

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**Relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la
Institución Educativa N° 00536 "Manuel Segundo Del Aguila Velásquez",
distrito de Rioja en el año 2014**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Gestión Educativa**

AUTOR :

Mayra Agripina Barrantes Becerra

ASESOR :

Lic. M. Sc. Carlos Alberto Flores Cruz

Tarapoto - Perú

2019



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**Relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la
Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo Del Aguila Velásquez”,
distrito de Rioja en el año 2014**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Gestión Educativa**

AUTOR:

Mayra Agripina Barrantes Becerra

ASESOR:

Lic. M. Sc. Carlos Alberto Flores Cruz

Tarapoto - Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**Relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la
Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo Del Aguila Velásquez”,
distrito de Rioja en el año 2014**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Gestión Educativa**

AUTOR:

Mayra Agripina Barrantes Becerra

ASESOR:

Lic. M. Sc. Carlos Alberto Flores Cruz

Tarapoto - Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**Relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la
Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo Del Aguila Velásquez”,
distrito de Rioja en el año 2014**

AUTOR:

Mayra Agripina Barrantes Becerra

Sustentada y aprobada el 15 de junio del 2019, ante el siguiente Jurado:

.....
Lic. M. Sc. Edgar Martín Esquén Perales

Presidente

.....
Lic. M. Sc. Roydichan Olano Arévalo

Secretario

.....
Lic. Mg. Rossana Rocío Salvatierra Juro

Miembro

.....
Lic. M. Sc. Carlos Alberto Flores Cruz

Asesor

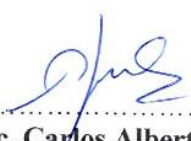
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**Relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la
Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo Del Aguila Velásquez”,
distrito de Rioja en el año 2014**

**El suscrito declara que el presente trabajo de tesis es original en su contenido y
en su forma**


.....
Br. Mayra Agripina Barrantes Becerra
Ejecutor


.....
Lic. M. Sc. Carlos Alberto Flores Cruz
Asesor

Declaratoria de autenticidad


Mayra Agripina Barrantes Becerra, con DNI N° 01043722, egresada de la Escuela de Posgrado de la UNSM - T, Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación y Humanidades, Programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa, autor de la tesis que lleva como título: **Relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo Del Aguila Velásquez”, distrito de Rioja en el año 2014.**

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene la tesis no ha sido auto plagiada;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de mí accionar, sometiéndome a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Tarapoto, 15 de junio del 2019.


.....
Br. Mayra Agripina Barrantes Becerra

DNI N° 01043722



Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Barrantes Becerra Mayra Agripina		
Código de alumno :	986065	Teléfono:	979253463
Correo electrónico :	maybas1611@hotmail.com	DNI:	01043722

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Educación y Humanidades
Programa de:	Postgrado

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de investigación	<input type="checkbox"/>
Trabajo de suficiencia profesional	<input type="checkbox"/>		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	Relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la institución educativa N° 00536 "Manuel Segundo Del Aguila Velásquez", distrito de Rícaja en el año 2014.
Año de publicación:	2019

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	<input checked="" type="checkbox"/>	Embargo	<input type="checkbox"/>
Acceso restringido **	<input type="checkbox"/>		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

--

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".



.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento:

13 / 01 / 2020



.....
Firma del Responsable de Repositorio
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso
Abierto de la UNSM - T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico a Dios por brindarme bienestar y perseverancia a lo largo de mi vida y por cada logro conseguido; a mis hijos por el apoyo incondicional y a mi asesor por la ayuda y apoyo constante.

Mayra A.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, a mis hijos y a mi familia por haberme apoyado y guiado hacia nuevos horizontes en mi vida.

A los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto por su interés en el proceso de investigación.

Un agradecimiento especial a la Institucional Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”, ubicada en la provincia de Rioja, departamento de San Martín. Por Haber permitido la ejecución del presente trabajo de investigación.

Mayra A.

Índice general

Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Índice general.....	ix
Índice de tablas.....	xi
Resumen.....	xii
Abstrac.....	xiii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la investigación.....	5
1.2. Bases teóricas.....	8
1.2.1. El clima organizacional.....	8
1.2.2. Escalas de clima organizacional.....	8
1.2.3. El clima organizacional en educación.....	10
1.2.4. Enfoques sobre el clima organizacional en educación.....	13
1.2.5. El clima escolar.....	15
1.2.6. La estructura como aspecto organizativo con influencia en el clima del centro.....	17
1.2.7. Conceptualización de las habilidades sociales.....	18
1.2.8. Características de las habilidades sociales.....	20
1.2.9. Concepto de relaciones humanas.....	21
1.2.10. Importancia de las relaciones humanas.....	22
1.2.11. Campo y ámbito de las relaciones humanas.....	23
1.2.12. Las relaciones interpersonales.....	24
1.2.13. Importancia de las relaciones interpersonales.....	26
1.2.14. Procesos sociales que intervienen en las relaciones interpersonales.....	28
1.2.15. Problemas existentes en las relaciones interpersonales.....	33
1.3. Definición de términos básicos.....	35

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Tipo y nivel de investigación.....	36
2.1.1. Tipo de investigación.....	36
2.1.2. Nivel de investigación	36
2.2. Diseño de investigación.....	36
2.3. Población y muestra	37
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
2.4.1. Técnicas de recolección de datos.....	37
2.4.2. Instrumentos de recolección de datos	37
2.5. Técnicas de procesamiento de análisis de datos	38

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados.....	42
3.2. Discusión.....	49

CONCLUSIONES.....	52
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	53
-----------------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
--	-----------

ANEXOS.....	60
--------------------	-----------

Anexo 1: Matriz de consistencia de investigación.....	61
---	----

Anexo 2: Cuestionario del clima organizacional	62
--	----

Anexo 3: Cuestionario de relaciones interpersonales	64
---	----

Anexo 4: Validación de los instrumentos de investigación.....	66
---	----

Anexo 5: Confiabilidad de los instrumentos de investigación	73
---	----

Anexo 6: Tablas generales de las variables clima organizacional y relaciones interpersonales	76
---	----

Anexo 7: Constancia de aplicación	79
---	----

Índice de tablas

Tabla 1: Características del clima organizacional en la I.E. N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”- Rioja 2014, según dimensiones.....	42
Tabla 2: Características de las relaciones interpersonales en la I.E. N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”- Rioja 2014, según dimensiones.	45
Tabla 3: Nivel de clima organizacional y relaciones interpersonales en la I.E. N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”- Rioja 2014	47
Tabla 4: Verificación de hipótesis respecto a la relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”- Rioja 2014	48

Resumen

La investigación estudia *la relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la institución educativa N° 00536 “Manuel Segundo Del Aguila Velásquez”, distrito de Rioja en el año 2014*. Los objetivos específicos fueron el analizar y describir las características del clima organizacional, analizar y describir las características de las relaciones interpersonales, y establecer la relación entre el clima organizacional con las relaciones interpersonales.

En el aspecto teórico, clima organizacional es fundamentado por Pieró (2008), Pritchard y Karasckl (citado por Dessler 1993), Howell (1979), que sostienen que la toda organización posee comportamientos configurados por las tendencias motivacionales de sus trabajadores; y las relaciones interpersonales en Soria (1989), citado por Lugo y Santil (2005), Filley (1991), Brito (1991), Ministerio de Educación (2015) y Estrada, O. (2014) que sostienen que es un sistema que facilita la equidad y clima de libertad que logran objetivos organizacionales. Con ello, se plantea la hipótesis: Existe relación positiva entre clima organizacional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja, en el año 2014.

Metodológicamente, el diseño de investigación fue descriptivo-correlacional, con una muestra de 40 participantes de la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”, y el proceso de análisis estadístico se obtuvo que se acepta la hipótesis porque el valor que se ha obtenido en la prueba de hipótesis, el valor calculado de $t_c = 6.423$ y un valor tabular de $t_\alpha = 1.686$, viendo que el valor calculado es mayor que el tabular derecho, permitiendo que se acepte la hipótesis de investigación, y el coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.7215$ siendo una correlación positiva media.

Palabras claves: Clima organizacional, relaciones interpersonales.

Abstract

The following investigation studies the relationship between the organizational climate and the interpersonal relationships of the Educational Institution No. 00536 "Manuel Segundo Del Aguila Velásquez", district of Rioja in 2014. The specific objectives were to analyze and describe the characteristics of the organizational climate, analyze and describe the characteristics of interpersonal relationships, and establish the relationship between the organizational climate and interpersonal relationships.

In the theoretical aspect, organizational climate is based on Pieró (2008), Pritchard and Karasckl (cited by Dessler 1993), Howell (1979), who maintain that all organizations have behaviors shaped by the motivational tendencies of their workers; and interpersonal relationships in Soria (1989), cited by Lugo and Santil (2005), Filley (1991), Brito (1991), Ministry of Education (2015) and Estrada, O. (2014) who maintain that it is a system that facilitates the equity and climate of freedom that achieve organizational objectives. With this, the hypothesis is posed: There is a positive relationship between organizational climate and interpersonal relations in the Educational Institution No. 00536 "Manuel Segundo del Águila Velásquez" of the district of Rioja, in 2014.

Methodologically, the research design was descriptive-correlational, with a sample of 40 participants of the Educational Institution No. 00536 "Manuel Segundo del Águila Velásquez", and the statistical analysis process was obtained that the hypothesis is accepted because the value has obtained in the hypothesis test, the calculated value of $t_c = 6.423$ and a tabular value of $t_\alpha = 1.686$, seeing that the calculated value is greater than the right tabular, allowing the research hypothesis to be accepted, and the correlation coefficient of Pearson $r = 0.7215$ being a mean positive correlation.

Keywords: Organizational climate, interpersonal relations.



Introducción

El clima organizacional es uno de los temas abordados constantemente por diversos investigadores del campo de la educación, sociología, psicología y por las ciencias administrativas porque se ha convertido en uno de los componentes esenciales para el desarrollo institucional y de sus actores directos como el director, gerente y sus trabajadores.

