líder poco estimula al docente en cuanto a las nuevas innovaciones en materia educativa en cuanto a la dinámica formativa de la escuela a través de reuniones, asambleas, charlas, otras. Igualmente se detecta ausencia de trabajo en equipo, poca comunicación, irrespeto por las opiniones de los compañeros de trabajo. Lo cual trae como consecuencia, que existe desinterés apatía y desmotivación del personal para integrarse en las actividades planificadas, incompreensión de sus responsabilidades administrativas y académicas, carencia de información, déficit de pertenencia, pertinencia, responsabilidades; incumplimiento en la entrega de recaudos académicos, desinterés y desmotivación hacia las actividades diarias e insatisfacción al momento de asistir a los talleres de formación que

lo induzcan a promover una educación de calidad y mejoramiento de relaciones interpersonales.

Es por ello que en el ámbito educativo los directores en su condición de líderes deben realizar sus funciones académicas de acuerdo a los avances teóricos científicos, con la finalidad de lograr objetivos comunes a través de un trabajo bien coordinado, que permitan alcanzar la efectividad del proceso educativo. En síntesis es imprescindible que existan buenas relaciones interpersonales entre el líder y los miembros de la institución, a fin de lograr que se expresen e intercambien sus ideas.

Atendiendo las situaciones antes esbozadas surgen las siguientes interrogantes: ¿Que habilidades del liderazgo transformacional están presente en los directivos y docentes del Centro de Educación Inicial “5 de Julio” del estado Barinas? ¿Qué estilo de relaciones interpersonales emplean los directivos y docentes del Centro de Educación Inicial “5 de Julio” del estado Barinas? ¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la optimización de

las relaciones interpersonales entre directivos y docentes del Centro de Educación Inicial “5 de Julio” del estado Barinas?

### **Objetivo General de la Investigación**

Analizar la importancia del liderazgo transformacional como herramienta gerencial en la optimización de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano “5 de Julio” del estado Barinas. A partir de este objetivo general se desprendieron los siguientes objetivos específicos:- Diagnosticar las habilidades del liderazgo transformacional presente en los directivos y docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano “5 de Julio” del estado Barinas.-Identificar el estilo de relaciones interpersonales que emplean los directivos y docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano “5 de Julio” del estado Barinas.-Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la optimización de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes del Centro de Educación

Inicial Bolivariano “5 de Julio” del estado Barinas.

### **Justificación**

Actualmente las instituciones educativas deben estar listas para el cambio, en vista de los avances tecnológicos e innovaciones ha llegado el momento de intentar una transformación para hacer frente a las necesidades de liderazgo; los directivos tendrán que diseñar estrategias que le ayuden a mantener el equilibrio necesario para dar respuesta a los diferentes objetivos propuestos en función de la calidad educativa. El liderazgo no tiene nada que ver con tener carisma u otras cualidades personales, puesto que el mismo tiene como función producir cambios, señalar el rumbo como elemento primordial para liderar.

Es por ello que se necesita que estudiosos, investigadores, docentes, directivos se aboquen hacia trabajos de esta naturaleza donde se aporten ideas, elementos, enfoques, temas, juicios que expliquen en profundidad el fenómeno del liderazgo obviando que la importancia del trabajo describa también en ampliar el conocimiento

que se debe tener sobre el liderazgo que debe asumir un gerente educativo. El trabajo se justifica debido a que la dinámica del mundo actual necesita de un diagnóstico continuo del comportamiento de la institución educativa para, con base en ello, proponer soluciones a distintos pasos, a los problemas de dirección que presenta el sistema educativo.

La indagación se considera relevante debido a que permitirá sugerir algunas acciones orientadas al personal tanto directivos, como docentes, de tal forma que cultiven un liderazgo transformacional efectivo donde se promueva un cambio, con el fin de garantizar una educación de calidad y un ambiente de trabajo agradable y armónico mediante la práctica de buenas relaciones interpersonales.