El clima organizacional tiene muchas implicancias en el quehacer educativo, específicamente en las instituciones educativas, pues ahí las personas interactúan constantemente, y son los directivos quienes ejercen presión sobre sus trabajadores y docentes para alcanzar las metas propuestas en el año. Si el clima organizacional es favorable poder ser que las interacciones dentro de la institución sean las adecuadas, sino las relaciones interpersonales se trastocarían y vendrían las desavenencias y enfrentamientos de los integrantes.

En ese sentido, la investigación analizará la relación entre el clima organizacional con las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja.

Descripción de la problemática

Muchos estudios críticos de la acción educativa institucional coinciden en señalar que las instituciones educativas, desde hace mucho tiempo, están abocados a gestionar el área pedagógica, por lo que en este proceso se puede notar claramente los objetivos y las orientaciones del aprendizaje, las metodologías usuales y las políticas de evaluación definidas. Las demás dimensiones de la vida escolar (administrativa, financiera, comunitaria) se articulan en torno a los propósitos pedagógicos. Pero lo que se está soslayando son los factores como el liderazgo directivo, el clima laboral, y el papel que juegan las familias en el desarrollo institucional de la escuela.

La UNICEF (2005), realizó una investigación en el país chileno, en la cual tomó como muestra a 28 escuelas que atienden estudiantes en condiciones de pobreza y que demostraron excelentes resultados de aprendizaje. En esta escuela se han identificado al menos ocho

factores de éxito, en los que se incluye la definición de una relación clara entre la escuela y los padres, y un clima organizacional favorable.

Los resultados favorables en los aprendizajes encontrados por la UNICEF se deben a que existe un buen clima organizacional, además que la relación estrecha entre padres de familia y la escuela.

El clima organizacional es la base de la organización, porque son seres humanos quienes la integran y son las que tienen una percepción particular de la organización, englobando, además, todas las dimensiones organizacionales en el contexto administrativo: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del Director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre personal docente y administrativo, identidad institucional, etc. (Molocho, 2010).

Las organizaciones escolares son el reflejo de la sociedad donde los seres humanos se hallan en mutua interdependencia y relación. El contacto recíproco y la comunicación son esenciales tanto para el individuo como para el grupo, de tal manera que, sin ellos, la persona perecería y el grupo dejaría de funcionar (Castro, 2014, p. 14).

De acuerdo a los autores Molocho (2010) y Castro (2014) afirman que la construcción de un clima organizacional favorable se debe a que el director está comprometido con su institución, por ello, por ello, trata de mantener a la institución educativa con relaciones personales e interpersonales adecuadas.

La necesidad de mantener relaciones con los demás, es una de las características más importantes del hombre para lograr su desarrollo dentro de la sociedad. Es por ello, que las personas operan en interacción social a través de una serie de contactos continuos y recíprocos. Mediante la relación mutua cada individuo toma en cuenta al otro y cada uno reacciona según el comportamiento del otro, esta relación es una de las condiciones necesarias para la existencia de un grupo organizado. El éxito o fracaso de cualquier meta propuesta está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros.

En el sector educativo es donde más se requiere de la posesión y la puesta en práctica habilidades sociales eficientes, por constituir un contexto donde se requiere de la práctica

comunicativa de manera intensiva, porque si la vía comunicativa no es la más apropiada, se crea un espacio laboral propicio para el surgimiento de conflictos que obstaculizan el logro del éxito en desempeño de esta labor tan noble y delicada, como lo es la educativa. En este ambiente, los protagonistas principales son los docentes, por tener la responsabilidad directa de encausar el proceso educativo, sin dejar de lado el rol fundamental que desempeñan: la familia, el Estado, los medios de comunicación, etc. Debido a ello sus actitudes, sus preocupaciones, sus motivaciones, sus comportamientos, etc. influyen en su propia actividad laboral, en la práctica de sus relaciones interpersonales con los compañeros, padres y superiores, así como en la calidad de su desempeño y en la forma cómo se relaciona con los alumnos. El bienestar o malestar laboral de los docentes de hecho que tiene implicaciones significativas en la organización y en el funcionamiento de la institución educativa en su conjunto.

El foco de nuestra investigación se ubica en el contexto de la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja, donde estaremos verificando las tendencias del clima organizacional existente y su impacto en las relaciones interpersonales de los trabajadores docentes y no docentes para que, en base a los resultados, se pueda intervenir en la prevención de conflictos laborales y el fortalecimiento de la relaciones personales internas en pro de la construcción de un clima laboral óptimo, para generar efectos positivos en la calidad del servicio educativo.

El *problema principal* planteado es ¿cómo se relacionan el clima organizacional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja, en el año 2014?

La *justificación* radica en que el estudio es relevante socialmente porque beneficiará a los docentes de la institución debido a que los directivos tomarán acciones para fomentar un clima organizacional favorable, así como de relaciones interpersonales adecuadas; es *conveniente* porque es un referente a tener en consideración en el desempeño docente, organización institucional, convivencia educativa y establecer nuevas formas de tratamiento a las personas, conducirse y comportamientos; es *teórica* porque logra aportes científicos hacia la comunidad educativa de los tópicos de organización institucional, relaciones humanas e interpersonales.

Los *objetivos de investigación* son el *objetivo general* es determinar la relación entre clima organizacional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja, en el año 2014. Los objetivos específicos son analizar y describir las características del clima organizacional en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”, analizar y describir las características de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” y establecer la relación entre el clima organizacional con las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”

La *hipótesis principal* precisa que existe relación positiva entre clima organizacional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja, en el año 2014.

Las *variables* de estudio son el clima organizacional y relaciones interpersonales, la primera dimensionada en motivación, liderazgo, toma de decisiones, identidad, comunicación, estructura, innovación, conflicto y cooperación, recompensa y confort; la segunda en valores, empatía, congruencia, cordialidad y conflictos.

El estudio plantea un estudio, que actualmente, considera un tópico muy significativo en la conducción de las instituciones educativas, así como los comportamientos y actitudes de sus actores educativos en la mejora de las acciones educativas.

CAPÍTULO I

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

- a. Castro (1999), en su investigación: *Análisis de las relaciones interpersonales entre los empleados de la Coordinación de la Red de Bibliotecas Públicas del Estado Monagas, sus unidades de Apoyo y la Biblioteca Central “Dr. Julia Padrón” Estado Edo- Monagas, 1999* de Venezuela, concluyó lo siguiente:
 - En la Institución prevalecen dos formas de comunicación: la formal e informal, siendo la segunda la que beneficia las relaciones interpersonales en la organización, debido a que la dirección predominante en los canales de comunicación es horizontal, lo cual facilita las actividades desarrolladas y por ende la fluidez verbal entre los miembros del mismo nivel jerárquico.”

- b. Matos (2009) en su investigación sobre *la comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes* en Venezuela (Universidad del Zulia), (Tesis de maestría). El objetivo fue diseñar un programa de intervención con estrategias que permitan mejorar los procesos de comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes. El estudio es de tipo cuantitativo descriptivo, diseño no experimental – transeccional o transversal. La investigación se realizó sobre una muestra aleatoria de 20 docentes y 2 directivos. Las conclusiones más importantes son: las relaciones interpersonales son entendidos como procesos fundamentales en la actuación de las personas; en particular, aquellas personas involucradas en las acciones que se gestan en el terreno educativo.

- c. Aguilarte, Calcurián & Ramírez (2010), en su tesis: *La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes* en Venezuela (Universidad Central de Venezuela), en sus conclusiones mencionan los siguientes hallazgos generales:
 - Se pudo detectar, con relación a las características que posee el personal docente

investigado, que el 83%, tienen entre 16 a 21 años de servicio en el campo laboral, condición que se considera favorable en cuanto al desempeño en las aulas. Pero a pesar de ello, la comunicación no ha sido utilizada de manera adecuada; tomando en consideración que el personal no ha recibido la debida formación en lo que al tema se refiere.

- En cuanto a mantener una comunicación adecuada las encuestadas respondieron que existía la necesidad de involucrar a toda la comunidad escolar, es decir que dicha comunicación se diera entre todos los actores que hacen vida dentro de la institución. Sin embargo, esto no se ajustó a la realidad, puesto que el 83% de las docentes poseen cierta preferencia y a veces existe discriminación en relación al saludo, situación que no debe estar presente en el ambiente escolar.

A nivel nacional

d. Arteaga (2006), en su estudio: *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A" del Perú*. (Tesis de maestría), ha establecido las siguientes conclusiones

- Las relaciones interpersonales predominantes percibidas por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A" en estudio son regulares, que lo tipifican como deficientes.
- Existe una relación de dependencia positiva media entre el liderazgo y las relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional, y entre relaciones interpersonales y clima organizacional, percibida por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A".
- Existe una correlación positiva muy fuerte entre liderazgo y relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional, y una correlación positiva considerables entre relaciones interpersonales y clima organizacional, percibido por el personal directivo de la Institución Educativa Nacional "A".
- Existe una correlación positiva débil entre liderazgo y relaciones interpersonales; una relación positiva muy fuerte entre liderazgo y clima organizacional y, una correlación positiva considerable entre relaciones interpersonales y clima organizacional, percibida por el personal jerárquico de la Institución Educativa Nacional "A".