## MARCO TEÓRICO

### Antecedentes de la Investigación

Se presentan algunos estudios que sirvieron de antecedentes a la presente indagación, entre ellos destaca el de Solano (2013), en su trabajo de grado de la Universidad

Fermín Toro denominado: "Liderazgo transformacional del personal directivo y docente como elemento vinculante de la participación de las organizaciones comunitarias. Liceo Bolivariano rural "El Paguey" del Municipio Barinas, estado Barinas. Cuyo objetivo principal fue caracterizar el liderazgo transformacional directivo y docente como elemento vinculante de la participación de las organizaciones comunitarias en la institución antes mencionada, el estudio se apoyó en una investigación de tipo documental de carácter descriptivo, con una población de 17 personas entre directivos y docentes; y quince (15) miembros de la comunidad a quienes se les aplicó un instrumento estructurado de preguntas cerradas, diseñadas bajo la escala de Lickert.

Una vez concluida la recolección de los datos se realizó el análisis de los resultados mediante la estadística descriptiva para cada una de las variables donde se describieron la relación entre ambas para la elaboración de la matriz donde se tabularon los datos mediante el

paquete estadístico Excel, concluyendo que el tipo de liderazgo del personal directivo y docente se encuentra caracterizado por ser líder apático, con debilidades comunicativas para impulsar la participación en colectivo a través del dialogo democrático. Lo expuesto muestra que en las organizaciones educativas no existe un liderazgo determinado, sin embargo la interrelación entre ellos podría generar una buena estrategia para fomentar las la conformación de equipos de trabajo a través de una buena motivación.

Otro antecedente importante, es el de Salazar (2013), quien realizó un trabajo de Maestría de la Universidad Fermín Toro titulado: "Comunicación efectiva y su incidencia en las relaciones interpersonales", el cual tuvo como objetivo Analizar La comunicación efectiva y su incidencia las relaciones interpersonales en los directivos y docentes de la Unidad Educativa Los Guasimitos del Estado Barinas, el estudio se enmarca dentro de un modelo descriptivo y de campo, la población estuvo representada por

veinticinco (25) sujetos , para obtener la información se utilizó un cuestionario tipo Lickert ,su validación permitido concluir que es necesario favorecer las relaciones personales de los trabajadores en dicha institución , además deben estar presente esquemas asertivos, donde intervenga el individuo para relacionarse e intercambiar ideas dentro de su entorno, igualmente la actualización de conocimientos y adiestramiento docente son de vital importancia en el manejo de la comunicación efectiva.

La referidas investigaciones tiene relación con el estudio abordado, debido a que trata aspectos necesarios para obtener una buena relación interpersonal, a través de una comunicación efectiva, la cual debe estar presente en todo momento y a lo largo del proceso de formación organizacional y es parte de las funciones de un lider transformacional: mantener a su equipo de trabajo en un clima laboral armónico mediante la implementación de las relaciones interpersonales.

### **Bases Teóricas Teoría del liderazgo y Proceso Comunicacional**

No hay duda que el interés por estudiar las variables liderazgo han surgido cientos postulados que intentan explicar este fenómeno en el caso de la presente investigación, el estudio se apoyó en la teoría del liderazgo y el proceso comunicacional en las acciones educativas al respecto, Koontz y Wehrich (2008), señalan que esta teoría del liderazgo busca: “Identificar los comportamientos personales asociados a un buen liderazgo; es decir explica como los lideres, hacen, delegan, comunican, motivan, planifican, toman decisiones, al deducir que las personas sometidas a adiestramientos apropiados se dirigen con mayor acierto”. (p.83).

En el caso de esta teoría el líder posee comportamientos específicos y partiendo de esta premisa se puede enseñar el liderazgo a través de programas de orientación que incluyen esos patrones de conductas para aquellos docentes y en particular los investigadores que quieren ser líderes eficientes. La citada afirmación

es importante para explicar el actuación del gerente como líder; de esta manera el docente es un modelo en el entorno institucional y el aprendizaje que allí se ventila es por observación; pues bien, un directivo constituye un modelo clave que puede ser imitado en el aprendizaje se genera por el ensayo de la conducta deseada y la experimentación de sus efectos.

### **Liderazgo Transformacional**

Se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales al momento de desempeñar cualquier acción. Según Koontz y Wehrich (2008), expresan: “Los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores, poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y de crear un

ambiente favorable para el cambio organizacional” (p. 92).

Es importante destacar que, el líder no se busca en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida y frente al mundo. El líder transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño. Establece metas y objetivos en el intento de hacer a sus seguidores líderes

En líneas generales el verdadero líder en las instituciones, es aquel que transmite confianza, posee una visión clara de lo que se quiere lograr, aplica estrategias para producir cambios positivos en el personal, crean entusiasmo, cooperan y motivan. Los líderes son considerados eficaces y establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores, ir desde el punto de vista donde se encuentra hasta alcanzar sus metas laborales.

Por consiguiente, el liderazgo es de vital importancia para transformar a nuestras instituciones educativas,

puesto que el personal directivo y docente debe asumir un estilo de liderazgo o asumir algunas características de cada estilo, para gerenciar en su cargo, de manera que se ponga de manifiesto las capacidades y habilidades para conducir y guiar los procesos dentro de las escuelas.

### **Habilidades del Líder Transformacional**

Todo aquel que es identificado como líder es porque reúne una serie de características que no todos han desarrollado, son personas que tienen ciertos atributos que les permite tener seguidores, que las personas confíen en él, pero que además, sean líderes generadores de cambios, que garanticen pro actividad y sobre, todo transformaciones en aquellos aspectos que lo demanden. En tal sentido Hernández (2013), describe a continuación las habilidades del liderazgo transformacional:

*Habilidad analítica:* Es la capacidad y disposición del líder para distinguir y separar con inteligencia, los elementos positivos y negativos de cualquier situación, que le permita escoger la mejor opción para planificar

el desarrollo de cualquier proyecto (conciencia-conocimiento).

*Habilidad para Planificar:* Significa escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas en el análisis, y escoger las estrategias a seguir en la ejecución de un plan o proyecto. La planificación debe tener lugar antes de la acción o esfuerzos físicos (planificación estratégica).

*Habilidad para Organizar:* Estructurar, obliga a juntar los elementos que se necesitan para llevar a efecto la ejecución de un plan determinado. La distribución y acomodo de los materiales a utilizar, así como el personal seleccionado, debe ocupar los espacios previamente definidos en la elaboración del plan o proyecto (eficiencia).

*Habilidad para Ejecutar:* Para la ejecución de proyectos se requiere seguir las normas previamente establecidas. Esto implica tiempo y atención esmerada por parte de quienes elaboraron el plan. Un respaldo firme y entusiasta por parte de los miembros del personal, logística apropiada y la presencia de un líder

eficaz, garantiza una exitosa ejecución.

Una manera más útil de entender el liderazgo transformacional podría ser pensar en él como en un “liderazgo sobresaliente”, tal liderazgo tiene la intención de dar razón de y diferenciar entre los líderes que logran metas sobresalientes y los líderes ordinarios que son ya sea inefectivos o que llenan los requerimientos normales de sus posiciones, pero no obtienen logros sobresalientes. El liderazgo transaccional y el transformacional no deberían verse como enfoques opuestos de conseguir que se realicen las cosas. El liderazgo transformacional se construye con base en el liderazgo transaccional, la evidencia general hasta ahora indica que el liderazgo transformacional está más correlacionado que el liderazgo transaccional con una productividad más alta, tasas de rotación menores y una más elevada satisfacción del trabajador.