- Existe una correlación positiva considerable entre liderazgo y relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional y entre relaciones interpersonales con clima organizacional, percibido por el personal docente de la Institución Educativa Nacional “A”.
- e. Arce, G. y Malvas, Y. (2014), en su tesis: *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari – 2013* (Tesis maestría), llegaron a las siguientes conclusiones:
- Se pudo determinar que existe una correlación significativa alta entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari. Tanto la variable clima organizacional como la variable relaciones interpersonales están entre los niveles bueno, regular y bajo. El clima organizacional de la institución es adecuado para el personal y las relaciones interpersonales también parecen las adecuadas, con tendencia a mejorar.
 - Entre las variables clima organizacional y la dimensión habilidades comunicativas de la variable relaciones interpersonales existe una correlación significativa y muy alta. Este nivel de correlación se debe a que tanto la variable clima organizacional como las relaciones interpersonales están entre los niveles bueno, regular y bajo; es decir, existe una correspondencia entre estas. Si se fortalece esta relación y se incide en el clima organizacional aprovechando las habilidades comunicativas, la institución se verá fortalecida.
 - Existe una correlación baja, pero significativa entre la variable clima organizacional y la dimensión compromiso organizacional de la variable relaciones interpersonales. Los docentes ubicaron a la variable clima organizacional principalmente entre los niveles bueno, regular y bajo; pero calificaron como muy bueno y bueno su compromiso organizacional. Estas diferencias determinaron el bajo nivel de la correlación. Es probable que los resultados para el compromiso organizacional obedezcan al hecho de que los docentes encuestados respondieron favoreciéndose a sí mismos; pero los investigadores pudieron comprobar una realidad distinta.
 - Finalmente se logró determinar que existe una correlación moderada, pero significativa entre la variable clima organizacional y la dimensión estilos de liderazgo de la variable relaciones interpersonales. Mientras la variable clima

organizacional está entre los niveles bueno, regular y bajo; pero los estilos de liderazgo están entre los niveles regular, bueno y bajo. En el clima organizacional destaca el nivel bueno, mientras que estilos de liderazgo destaca el nivel regular; la correlación es moderada debido a esta diferencia.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. El clima organizacional

Es la estrecha relación existente entre la organización y su entorno o ambiente, pero no sólo referido al ambiente externo sino también a las interdependencias internas (Kat y Katn, 1995). El enorme impacto que causa la definición de la organización como sistema abierto ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología del trabajo por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de “clima organizacional” (Peiró, 2008).

El clima institucional es un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de los que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. En síntesis, podemos concluir que el clima es un fenómeno influyente que media entre los elementos que configuran la organización y las tendencias motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, estrés, rotación, etc.).

1.2.2. Escalas de clima organizacional

En una organización se puede encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a cómo este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las dimensiones del clima organizacional: Estructura,

responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

La apreciación del clima institucional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima, que va ligado con la motivación del personal en relación con comportamiento y desempeño laboral.

Otra forma de auscultar el clima institucional, lo aportan Pritchard y Karasckl (citado por Dessler 1993), abarcando once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la forma de tomar decisiones y flexibilidad de innovación.

Un concepto asociado al de clima institucional es de la cultura institucional y tiene mucho que ver con el concepto de “cultura” derivado de la antropología y la sociología vinculado a la acción colectiva de un grupo humano, desarrollado por acciones, decisiones, procedimientos formales e informales que tipifica y explica una serie de comportamientos proyectan una imagen interna y externa que se asocia al éxito organizacional. La difusión del empleo del concepto de cultura probablemente se deba según Furnham (2001) a la importancia que toma en la administración moderna los elementos intrínsecos de la cultura organizacional antes que, en la estrategia administrativa, a la visión de la organización como sistema social y a la trascendencia constructivista que implican las percepciones de los trabajadores. Sin duda, la formación de una cultura surge desde la visión con la que toda organización se funda para desarrollarse en el marco de la experiencia e interacción con los propios miembros de una entidad y los del entorno. Es así que para Schein (1995), la formación de normas en torno de incidentes críticos y la actuación de los líderes resultan fundamentales en el establecimiento de una cultura institucional.

En suma, la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

1.2.3. El clima organizacional en educación

Howell (1979), expone que cuando se preguntaba por el clima de una institución educativa, en verdad se preguntaba por lo negativo de la situación escolar.

Asimismo, Halpin y Crofts (1963), con la publicación de la investigación titulada "El clima organizacional de la escuela", introducen de una manera oficial y taxativa la noción de clima organizacional en educación. Partiendo de la definición de clima organizacional como lo experimentado por los miembros de una organización, asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita. El propósito de la captación de un clima organizacional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

Para Halpin (1976), las características del ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el clima organizacional. Afirma que el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. En este contexto, se puede afirmar que conocer el clima organizacional es una forma útil de ver el comportamiento organizacional en la institución educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento y, posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente. Es por ello que, en años recientes, para referirse a las características de las instituciones educativas, muchos investigadores han hablado de atmósfera, sentimiento, tono, cultura y carácter. El término clima organizacional es usado consistentemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta organizacional se desenvuelve.

Por las consideraciones anteriores, para Lickert (1967), los esfuerzos por describir el clima organizacional de instituciones educativas son acciones para describir las características del sistema de interacción – influencia existente en cada una de ellas, especificado en su trabajo investigativo, éste concreta el resultado por una parte, de los esfuerzos por establecer patrones de interacción de la estructura organizacional para el logro de las tareas, y por otro lado, el producto de la interacción entre el individuo y su grupo, y del grupo al cual pertenece y el resto de la gente. El proceso de interacción y el sistema de interacción – influencia, incluye los procesos de comunicación, motivación, liderazgo, establecimiento de metas, toma de decisiones, coordinación, control y evaluación. La forma en la cual esas interacciones son efectuadas en la organización (características y cualidades), ejercen una influencia importante en desarrollar y moldear la conducta humana (Lickert, 1962; Barker, 1968).

En referencia al clima organizacional educativo, Webster's Third New Internacional Dictionary (citado en Álvarez, 1992), expresa que incluye las metas de los programas de aprendizaje, los factores que comprenden el clima y que determinan su calidad, los elementos de la operación educativa, las necesidades humanas básicas que cualquier institución debe atender si quiere tener vigencia educativa, y las metas establecidas para un programa de desarrollo efectivo de sus integrantes.

Benne (1975), expone en este orden de ideas, cuatro elementos de deshumanización en las instituciones educativas que deben ser cambiados, a saber:

- a. Mirar a los estudiantes como sujetos pasivos, plásticos y objetos determinados del ambiente.
- b. Ignorar la integración de los sentimientos, emociones y aspiraciones, deseos y conocimientos de los estudiantes.
- c. Aumentar la autoridad burocrática y la disciplina especializada.
- d. Contentarse con transmitir la cultura heredada. Este estilo gerencial propicia un ambiente interno no motivador del desarrollo educativo.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando Gilchrist

(1977), enfatiza que hay tres condiciones que deben ser propulsadas para desarrollar y mantener un clima de aprendizaje positivo, éstas son:

- a. La enseñanza personalizada.
- b. La asunción de riesgos por parte del docente.
- c. Un clima para mejorar la actitud de los estudiantes.

Afirman, igualmente que el grado de desarrollo de los involucrados es crucial para el éxito de estas tres condiciones.

Aunado a esto, varios autores hacen referencia a las características físicas, de limpieza y distribución del espacio; otros señalan factores sociales o psicológicos como la relación estudiante – profesor (Flanagan, 1983); igualmente, se incluyen valores, creencias y actitudes de los miembros de la comunidad escolar, que se reflejan en los patrones y procesos instruccionales y las prácticas de comportamientos expresadas a través del tiempo (Lazotte, 1980).

Como puede observarse, un clima escolar positivo ha sido visto como un medio y como un fin (Coleman, 1966); sobre todo cuando la mayoría de las investigaciones sobre efectividad de las instituciones educativas señalan como características de un clima educativo positivo: Un ambiente escolar ordenado, énfasis en lo académico, expectativas de éxito en los estudiantes. Y en cuanto a los procesos de liderazgo, hacen énfasis en el modelaje, la construcción del consenso y el feedback permanente entre profesores y estudiantes.

En suma, el término "clima organizacional" es usado entonces en el contexto educativo para indicar una variedad de atributos en el ambiente interno de una organización educativa. Más específicamente, y siguiendo los trabajos de Halpin y Crofts (1963), este término expresa el ambiente interno percibido, el contexto psicológico en el cual el participante se desenvuelve.

En este propósito, Cornell (1955), señala que son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima organizacional, y sólo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características del clima. Asimismo, establece que dos instituciones educativas, con características

comparables, no tendrían el mismo clima organizacional, porque éste depende de los miembros y de sus percepciones. Afirma, igualmente que es relevante determinar el clima de la institución porque tiene efectos importantes en el desarrollo tanto de la institución como de sus integrantes.

1.2.4. Enfoques sobre el clima organizacional en educación

El concepto de clima no es algo patentado o que pertenezca al ámbito educacional por excelencia, sino más bien, es un concepto “prestado” que procede principalmente de modelos aplicados mayoritariamente, hasta hoy, a organizaciones empresariales y laborales. Pero que, sin embargo, hoy en día está siendo motivo de investigación y preocupación en el ámbito educacional a nivel internacional. Son muchos los motivos que han hecho que el estudio y la investigación concerniente al clima se focalice en el campo educacional.

“Son variados los estudios que se centran en las características de los centros educativos, a nivel de organización y de aula y su relación con los resultados de la institución, en términos de logros de aprendizaje, bienestar personal entre sus miembros, eficacia en la gestión, etc. De ahí que el estudio del clima se esté convirtiendo en una de las áreas de investigación educativa de mayor relieve en el ámbito internacional” (Cancino y Cornejo, 2001).

La existencia de múltiples protagonistas en una institución educacional, profesores, alumnos, apoderados, paradocentes, auxiliares, inspectores, directivos, etc., hacen que el factor clima pueda ser abordado desde distintos enfoques.

Al existir una variedad de sujetos involucrado en el quehacer educacional de una institución, hace que exista una gran variedad de opiniones y percepciones igualmente válidas, ya que las percepciones de los sujetos se construyen a partir de las experiencias interpersonales que se hayan tenido en la institución o lugar de trabajo. Así, por ejemplo, la percepción que tienen los alumnos no será la misma que tengan los profesores, o los directivos o los apoderados de un mismo establecimiento educacional con las mismas características psicosociales.

Algunos de estos enfoques son proporcionados por Anderson (2003), quien clasifica su investigación en cuatro grandes categorías. De estas categorías se desprenden los factores que influyen en el clima educacional. Los factores sustentados por Anderson son los siguientes:

a. Factor:

- Ecología: Describe, características y tamaño de los lugares físicos de estudio
- Medio: Describe, característica y moral de profesores y alumnos.
- Sistema social: Describe, organización administrativa, programa instruccional, relación dirección-profesorado relación profesor-alumno, relaciones entre profesores, relación comunidad-escuela.
- Variables culturales: Compromiso del profesorado, normas de los compañeros, énfasis académico, premios y alabanzas, consenso y metas claras.

Otro enfoque sobre el clima en educación lo hace Walberg quien sistematiza la información sobre los climas de aprendizajes en los siguientes temas:

- Clima de clase: “percepción del estudiante de los aspectos psicosociales del grupo de clase que influye en el aprendizaje”
- Clima escolar: “percepciones de los estudiantes o del profesor sobre el ambiente sociológico que afecta al aprendizaje”
- Clima abierto: Decisiones conjuntas profesor-estudiantes respecto a metas, medios y ritmo de aprendizaje, en lugar de solo control por parte del profesor o estudiante.
- Clima docente: tipo de clima-autoritario que controla el proceso de aprendizaje.
- Clima de hogar: conductas y procesos desarrollados por parte de los padres que proporcionan estimulación intelectual y emocional para el desarrollo general de sus niños y del aprendizaje escolar.

Por otro lado, Bronfenbrenner (1987), al referirse sobre el clima en educación señala “el clima en educación es un marco, donde la gente se puede relacionar en interacciones cara a cara. Los factores de actividad, rol, relación interpersonal constituyen los elementos del microsistema”.

Finalmente podemos señalar que a pesar de la heterogeneidad de enfoques y

metodologías utilizadas para abordar el estudio del clima en educación hay algunos elementos que tienen en común las diferentes investigaciones referentes al tema. Independientemente del enfoque con que se aborde el clima en educación a lo menos se pueden señalar tres puntos de acuerdo a lo señalados por los investigadores.

Los diferentes enfoques señalan que:

- a. Cada escuela posee algo llamado clima, original de cada organización.
- b. El clima afecta muchos resultados estudiantiles, incluyendo el comportamiento afectivo y cognitivo: valores, satisfacciones, desarrollo personal etc.
- c. La comprensión de la influencia del clima mejorará la comprensión y predicción del comportamiento de los estudiantes.

Otro estudio es el realizado por Arón y Milicic (1999), por medio de grupos focales se analiza la percepción del clima social escolar en alumnos de 7° y 8° año básico, bajo cuatro categorías.

- a. Percepción de la relación profesor – alumno
- b. Percepción de la relación entre pares
- c. Percepción de las actividades extra-programática
- d. Percepción de las condiciones físicas del ambiente escolar.

1.2.5. El clima escolar

A continuación, se mencionan algunas definiciones de clima escolar, las que parten de una investigación sobre el tema. “Clima escolar es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos” (CERE, 1993).

“Clima escolar se entiende por la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen en el contexto escolar (a nivel de aula o escuela) y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan” (Cancino y Cornejo, 2001).

Por otra parte, Froemel (2001), define clima escolar como “la percepción que tiene el alumno del ambiente que se da en la sala de clases”.

En síntesis, podemos señalar que el clima escolar vincula o relaciona a todas las instancias que son gestoras de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula como son: relación profesor- alumno, relaciones entre alumnos, estrategias metodológicas de enseñanzas, pertinencia y contextualización de los contenidos, participación en la sala de clases etc.

Ahora bien, lo más importante que resaltan estas definiciones señaladas anteriormente es que el concepto de clima escolar se analiza a partir de las percepciones que tienen los sujetos, esto indica que fácilmente el clima escolar puede ser abordado desde las distintas percepciones de los sujetos involucrados en este proceso como lo son: alumnos, profesores, directivos-administrativos, paradocentes y apoderados.

La escuela es considerada como un organismo vivo, esto implica necesariamente acciones, relaciones, interacciones, desarrollo humano y, por lo tanto, genera conflictos. La escuela por naturaleza genera una situación propicia para los conflictos.

Ahora bien, hay que entender que el conflicto en sí no puede ser señalado en rigor como algo nocivo, por el contrario, el conflicto es una instancia de aprendizaje dentro del proceso de crecimiento de cualquier grupo social. “Pretender que un establecimiento educacional se mantenga en una calma continua es alejarse de la realidad escolar. Por ello, los conflictos hay que admitirlos como parte de la vida cotidiana de la escuela, como elemento de responsabilidad profesional, es decir, un aspecto de la profesión y del desarrollo de la tarea docente” (Fernández,1998).

1.2.6. La estructura como aspecto organizativo con influencia en el clima del centro

La estructura del centro conforma uno de los factores que influyen en el clima de las organizaciones educativas, partiendo de la consideración de que mientras algunas facilitan la integración y relaciones adecuadas de los docentes, otras las dificultan, de ahí su importancia. Pero para entender la estructura de las organizaciones podemos establecer dos polos importantes de aproximación, según donde pongamos el énfasis.

En este sentido, podemos entender la estructura de los centros como la parte más formal de los mismos, la parte más estática y visible que configura el marco organizativo de las diferentes acciones educativas, o bien podemos tener una visión más global, más sistémica.

Desde esta última mirada, que es la que más nos interesa, hemos de recordar las aportaciones de Luhmann (1998), en cuanto a que las estructuras de las organizaciones son construidas por éstas a través de su autorreferencialidad. Desde esta perspectiva “la autorreferencialidad se refiere a la capacidad (que toda organización social posee) de determinarse internamente a sí misma”. De este modo, las estructuras de nuestras escuelas han de auto-construirse en el devenir de la propia organización, así como en las múltiples estructuras de conexión que cada día produce y recursivamente vuelve a utilizar. Y es que toda organización, en cuanto unidad, está conformada por un sistema organizativo (que reúne los distintos sucesos comunicativos del sistema y que le diferencia de otros sistemas) y por un entorno (Luhmann, 1998).

Así pues, desde esta perspectiva entendemos los centros educativos como una “unidad” que se conforma por dos elementos principales:

- a. El sistema organizativo: constituido por todos los procesos de comunicación e intercambios comunicativos que subyacen en el funcionamiento de la escuela (conversaciones formales e informales, información objetiva y subjetiva, actitudes, comentarios directos e indirectos, etc.), que ésta en su devenir produce, y que contiene los elementos esenciales del clima social.

- b. El entorno del sistema organizativo, que comprende a todos los que forman parte de la organización educativa (miembros de los equipos directivos de los centros, alumnado, ex-alumnos, familias, docentes...), así como los recursos que permiten y mantienen el funcionamiento del centro (infraestructura, materiales fungibles, recursos tecnológicos, reglamentos, etc.). Así pues, el entorno del sistema organizativo considera a las personas, objetos y elementos entre los que se desarrollarán los procesos que van a constituir el sistema organizativo, y con él el clima del centro.

Pero el sistema organizativo no es simplemente una red de intercambios comunicativos, intercambios azarosos y espontáneos, sino que hemos de reconocer que fruto del funcionamiento habitual del sistema se crean estructuras. Así las estructuras se forman de los intercambios comunicativos que desarrolla el propio sistema, entregándole a éste estabilidad y unidad. Cabe señalar entonces, que todo lo que produce el sistema, todo circuito relacional, todo intercambio comunicativo, toda actividad del sistema organizativo, se sostiene en estructuras, que por haber nacido en él y para él, le otorgan identidad, soporte y estabilidad a su funcionamiento.

López (2002), señala que un sistema organizativo, posee también estructuras que permiten a los acontecimientos comunicativos (los elementos del sistema) constituirse en referencia no sólo del suceso anterior, sino también en referencia de otros sucesos del presente o del pasado; o incluso a sucesos que aún no han ocurrido y puede que nunca ocurran, es decir, que no son sucesos propiamente dichos sino tan sólo expectativas respecto a lo que podría ocurrir. Las estructuras no son materiales, no vinculan objetos entre sí, sino símbolos. Los símbolos contienen significados sobre los que una organización ha alcanzado algún grado de consenso.

1.2.7. Conceptualización de las habilidades sociales

Una breve revisión bibliográfica nos muestra una gran dispersión terminológica, alrededor del concepto de habilidades sociales, y son tomadas como: habilidades de interacción social, habilidades para la interacción, habilidades

interpersonales, habilidades de relación interpersonal, habilidades para la relación interpersonal, destrezas sociales, habilidades de intercambio social, conducta interactiva, conducta interpersonal, relaciones interpersonales, conducta sociointeractiva, intercambios sociales, entre otros (Caballo, 1993; Elliot y Gresham, 1991; Hundert, 1995).

Entre esta dispersión encontramos la de Libert y Lewinsohn (1973), quienes la consideran como “la capacidad compleja de emitir conductas que son reforzadas positiva o negativamente, y de no emitir conductas que son castigadas o extinguidas por los demás”.

También se considera como “la conducta interpersonal que implica la honesta y relativamente directa expresión de sentimientos” (Rimm y Masters, 1974).

Otro concepto sostiene que es “la habilidad de buscar, mantener o mejorar el reforzamiento en una situación interpersonal a través de la expresión de sentimientos o deseos cuando esa expresión se arriesga a la pérdida de reforzamiento o incluso el castigo” (Rich y Schroeder, 1976).

Por su parte, Klaus, Hersen y Bellack (1977), consideran como “la capacidad de expresar interpersonalmente sentimientos positivos y negativos sin que dé como resultado una pérdida de reforzamiento social”

Para MacDonald (2003), es “la expresión manifiesta de las preferencias (por medio de palabras o acciones) de una manera que satisfaga los propios derechos personales sin negar los derechos de los demás”

En el concepto que aporta Phillips (1978), tiene “el grado en que una persona se puede comunicar con los demás de manera que satisfaga los propios derechos, necesidades, placeres u obligaciones hasta un grado razonable sin dañar los derechos, necesidades, placeres u obligaciones similares de la otra persona y comparta esto derechos, etc. con los demás en un intercambio libre y abierto”

El concepto que ubica el objeto de las relaciones en el contexto es el que sostiene que es “un conjunto de conductas identificables, aprendidas, que emplean los

individuos en las situaciones interpersonales para obtener o mantener el reforzamiento de su ambiente (Kelly, 1982).

Trianes (1996), destaca algunas de sus dimensiones más importantes al manifestar que “toda habilidad social es un comportamiento o tipo de pensamiento que lleva a resolver una situación social de manera efectiva, es decir, aceptable para el propio sujeto y para el contexto social en que está”

A pesar de no existir una definición generalmente aceptada sobre el término habilidad social, sí existe un acuerdo general sobre lo que conlleva dicho término.