### **Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales son un conjunto de interacciones que les permite a los individuos que

convivan en forma cordial y amistosa, al basarse en ciertas reglas aceptadas por todos los integrantes de la sociedad y en reconocimiento del respeto por los derechos individuales. Se considera que las relaciones interpersonales son básicas para el desarrollo individual e intelectual de cada ser humano, gracias a estos vínculos se constituyen las sociedades, tanto las más pequeñas (por ejemplo, aldeas) como las más grandes (ciudades), implicando, necesariamente, al menos a dos individuos.

De acuerdo a Mendoza (2013) define las relaciones Interpersonales como: "La educación del individuo que le permite desarrollar la capacidad de relacionarse con los demás". (p.72) :Además intervienen como un conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad o en su trabajo, como el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades personales.

### **Estilos de Relaciones Interpersonales**

Cada líder asume una manera de comunicarse y dirigirse a su equipo de trabajo, por ello Mendoza (ob.cit) señala que existen estilos de las relaciones interpersonales, los cuales describe de la siguiente manera: *Estilo Agresivo:* Son personas que continuamente buscan pelea, conflictos, acusan y amenazan. Establecen unas pautas de relación agresiva con los demás. *Estilo Pasivo:* Son personas que permiten que los pisen, no saben defender sus derechos e intereses, hacen todo lo que le dicen de una manera sumisa. Los demás se aprovechan de ellas y esto, a la larga, crea resentimiento e irritación. *Estilo Asertivo:* Es asertiva la persona que defiende sus intereses, expresa sus opiniones libremente, no necesita insultar para resolver sus problemas y es capaz de negociar de mutuo acuerdo la mejor solución. Considerando los planteamientos realizados en relación a los estilos de relaciones interpersonales se evidencia que existen diversos estilos que van desde personas conflictivas que están en constante defensiva

generado peligro en lo referente a relaciones personales establece, así mismo hay personas pasivas que no aportan grandes beneficiaciones al desarrollo de relaciones plenas y personas asertivas quienes escuchan las opiniones de los demás pero defienden su punto de vista logrando un equilibrio beneficiosos para la institución.

Es oportuno mencionar que las Relaciones Interpersonales son un aspecto esencial para progresar y mejorar los rendimientos laborales, por ende; el conseguir formar buenas interacciones con los demás es una habilidad que debe desarrollarse y perfeccionarse en todo momento sobre todo si se trata del líder de una determinada organización.

### Operacionalización de las Variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador	Ítems
<b>Liderazgo Transformacional</b>	Inspiran a sus seguidores, poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional crear un ambiente para el cambio organizacional Koontz y Wehrich (2008),	Habilidades del líder transformacional	-Analítica -Planificar -Organizar -Ejecutar	1 2 3 4
<b>Relaciones Interpersonales</b>	La educación del individuo que le permite desarrollar la capacidad de relacionarse con los demás. Mendoza (2013)	Estilos de Relaciones Interpersonales	-Estilo Agresivo -Pasivo -Asertivo	5 6 7

*Fuente: Autora (2013)*

## METODOLOGÍA

De acuerdo a los objetivos esbozados en la investigación de Analizar la importancia del liderazgo transformacional como herramienta gerencial en la optimización de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano “5 de Julio” del estado Barinas, el estudio se situó dentro del enfoque cuantitativo según Arias, (2010), expresa; “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad que aborda un fenómeno u objeto de estudio para medirlo de acuerdo al enfoque utilizado por el investigador” (p.85).

Por otro lado es el deductivo que según Arias (ob.cit) expresa: “Cuando se aspira demostrar a través de la lógica pura, la conclusión de su totalidad a partir de una premisa de tal manera que garantice la totalidad de la misma” (p.116). Igualmente se apoyo en un diseño de campo.

Para Pallela y Martíns (2010) la población es: “El conjunto de individuos de los que se desea obtener información sobre lo que se va a

generar conclusiones” (p. 26). El concepto anterior indica que la población se caracteriza porque implica sujetos con características similares, en consecuencia, la población estuvo constituida por 16 sujetos entre directivos y docentes pertenecientes al centro de Educación Inicial Bolivariano “5 de Julio” del estado Barinas.

Luego de seleccionado el diseño de investigación y la muestra, se procedió a la fase de recolección de los datos, para ello se diseñó un instrumento con escalamiento tipo Lickert, contentivo de veinte (20) ítems con alternativas de respuestas “Siempre” “Algunas Veces “ y “Nunca”. el cual fue validado a través de la técnica de juicio de expertos. En el caso particular de la investigación la confiabilidad se llevó a cabo a efecto mediante el coeficiente Alpha de Cronbach el cual permitirá obtener una correlación a través de la varianza de cada ítems asociado por variables y la varianza de las presentaciones totales, la cual dio como resultado 0.81. Considerándose altamente confiable.

En relación al procesamiento y análisis de datos se realizó por ítems y por dimensiones para interpretar y deducir en forma lógica la opinión de los directivos encuestados, utilizando las técnicas de relación porcentual, las cuales se presentó a través de cuadros y gráficos, una vez recolectados los datos se procedió a realizar las actividades de revisión de cada uno de los ítems del cuestionario para verificar si fueron respondidos en su totalidad, posteriormente se tabularon de manera manual con ayuda de la calculadora, determinando así la frecuencia absoluta y relativa. En este sentido se utilizó la estadística descriptiva para el

análisis de cada ítem, con el fin de realizar una serie de conclusiones y recomendaciones según los objetivos propuestos en el estudio.

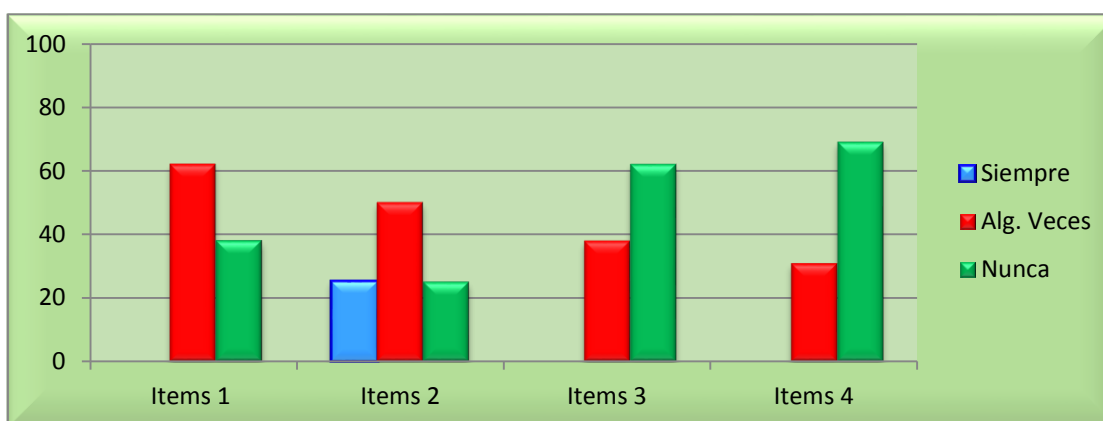
### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

En esta sección se presentan los resultados producto de la aplicación del instrumento dirigido al personal directivo y docente que labora en el Centro de Educación Inicial Bolivariano "5 de Julio" del estado Barinas. A continuación se presentan tablas y gráficos:

**Tabla 1.** Distribución de la opinión de los directivos y docentes sobre la Variable: Liderazgo transformacional. Dimensión: Habilidades del líder transformacional. Indicadores: Analítica, planifica, organiza y ejecuta.