El uso explícito significa que la conducta interpersonal consiste en un conjunto de capacidades de actuación aprendidas (Bellack y Morrison, 1982; Kelly, 1982).

Una adecuada conceptualización de la conducta socialmente habilidosa implica la especificación de tres componentes de la habilidad social: una dimensión conductual (tipo de habilidad), una dimensión personal (las variables cognitivas) y una dimensión situacional (el contexto ambiental). Diferentes situaciones requieren conductas diferentes.

1.2.8. Características de las habilidades sociales

Las principales características de las habilidades sociales según Caballo (1993), y de acuerdo con Alberti (1977), serían las siguientes:

- a. Se trata de una característica de la conducta, no de las personas.
- b. Es aprendida. La capacidad de respuesta tiene que adquirirse.
- c. Es una característica específica a la persona y a la situación, no universal.
- d. Debe contemplarse en el contexto cultural del individuo, así como en términos de otras variables situacionales.
- e. Está basada en la capacidad de un individuo de escoger libremente su acción.
- f. Es una característica de la conducta socialmente eficaz, no dañina.

Las investigaciones realizadas demuestran que el entrenamiento en habilidades sociales es efectivo en la enseñanza de conductas socialmente hábiles a niños/as y adolescentes, y actualmente se dispone de suficiente evidencia sobre técnicas, estrategias y procedimientos que se pueden utilizar para la enseñanza de conductas de interacción social (Beck y Forehand, 1984; Gresham, 1988; Hundert, 1995; Ladd y Asher, 1985, entre otros). Estos resultados son alentadores y favorables y hacen que en la actualidad se planteen muchas intervenciones para enseñar adecuada competencia interpersonal al alumnado tanto de enseñanza obligatoria como postobligatoria.

Actualmente contamos con múltiples y variados procedimientos para la evaluación de las habilidades sociales. Sin embargo, hoy por hoy no existe aún un instrumento adecuadamente validado y con la suficiente validez y fiabilidad como para usarlo de manera universal.

Autores como Caballo (1993) o Collins y Collins (1992), siguiendo las propuestas de Lazarus (1981), plantean la necesidad de evaluar categorías como: conductas, emociones, sensaciones, pensamientos, relaciones, imaginación, drogas (y estado fisiológico general) y ambiente.

1.2.9. Concepto de relaciones humanas

Se define con el arte de llevarse bien con los demás. Siempre que tengamos relaciones con personas, ante cualquier situación, estaremos en el campo de las relaciones humanas.

Modernamente se define como la ciencia y arte de vivir, desarrollando la capacidad de convivir con los demás seres humanos en forma cordial y fraterna (Porras, 1995).

Responde a principios extraídos de la psicología social y psicología clínica, porque el éxito o fracaso de una persona, en cualquier nivel social, cultural, laboral y profesional depende en gran parte del desarrollo integral de la personalidad, de su capacidad emocional y buena salud mental, ya que los deficientes ajustes de

la personalidad obligan a una mejor adaptación, comprensión del problema y sincero deseo de adaptación.

Así también Portel (1995), dice: “Relaciones humanas son las normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión y servicio, en un motivo de satisfacción para quien lo practica”. Las buenas relaciones humanas benefician especialmente a la misma persona que la práctica, a sus familiares a sus compañeros de trabajo, a sus amigos, al público y por supuesto a la institución en donde trabaja.

1.2.10. Importancia de las relaciones humanas

A pesar de que las relaciones entre las personas han existido desde el momento en que la comunicación se dio entre los hombres, no es sino a partir de los últimos años que se han desarrollado las mismas como una técnica social aplicada. Es indispensable considerar que estas se aplican en todo tipo de sociedad y actividades, por ejemplo: los negocios, en la administración pública y privada, escuelas, clubes sociales, en nuestros propios hogares y en el trabajo (Gálvez, 2002). Entre los primeros promotores de las relaciones humanas sobresalen Roberto Owen llamado “Padre de la Administración de Personal”. Siendo las ideas de Frederick Taylor las que sientan las bases y abren el camino a las relaciones humanas en las empresas y toman como base que éstas dependen del éxito y la mayor producción.

Las relaciones humanas no abarcan exclusivamente el aspecto personal, profesional, laboral, etc., por el contrario, comprende el problema de la comunicación del hombre con sus semejantes que es fundamental porque la mala comunicación provee dificultad para entenderse con el prójimo.

En lo que respecta a la Administración enfocada a la Educación, su importancia radica en el hecho de influir en las acciones administrativas que se dan a esos niveles, determinándose en una buena comunicación propician una relación que se basan en la confianza y fe mutuas. Entonces, las relaciones humanas en la

Administración Educativa facilitan el desarrollo de las acciones y gestiones administrativas en una forma eficiente y eficaz (Gálvez, 2002).

1.2.11. Campo y ámbito de las relaciones humanas

Consideradas en su conjunto las relaciones humanas pueden ser individuales o privadas y públicas. También pueden llamarse internas o externas, según se aplique al trato individual y de contacto cotidiano entre los individuos o al trato entre organismos y el público: sociedades, gobiernos, empresas, industrias, etc. Ambos están dentro de las relaciones humanas.

Las relaciones públicas son parte de estas relaciones y no pueden prescindir de los principios que se valen para la relación individual.

- a. Relaciones públicas. Existen diversos conceptos, algunos consideran que son las técnicas empleadas para ganar el buen entendimiento, confianza y aceptación del público; otros consideran que son las relaciones que se establecen con el público o personas en general, experimentando comunicación por diversas razones aunque no se conviva con ellas, así mismo se reconoce que en estas relaciones con la gente se desarrolla una actividad social, una fuerza moral, una disciplina técnica y un arte para lograr positivas relaciones interpersonales a través de una adecuada comunicación para despertar el interés y así lograr por medios correctos la atención, convencimiento y aceptación de las personas (Gálvez, 2002).

Las relaciones públicas son necesarias para promover el progreso técnico, comercial, industrial, público y privado. Estas se manifiestan como un hecho social, que surge como una manifestación natural en el ser humano.

Estas tratan de lograr que la institución mejore su planificación para con el público, para lograr un aumento de calidad en los resultados. Se proponen no solo satisfacer diversos intereses que se ponen en juego y tratarse de ganar la simpatía del grupo para que este reciba con agrado las diversas informaciones que se le den entre otras como la que la empresa hace, produce, vende y

proyecta hacer. Son necesarias para la prosperidad de la vida de las instituciones, empresas, organizaciones, para el trato con el público y la integración social y económica, porque tratan de ganarse la voluntad y aceptación de las personas.

- b. Relaciones laborales. Como ciencia y arte responden principios extraídos de la psicología aplicada a la industria, al trabajo del personal, tratan de aprovechar los recursos psicológicos de la personalidad de una manera afectiva, sin fuga de energía, logrando los objetivos de seguridad personal y progreso colectivo y además mejorando la salud mental y emocional del personal (Gálvez, 2002).

Una institución sólo puede sobrevivir y prosperar con la constructiva cooperación de todos sus miembros. El trabajo en equipo de ser más que un eslogan. Pocos son los que comprenden que sus problemas emocionales son a menudo resultado de la influencia de antiguas e inadecuadas actitudes. Todo lo que tiene una actitud rígida e inflexible trata su problema en función del pasado en vez de considerarlo sobre el fondo de la situación con la que se enfrenta en el momento presente. Atrapado por su propia actitud, limita su libertad de acción.

1.2.12. Las relaciones interpersonales

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes; esta relación mutua influye sobre la actitud que la otra irá a tomar y viceversa.

Las relaciones interpersonales constituyen un conjunto de discernimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del conocimiento humano dentro de las organizaciones, estos son indispensables para lograr las metas organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre sí las personas se procurará la sofisticación de las necesidades de contacto social, y solo las personas satisfechas podrán colaborar eficazmente con los objetivos planteados.

De este modo Soria (1989), citado por Lugo y Santil (2005), define las relaciones interpersonales de la siguiente manera: “Las relaciones interpersonales constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual, su finalidad es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha”.

Al abordar esta definición se observa que las buenas relaciones entre las personas necesitan de un marco de justicia en el trabajo, que facilite la equidad económica y un clima de libertad para que progresen las relaciones interpersonales, el desarrollo humano y la productividad (Lugo y Santil, 2005).

Las formas de comportamiento individuales tienen poca importancia desde el punto de vista de los intereses del individuo como tal, pero tiene una gran trascendencia cuando se enfoca tomando en consideración los intereses del grupo y los objetivos organizacionales.

Cada individuo tiene un conjunto de comportamientos que representa su forma de actuar y de ver las cosas, y ese conjunto de forma de comportamiento se derivan tanto del medio como de los factores hereditarios y de la percepción que la persona posee, o que pueda haber adquirido durante su desarrollo en el proceso de socialización (Lugo y Santil, 2005).

Las relaciones interpersonales son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre sí las personas procurará las satisfacciones de las necesidades del contacto social, y solo estas satisfecha podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas.

Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes contextos y en diferentes intervalos de tiempo, en otras palabras, son las relaciones que se establecen diariamente con nuestros semejantes: llámese compañeros de estudios, trabajos, oficina, jefe, esposa, hijos, etc. (Lugo y Santil, 2005).

Albert (1999), citado por Lugo y Santil (2005), define las relaciones interpersonales como: “Un elemento irreducible de la realidad. Los sentimientos interpersonales, las transacciones emocionales o afectivas, son los datos esenciales de una relación. El amor es tan real como el odio o la soledad..., los sentimientos interpersonales están vinculados a la experiencia íntima de los individuos, a sus reacciones viscerales, sus dolores, preocupaciones y placeres, su alegría y sus disgustos, su amor, su miedo, su aburrimiento, etc. Todos estos sentimientos son básicamente privados y personales, difíciles de comunicar”

Es necesario remarcar que los sentimientos influyen de manera determinante en las relaciones interpersonales, y estas vinculadas a las experiencias íntimas de los individuos de manera que el organismo es el receptor de todas las emociones (Lugo y Santil, 2005).

1.2.13. Importancia de las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son multidimensionales, se pueden analizar como un producto de la estructura económica y de los hábitos y tradiciones de la sociedad, es lo más importante que existe tanto en lo personal como a nivel organizacional, pues es el que pone en marcha los recursos materiales y tecnológicos para el buen funcionamiento de la organización (Lugo y Santil, 2005).