Nº	Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El líder de la institución guía al docente en la elaboración de cualquier proyecto educativo	-	-	10	62	6	38
2	El personal directivo selecciona la estrategia adecuada a seguir en la ejecución de una planificación estratégica	4	25	8	50	4	25

3	El líder educativo organiza la elaboración de planes adaptados al propio contexto educativo	-	-	6	38	10	62
4	En la ejecución de planes el líder orienta al docente para seguir normas previamente establecidas			5	31	11	69



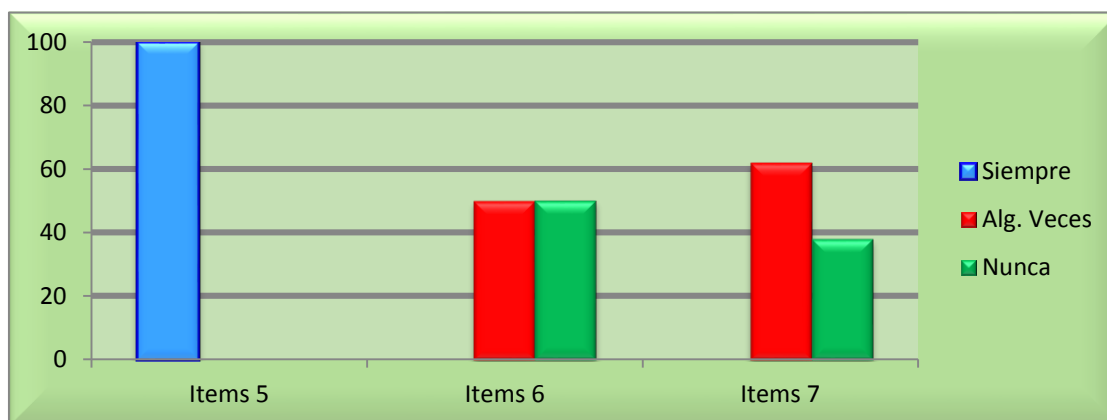
**Figura 1.** Representación gráfica de la distribución de la opinión de los directivos y docentes sobre la Variable: Liderazgo transformacional. Dimensión: Habilidades del líder transformacional. Items: 1,2,3,4

Según los resultados obtenidos se evidencian que el personal directivo no está orientando al personal docente para la elaboración de proyectos educativos, igualmente es escasa la selección de estrategias idóneas para la ejecución de planes estratégicos. Las planificaciones no se están realizando de acuerdo a las necesidades del docente y contexto

escolar, por ende es escasa la orientación por parte de los líderes educativos para que el personal docente el cumpla con normas previamente establecidas. En atención a este resultado se infiere en que los directivos de la institución no están poniendo en práctica las habilidades propias de un líder transformacional.

**Tabla 2.** Distribución de la opinión de los directivos y docentes sobre la Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos de relaciones Intrapersonales. Indicadores: Estilo Agresivo, Pasivo, Asertivo

N°	Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
5	Se evidencian conflictos entre el personal directivo y docente	16	100	-	-	-	-
6	Como docente defiende sus derechos a no hacer todo lo que dice el directivo quiere imponer			8	50	8	50
7	El directivo permite que los docentes defiendan sus intereses expresando sus opiniones libremente.	10	62	6	38		



**Figura 2.** Representación gráfica de la distribución de la opinión de los directivos y docentes sobre la Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Estilos de relaciones Intrapersonales. Ítems: 5,6 y7

De acuerdo a los datos reportados se infiere la existencia de situaciones problemáticas en el contexto educativo que mantienen el clima de trabajo tenso entre el personal, no siendo este el ms adecuado. Los docentes se ven en la necesidad de defender sus derechos para no ser sometidos a las imposiciones por parte del directivo. Igualmente se deduce que el directivo no permite que los docentes expresen libremente sus opiniones. Según estos análisis se deduce que no se están poniendo en práctica las relaciones interpersonales, por ende no puede existir un clima de trabajo acorde a las exigencias actuales en los contextos educativos.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se presentan las conclusiones de la investigación de acuerdo a los objetivos planteados. En cuanto al objetivo específico referente a Diagnosticar las habilidades del liderazgo transformacional presente en los directivos y docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano “5 de

Julio” del estado Barinas se evidencia que el directivo de la institución pocas veces organiza planes para ser ejecutados de acuerdo a las necesidades y contexto presente en la institución. Esto quiere decir que el personal directivo no está haciendo uso de las habilidades propias de un líder transformacional para dirigir al equipo de trabajo que permanece en la institución educativa. En este sentido el líder debe estar preparado para ejercer la habilidad de organizar, tomando en cuenta las opiniones del personal que dirige, así como también delegando en ellos responsabilidades el momento que sea necesario y asumiendo más bien una labor de control y evaluación del proceso.