Afirmar que el ser humano es lo más importante en la organización, está basado en varios aspectos fundamentales, según Pascuali (1980), citado por Lugo y (Santil, 2005):

- a. El ente humano por sí mismo requiere de respeto y consideración.
- b. Las relaciones que resultan de las interrelaciones entre los individuos respectivamente es la imagen de la organización.
- c. El contenido y realidad de tales relaciones abarca el comportamiento que pueda observarse durante la relación entre las personas.
- d. Del ser humano depende en gran medida, el destino de la organización.

Ninguna persona es una solitaria entidad, pues todo individuo existe

concomitantemente en la otra, y el estudio de la dirección como subestudio de la humanidad, representa una investigación de esa dualidad en existencia (Lugo y Santil, 2005).

Las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral, por eso hay que tener en cuenta las diferencias culturales e ideológicas, ya que podemos actuar sobre algunas de estas generalizaciones, porque todos son portadores de aportes al trabajo. Mientras existan un acuerdo entre el valor de los aportes de cada persona, las cosas marcharán muy bien. Las personas que quieran conservar el valor de sus aportes, ya sean personales o administrativas valoran los aportes de otras personas.

Debemos saber que, para poder desenvolvernó bien en nuestro lugar de trabajo, hay que tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de stress para muchas personas. Aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido es una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales, relajadas y positivas, y así poder vivir mejor y realizar nuestras labores cotidianas con una conducta social acertadas con nuestros compañeros de labores, y así mismo tener mejores resultados satisfactorios para nosotros mismos y para la empresa donde trabajamos.

Una conducta social acertada implica la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos, opiniones sin castigar ni violar lo de los demás. Esta conducta supone respeto hacia sí mismo y a los derechos y necesidades de otras personas. Para poder trabajar y vivir en armonía con nuestros compañeros de trabajos debemos conducirnos apropiadamente (Pascuali, 1980; citado por Lugo y Santil, 2005):

Filley (1991), especifica algunos puntos de mucha importancia que podría ser de utilidad para lograr el éxito y tener una mejor estabilidad laboral y económica.

- Tenga un buen concepto de sí mismo. Recuerde que usted es tan importante como los demás.
- Sea educado, exponga su opinión.

- Discúlpese cuando sea necesario.
- No arrincone a los demás. Esto provoca cólera y resentimiento.
- Nunca recurra a las amenazas.
- Acepte la derrota cuando sea necesario.

1.2.14. Procesos sociales que intervienen en las relaciones interpersonales

- a. El **conflicto**. El conflicto es definido por Davis y Newstrom (1991), como: “Desacuerdo respecto a las metas o a los métodos con que se alcancen”. Por tal motivo el conflicto es un desacuerdo entre las partes que interviene en el proceso de relaciones interpersonales.

Este es necesario que sea percibido por las partes. Su existencia o inexistencia es una cuestión de percepción. Las situaciones surgen cuando existe oposición entre las personas, una bloquea la obtención de los objetivos de la otra.

- Conflicto a nivel individual. Un individuo puede sentirse frustrado cuando una barrera dificulta la consecución del objetivo deseado. Se han identificado varias formas usuales de comportamiento cuando una persona se frustra o se siente frustrada.
- La agresión. Puede generar acciones físicas o expresiones verbales que permitan manifestar la frustración. La persona frustrada puede que ataque la barrera misma.

En las organizaciones las personas normalmente no son capaces de atacar directamente la barrera, de manera que la agresión se desplaza hacia otro objetivo o persona. En algunos casos extremos, las personas retornan a un comportamiento infantil capaz de atacar (como si estuviera tramando la venganza o un negativismo general) cuando se han sentido extremadamente frustrados.

Una alternativa de mostrarse agresivo, como respuesta a un estado de frustración, es apartarse de la situación física y psicológica. Cuando se emplea esta estrategia las personas muestran un comportamiento introvertido y apático.

- Dilemas internos, dado que las personas desean cosas diferentes, y estos

mismo desean variar según sea el caso, a veces ellas mismas se encuentran en conflictos con sus propios objetivos. Estos conflictos internos pueden adoptar las siguientes formas:

- Las personas tienen dos objetos atractivos que son mutuamente excluyentes. Cuando el grado de atracción de las dos alternativas sea prácticamente igual, se observará una fuerte tendencia a mostrar un comportamiento indecisivo o titubeante.
- Un objeto que tenga aspectos tanto positivos como negativos, puede originar un conflicto.
- Una persona se encuentra en la situación que tener que elegir entre dos resultados iguales de negativos.

Las reacciones ante el conflicto interno aumentan los niveles de stress y de tensión interna. Cuando los directivos observen un comportamiento que insinúe, que está teniendo lugar tales procesos de adaptación, deben tomar medidas para modificar factores relevantes dentro de la organización.

- Conflicto a nivel de la organización. Los conflictos no pueden evitarse entre las personas de diferentes organizaciones, ni entre las pertenecientes a distintas unidades o departamentos de una organización. Además, el conflicto a nivel de subunidades no tiene por qué ser precisamente malo o contraproducente para la consecución de los objetivos organizacionales. Los grupos tienden a comportarse de formas diferentes, pero coherentes, dependiendo de si se consideran ganadores o perdedores de un conflicto.
- Etapas del conflicto. El conflicto surge en la organización de varias fuentes singulares y se desarrolla a lo largo de varias etapas claramente diferenciadas.
 - El conflicto tiene en su origen un primer estado latente. En esta etapa, ya se hallan presentes los elementos necesarios para él, pero no siempre son visibles. Cuando exista una situación de conflicto no visible, se hallará probablemente una combinación de desasosiego general, quizás aprensión, diferencias de opinión, diferentes valores y unos recursos limitados.
 - La siguiente etapa tiene lugar cuando el conflicto ha sido percibido y

vivido por los afectados. En ellas las personas se sienten más tensas, hostiles y agresivas. Comienzan a ver cómo van tomando forma las dimensiones del conflicto y a delinearse los frentes de ataque, estableciéndose ciertos planes eventuales.

- La etapa final se caracteriza porque en ella existen un patente conflicto, con una lucha real con las personas implicadas. Esta tendrá lugar habitualmente en los modos socialmente aceptables de acometida y defensa verbal e intriga en medio de la organización. El conflicto externo abarca una enorme gama de conductas: desde formas sutiles hasta indirectas y muy controladas de interferencia, hasta la lucha directa, agresiva, violenta e incontrolada.

- Resolución del conflicto. La organización procurará que el conflicto no se convierta en un fin de sí mismo, sino más bien que se resuelva situaciones conflictivas que puedan surgir y sean contraproducentes, tratando de canalizar aquellas hacia direcciones contractivas.

- b. **Comunicación.** La comunicación es el proceso mediante el cual nos relacionamos para intercambiar ideas, expresar nuestros sentimientos y creencias acerca de personas o cosas. Implica una interrelación de sentimientos, conocimientos y de convivencias entre los seres humanos.

La comunicación es un proceso social de mucha importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad. Muchos de los problemas tanto individuales, sociales y laborales, provienen de una comunicación inadecuada y defectuosa.

A tal efecto, Pascuali (1980), citado por Lugo y Santil (2005), define la comunicación como: “La relación comunitaria humana, consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores, en estado total de reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume, la sociabilidad del hombre”.

La comunicación es un elemento fundamental para el desenvolvimiento del ser humano en su proceso de socialización.

La transmisión de información requiere de una excelente comunicación, donde las partes involucradas estén satisfechas de lo que está transmitiendo, y donde ocurra la fluidez de la retroalimentación.

Es importante reconocer la naturaleza de las conductas y sus correspondientes estilos y la aplicación que dan lugar. No obstante, toda persona debe aprender a comunicarse, ya que este es el fundamento, el eslabón clave que mantiene unido a todo lo que una persona dice y hace. Cada orden, cada discusión, cada reunión pone a prueba nuestras capacidades de comunicación (Lugo y Santil, 2005).

La comunicación como proceso básico es el crecimiento y desarrollo de un grupo, puede ser: verbal y no verbal. La comunicación verbal-oral incluye la emisión de sonidos articulados de la voz. Se utiliza el lenguaje hablado.

La comunicación no verbal, incluye la utilización de movimientos corporales, muecas, pantomimas, formas de hablar, etc.

Según Brito (1991), existen cuatro tipos o formas de comunicación:

- Comunicación Interpersonal: es la que ocurre cuando intercambiamos información, sentimientos, experiencias con otras personas.
- Comunicación Intrapersonal: es el proceso de comunicarnos con nosotros mismos, es una comunicación introspectiva.
- Comunicación Intergrupar: es la que se establece entre dos o más grupos de personas. La que se produce en los paneles, juegos, debates, etc.
- Comunicación intragrupal es el proceso interno que se da entre los grupos. Implica la utilización de diferentes redes de comunicación.

Barreras para la comunicación eficaz en la organización:

- La *filtración* es la manipulación de información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones están presentes en los resultados de la información, lo que hace posible que los receptores consigan información objetiva. Mientras

más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

- *Percepción selectiva* es cuando los receptores ven y escuchan en forma selectiva, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes, lo que no permite que se perciba la realidad, y en su lugar se interprete según el placer de cada quien.
- *Defensa*, cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en forma que reduce su habilidad para lograr el entendimiento mutuo, respondiendo en forma que retarda la comunicación.
- *Lenguaje*, la edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona utiliza. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

c. **Liderazgo.** El liderazgo es uno de los procesos de mayor importancia en la vida de cualquier grupo humano; ejerce gran influencia sobre las actividades que realizan los individuos, de manera de lograr objetivos en determinadas situaciones. El liderazgo es de carácter situacional. En tal sentido la diversidad de enfoques, definiciones y teorías, nos ha permitido la elaboración de una conceptualización de este término aceptada por los estudios.

Se puede definir como: “La habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas” (Robbins, 1996). De acuerdo a esta definición el liderazgo conlleva básicamente el intento de influir en la conducta de las demás personas, siempre con la finalidad de dirigir dicho comportamiento al alcance de las metas y el proceso de dirección se lleva a cabo a través de la comunicación.

El liderazgo es un proceso en la unidad de cualquier grupo para lograr metas y objetivos comunes en situaciones determinadas, implica “poseer y tener el poder”. Conduce al grupo hacia sus objetivos dependiendo de un momento o situación, determinada de la misma de la historia del grupo.

Estilos del liderazgo:

- *Liderazgo democrático*, logra el cumplimiento de las metas a través del trabajo en equipo, con gente motivada y comprometida, vinculada con relaciones de confianza y respeto, y está orientado hacia las personas y tareas que ha de realizar en grupo.
- *Liderazgo autocrático*, encaminado hacia la tarea, buscando la eficacia, disponiendo las condiciones de trabajo de manera que disminuya la influencia de los factores humanos a un mínimo. Usualmente es exigente y autoritario.
- *Liderazgo paternalista*, dirigido por un mínimo interés hacia la tarea y las personas, evita las responsabilidades y la comunicación.

1.2.15. Problemas existentes en las relaciones interpersonales

El problema en las relaciones interpersonales siempre ha existido y existirá, aunque en diferentes grados de intensidad y magnitud. Dadas las diferencias individuales, mientras dos o más personas compartan un tiempo y espacios comunes, persigan objetivos diferentes, estén sujetas a la competencia por los recursos económicos, así como a la incertidumbre del cambio tecnológico y social, existirán desajustes en el comportamiento humano. Sin embargo, en la época actual, los conflictos más agudos provienen de las injustas relaciones económicas entre las clases dentro de la sociedad capitalista (Lugo y Santil, 2005).

El origen de los problemas en las relaciones interpersonales se ha racionalizado de tantas maneras como ideologías existen. Para el individualista extremo, la razón de la existencia de los problemas es la intromisión e intervención de la sociedad en la vida y libertades personales.

En cambio, los que están situados en el polo opuesto, contienden que los intereses individuales son los que interfieren con los objetivos sociales. Quizá la mayoría de los relacionistas humanos, aunque en términos simplistas se sitúa en medio de dichos extremos: siendo el hombre un ente social no existe conflicto

alguno entre éste y la sociedad, sino únicamente malentendidos, o tal vez una ruptura temporal de la comunicación entre ambos. Este punto de vista toma en cuenta en forma muy disminuida los efectos, pero no las causas, las cuales se encuentran sumergidas en la estructura y las relaciones de producción e intercambio de bienes y servicios. Tampoco toma en cuenta que la enajenación o alienación nacida de la incapacidad del hombre para controlar y humanizar la tecnología actual, es fuente de profundos problemas humanos (Lugo y Santil, 2005).

En los países avanzados a menudo se cree que, mediante la aplicación del método científico a las relaciones interpersonales, se pueden eliminar los obstáculos hacia un consenso general y hacia la creación de un equilibrio en el que las necesidades del individuo y de la sociedad sean similares. Este enfoque olvida que la base de las buenas relaciones humanas exige reglas de juego justas y a tono con las necesidades reales de una colectividad. De nada sirve el método científico para humanizar las relaciones entre los individuos y los grupos, si existen relaciones de explotación entre las clases sociales. Sin embargo, a pesar de la enorme brecha entre los requerimientos de una sociedad justa y el comportamiento real de los individuos, no cabe duda que tanto los países avanzados, como los menos desarrollados independientemente del sistema político que sustentan parecen estar genuinamente interesados en motivar a su fuerza de trabajo, hacia el logro de una mayor productividad (Lugo y Santil, 2005).

A nivel individual, el problema de las relaciones interpersonales no es de fácil solución. Si bien puede absorberse el cuerpo de conocimientos actuales de la materia, lo difícil es la internalización de conceptos, actitudes y modos de pensar que nos conviertan en practicantes de las buenas relaciones humanas.

Se debe tomar en cuenta que el individuo en la realidad está situado a diferentes niveles mentales y actitudinales, que pueden ir desde una mente cerrada a una abierta, o aún más allá, hasta la expresión de confianza y actitudes positivas y justas hacia los demás.

1.3. Definición de términos básicos

- **Clima.** El concepto de clima inclusive se relaciona con el de cultura organizacional y con el de calidad de vida en el trabajo, como también con el de satisfacción laboral. Noboa, A. (2005, p. 1)

- **Clima organizacional.** Es la relación existente entre la organización y su entorno o ambiente, pero no solo referido al ambiente externo sino también a las interdependencias internas (Kat y Katn, 1995).

- **Relaciones interpersonales.** Bisquerra (2003), las define como la 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.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Tipo y nivel de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

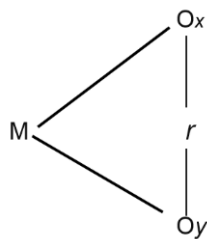
El tipo de investigación es descriptivo-correlacional.

2.1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es el descriptivo y correlacional.

2.2. Diseño de investigación

La investigación establece dos variables de estudio: Clima organizacional y las relaciones interpersonales, por ello el diseño es *descriptivo-correlacional*, cuyo diagrama es el siguiente:



Donde:

M	=	Representa a la población.
X	=	Clima organizacional.
Y	=	Relaciones interpersonales.
R	=	Relación entre variables

2.3. Población y muestra

a. Población

La población estuvo constituida por 81 participantes, entre docentes y administrativos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Institución educativa	Profesores	Administrativos	Total
Nº 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”	59	22	81

b. Muestra

La muestra estuvo conformada por 40 participantes, entre trabajadores docentes y administrativos, tal como se observa en la tabla:

Institución educativa	Profesores	Administrativos	Total
Nº 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”	32	8	40

El proceso de selección de la muestra se realizó, a través del muestreo no probabilístico de tipo “accidental o por comodidad”, que consiste en tomar los casos o unidades que están disponibles en un momento dado (Canales, 1994, p. 119). En el estudio se seleccionó a los profesores y administrativos que estaban disponibles en ese momento.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.4.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica que se utilizó es el cuestionario que midió el clima organizacional y las relaciones interpersonales de los docentes en la institución educativa Nº 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”

2.4.2. Instrumentos de recolección de datos

- El instrumento de recolección de datos denominado: Cuestionario para determinar el clima organizacional consta de 28 ítemes (ver Anexo 2).

El instrumento se dimensionó en *motivación* (5 ítems), *liderazgo* (3 ítems), *toma de decisiones* (4 ítems), *identidad* (2 ítems), *comunicación* (2 ítems), *estructura* (3 ítems), *innovación* (2 ítems), *conflicto y cooperación* (3 ítems), *recompensa* (2 ítems) y *confort* (2 ítems).

- La *validación* del instrumento se realizó, a través de juicio de expertos.
- La *confiabilidad* se realizó, a través del coeficiente Alfa de Cronbach con un valor de 0,8378 (83,78%) (Anexo 5).

- El instrumento de recolección de datos denominado: Cuestionario para determinar las relaciones interpersonales costa de 17 ítems (ver Anexo 3).

El instrumento se dimensionó en *valores* (4 ítems), *empatía* (3 ítems), *congruencia* (3 ítems), *cordialidad* (4 ítems) y *conflictos* (3 ítems).

- La *validación* del instrumento se realizó, a través de juicio de expertos.
- La *confiabilidad* se realizó, a través del coeficiente Alfa de Cronbach con un valor de 0,9042 (90,42%) (Anexo 5).

2.5. Técnicas de procesamiento de análisis de datos

- a. Diagnóstico de la situación actual del clima organizacional y las relaciones interpersonales.
- b. Aplicación de las encuestas tanto a los docentes como al director.
- c. Análisis de los resultados.
- d. Valoración de los resultados.

Los datos recolectados siguieron el siguiente tratamiento estadístico:

- a. Hipótesis Estadística:

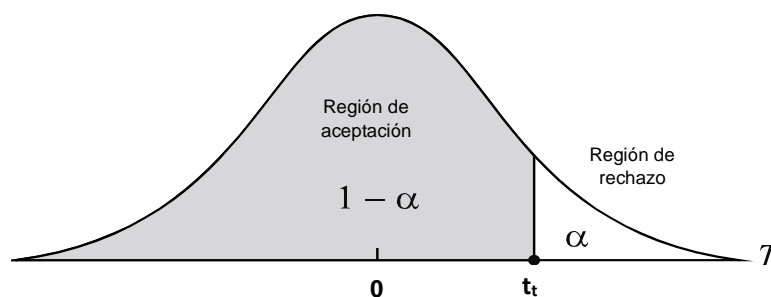
$H_0 : \rho = 0$ No existe relación positiva entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja, en el año 2014.

$H_1 : \rho > 0$ Existe relación positiva entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja, en el año 2014.

Donde:

ρ : Es el grado de relación entre el Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 00536.

- b. Se estableció un nivel de confianza para la investigación del 95%, es decir un error estadístico del 5% (α).
- c. La hipótesis fue contrastada mediante el estadístico de prueba correspondiente a la distribución t – Student y para la utilización de este estadístico se calculó el coeficiente de correlación de Pearson. La prueba t fue unilateral derecho tal como se muestra en la curva de Gauss.



Cuya fórmula es la siguiente:

$$t_c = \gamma_s \sqrt{\frac{n-2}{1-\gamma_s^2}} \quad \text{Con (n-2) grados de libertad,}$$

Donde:

- t_c : Valor calculado, producto de desarrollar la fórmula t de Student.
- n: Tamaño de muestra.

γ_s : Correlación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 00536.

Se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson, mediante la siguiente fórmula:

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

d. Se analizó el coeficiente de correlación de Pearson, mediante los siguientes niveles criterios:

Niveles Criteriales	Estimación
Correlación negativa perfecta	- 1.00
Correlación negativa muy fuerte	- 0.90
Correlación negativa considerable	- 0.75
Correlación negativa media	- 0.50
Correlación negativa débil	- 0.10
No existe correlación alguna entre variables	0.00
Correlación positiva débil	+ 0.10
Correlación positiva media	+ 0.50
Correlación positiva considerable	+0.75
Correlación positiva muy fuerte	+0.90
Correlación positiva perfecta	+1.00

e. La hipótesis se verificó según las condiciones del valor “p” de la prueba t-Student:

Si el valor de “p” es menor que el 5% ($p < 0.05$) entonces se acepta H_1 .