En lo que se refiere al objetivo concerniente al estilo de relaciones interpersonales presentes en directivos y docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano “5 de Julio” del estado Barinas, se puede inferir que se deben hacer correctivos en cuanto al uso de las relaciones interpersonales para incentivar a los docentes no solo desde el punto de vista técnico sino también del

compromiso y la calidad de sus actividades. Es muy importante, que la gerencia analice su estilo de las relaciones interpersonales, como manifiesta su gestión, de tal manera, que se genere en la organización un comportamiento en donde todos estén plenamente identificados con el compromiso de logros, dentro de una atmósfera de democracia, en la que cada uno de los miembros de la institución de acuerdo a su función a desempeñar, sienta que es parte de un equipo bien integrado y en donde sus acciones, habilidades, destrezas, experiencia, conocimientos, inquietudes y aspiraciones sean tomadas en cuentas.

Finalmente en el objetivo relacionado a determinar la influencia del liderazgo transformacional en la optimización de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano "5 de Julio" del estado Barinas, se puede señalar que es muy variada y deficiente la eficacia del liderazgo para la optimización de las relaciones interpersonales, sin lugar a dudas es importante señalar el

concepto de trabajo, la influencia de un líder va dirigida a inspirar el trabajo de sus seguidores y al desarrollo de su quehacer diario, por lo que se concluye que si es determinante e influyente de forma positiva el liderazgo transformacional para que un gerente educativo a través de su implementación mantenga relaciones interpersonales acordes y cónsonas entre el personal docente administrativo y obrero de la institución educativa.

Se recomienda que los directivos deben integrarse más con los miembros de la organización, interpretar sus inquietudes, ser más participativo, asertivos, resguardar los derechos de los docentes. Integrar a sus miembros como un verdadero equipo plenamente identificados con su gestión, haciéndoles ver lo determinante que es el desempeño, el estar plenamente identificado con la misión, objetivo de la institución. Colaborar de tal forma que se manifieste en la organización un excelente clima laboral en donde la democracia se dé transparentemente,

promover la comunicación y sobre todo las relaciones interpersonales.

**Guasimitos del Estado Barinas.** Trabajo de Grado No publicado de la Universidad Fermín Toro Cabudare

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2010), **Metodología de la Investigación**, Editorial Panapo. Caracas

Gardner H (2006) **El éxito de las Relaciones Interpersonales.** Editorial McGraw Hill. México

Hernández K. (2013), **Innovación del Desempeño y Habilidades del Líder.** Editorial Reverte. Madrid España

Koontz y Wehrich (2008), **El Líder del Siglo XXI.** Ediciones Trillas. México:

Mendoza C. (2013) **Elementos que Intervienen en las Relaciones Interpersonales.** Editorial Paidós. Barcelona, España.

Muñoz P. (2014), **Tendencias del Liderazgo Transformacional.** Ediciones Morata. Madrid España

Pallela S.y Martíns F. (2010) **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Caracas: FEDUPEL.

Salazar M (2013) **Comunicación Efectiva y su Incidencia en las Relaciones Interpersonales en los Directivos y Docentes de la Unidad Educativa Los**

Santiago J. (2013) **Tendencias del Liderazgo.** Editorial Limusa. Buenos Aires Argentina.

Solano D. (2013), **Liderazgo Transformacional del Personal Directivo y Docente Como Elemento Vinculante de la Participación de las Organizaciones Comunitarias. Liceo Bolivariano Rural “El Paguey” del Municipio Barinas Estado Barinas.** Trabajo de grado No publicado de la Universidad Fermín Toro. Cabudare.