Si el valor de “p” es mayor que el 5% ($p > 0.05$) entonces se acepta H_0 .

f. La variable “clima organizacional” y “relaciones interpersonales”, se codificó de la siguiente manera:

Clima organizacional		Relaciones interpersonales	
Nunca	0	Inadecuadamente	0
A veces	1	Indiferente	1
Siempre	2	Adecuadamente	2

g. La variable “Clima organizacional” y dimensiones fue categorizada a través de la escala de Likert, construyendo sus parámetros respectivos, llamados baremos:

Clima organizacional	Rango de baremos
Bajo	[0-18]
Medio	[19-37]
Alto	[38-56]

Motivación	Liderazgo	Toma de decisiones	Identidad	Comunicación
[0 - 2]	[0 - 1]	[0 - 2]	[0 - 1]	[0 - 1]
[3 - 6]	[2 - 3]	[3 - 5]	[2 - 3]	[2 - 3]
[7 - 10]	[4 - 6]	[6 - 8]	(3 - 4]	(3 - 4]

Estructura	Innovación	Conflicto y cooperación	Recompensa	Confort
[0 - 1]	[0 - 1]	[0 - 1]	[0 - 1]	[0 - 1]
[2 - 3]	[2 - 3]	[2 - 3]	[2 - 3]	[2 - 3]
[4 - 6]	(3 - 4]	[4 - 6]	(3 - 4]	(3 - 4]

- h. La variable “Relaciones interpersonales” y dimensiones fue categorizada a través de la escala de Likert, construyendo sus parámetros respectivos, llamados baremos:

Relaciones interpersonales	Rango de baremos
Bajo	[0 - 10]
Medio	[11 - 22]
Alto	[23 - 34]

Valores	Empatía	Congruencia	Cordialidad	Conflictos
[0 - 2]	[0 - 1]	[0 - 1]	[0 - 2]	[0 - 1]
[3 - 5]	[2 - 3]	[2 - 3]	[3 - 5]	[2 - 3]
[6 - 8]	[4 - 6]	[4 - 6]	[6 - 8]	[4 - 6]

- i. Los datos fueron presentados en tablas y figuras estadísticas construidas según estándares establecidos para la investigación (Vásquez, 2003).
- j. El procesamiento de los datos se hizo en forma electrónica mediante el Software SPSS v23.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DISCUSIÓN

3.1. Resultados

Objetivo específico: Analizar y describir las características del clima organizacional en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”

Tabla 1

Características del clima organizacional en la I.E. N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” - Rioja 2014, según dimensiones

	Nunca = 0 n = 40	A veces = 1	Siempre = 2
	0	1	2
	%	%	%
Motivación			
1. ¿Consideras que el ambiente de trabajo de tu institución reúne las condiciones ideales?.	0	55	45
2. ¿Tienes expectativas que el ambiente de trabajo de tu institución puede ser mejor?.	0	33	68
3. ¿Consideras que puedes contribuir a mejorar el ambiente de trabajo de tu institución?.	0	28	73
4. ¿Tienes un concepto claro del ambiente de trabajo de tu institución?.	0	30	70
5. ¿Te agrada el ambiente de trabajo que se mantiene en tu institución?.	8	65	28
Liderazgo			
6. ¿Percibes que el Director posee habilidades para ejercer influencia en el plano personal de los trabajadores de tu institución?.	8	63	30
7. ¿Consideras que el Director posee habilidades para ejercer influencia en el ámbito del trabajo grupal de los trabajadores de tu institución?.	3	73	25
8. ¿Crees que el Director posee las habilidades suficientes para manejar administrativamente tu institución?.	8	60	33
Toma de Decisiones			
9. ¿Consideras que para tomar decisiones en tu institución cuentas con la información disponible suficiente?.	10	65	25
10. ¿La información que recibes para la toma de decisiones en tu institución son útiles al personal?.	8	55	38
11. ¿Consideras que la toma de decisiones en tu institución está centralizada en las funciones el Director?.	5	68	28
12. ¿Consideras que la toma de decisiones en tu institución es delegada por el Director al personal correspondiente?.	8	43	50
Identidad			
13. ¿Crees que eres una parte significativa de la institución a la que perteneces?.	3	20	78
14. ¿Eres capaz de perseguir los objetivos institucionales como si fueran los tuyos propios?.	3	28	70
Comunicación			
15. ¿Consideras que en tu institución existen redes de comunicación definidas?.	15	63	23
16. ¿En tu institución el Director acostumbra a recibir y a apreciar los puntos de vista particulares del personal?.	10	75	15
Estructura			
17. ¿Consideras que la gestión en tu institución se hace en base a procedimientos normativos muy complejos?.	13	50	38
18. ¿Consideras que la estructura administrativa de tu institución es muy burocrática?.	10	60	30

19. ¿Puedes percibir que en tu institución se pone énfasis en el trabajo libre, sin presión para el desenvolvimiento eficaz de tus potencialidades?	10	55	35
Innovación			
20. ¿Puedes percibir que en tu institución existe voluntad de cambio tanto en el Director como en los demás miembros?.	10	55	35
21. ¿En tu institución se acostumbra a usar de nuevos procedimientos y estrategias para el trabajo?.	5	58	38
Conflicto y Cooperación			
22. ¿Consideras que el nivel de cooperación interna en tu institución es el adecuado?	5	85	10
23. ¿Consideras que el nivel de apoyo humano (personal) entre colegas en tu institución es el ideal?	8	70	23
24. ¿Consideras que el nivel de apoyo material que recibes y que brindas en tu institución es el adecuado?	8	68	25
Recompensa			
25. ¿El Director acostumbra el uso de premios por méritos en la labor?	48	48	5
26. ¿El Director acostumbra el uso de estímulos por méritos en la labor?	40	48	13
Confort			
27. ¿Crees que en tu institución se ha logrado crear un ambiente sano?	8	70	23
28. ¿Crees que en tu institución se ha logrado crear un ambiente agradable?.	15	60	25

Fuente: Aplicación del cuestionario "Clima Organizacional" 2014.

Interpretación

Según la tabla 1, se aprecia que el 55% de los docentes a veces consideran que el ambiente de trabajo en la institución reúne las condiciones ideales, 73% siempre consideran que pueden contribuir a mejorar el ambiente de trabajo de la institución, y al 65% a veces le agrada el ambiente de trabajo que se mantiene en la institución. Por tanto, el puntaje medio de motivación en la institución es alto 7.8 ± 1.4 con bajo grado de variabilidad 18.2%.

Los docentes a veces perciben que el Director posee habilidades para ejercer influencia en el plano personal de los trabajadores de la institución en 63%, a veces consideran que el Director posee habilidades para ejercer influencia en el ámbito del trabajo grupal de los trabajadores de la institución en 73%, y a veces creen que el Director posee las habilidades suficientes para manejar administrativamente tu institución en 60%. Por tanto, el puntaje medio de liderazgo en la institución es medio 3.7 ± 1.4 con alto grado de variabilidad 38.3%.

Los docentes manifiestan que a veces consideran que para tomar decisiones en la institución cuentan con la información disponible suficiente en 65%, y a veces la toma de decisiones en la institución está centralizada en las funciones el Director en 68%. Por tanto, el puntaje medio de toma de decisiones en la institución es medio 5.1 ± 1.7 con alto grado de variabilidad 33.5%.

Los docentes siempre creen que son una parte significativa de la institución a la que perteneces en 78% y que son capaces de perseguir los objetivos institucionales como si fueran propios en 70%. Por tanto, el puntaje medio de identidad en la institución es alto 3.5 ± 0.8 con bajo grado de variabilidad 23.9%.

Los docentes a veces consideran que en la institución existen redes de comunicación definidas en 63% y que a veces el Director acostumbra a recibir y a apreciar los puntos de vista particulares del personal en 75%. Por tanto, el puntaje medio de comunicación en la institución es medio 2.1 ± 0.9 con alto grado de variabilidad 45.4%.

Los docentes a veces consideran que la estructura administrativa de la institución es muy burocrática en 60% y a veces puede percibir que en la institución se pone énfasis en el trabajo libre, sin presión para el desenvolvimiento eficaz de tus potencialidades en 55%. Por tanto, el puntaje medio de estructura en la institución es medio 3.7 ± 1.3 con alto grado de variabilidad 34.2%.

Los docentes a veces pueden percibir que en la institución existe voluntad de cambio tanto en el Director como en los demás miembros en 55% y a veces en la institución se acostumbra a usar de nuevos procedimientos y estrategias para el trabajo en 58%. Por tanto, el puntaje medio de innovación en la institución es medio 2.6 ± 1.0 con alto grado de variabilidad 39.2%.

Los docentes a veces consideran que el nivel de cooperación interna en tu institución es el adecuado en 85%, que el nivel de apoyo humano (personal) entre colegas en la institución es el ideal en 70% y que el nivel de apoyo material que reciben y que brindan en la institución es el adecuado en 68%. Por tanto, el puntaje medio de conflicto y cooperación en la institución es medio 3.4 ± 0.9 con bajo grado de variabilidad 29%.

Los docentes manifiestan que nunca el director acostumbra el uso de premios por méritos en la labor en 48%, y que no acostumbra el uso de estímulos por méritos en la labor en 40%. Por tanto, el puntaje medio de recompensa en la institución es bajo 1.3 ± 1.2 con alto grado de variabilidad 89.2%.

Finalmente, los docentes a veces creen que en la institución se ha logrado crear un ambiente sano en 70%, y creen que en la institución se ha logrado crear un ambiente agradable en 60%. Por tanto, el puntaje medio de confort en la institución es medio 2.3 ± 1.0 con alto grado de variabilidad 45.8%.

Objetivo específico: Analizar y describir las características de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”

Tabla 2

Características de las relaciones interpersonales en la I.E. N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”- Rioja 2014, según dimensiones

	Nunca = 0 n = 40	A veces = 1	Siempre = 2
Valores			
	0	1	2
	%	%	%
1. ¿En tu centro de trabajo se mantiene una buena comunicación entre compañeros?	5	50	45
2. ¿En tu centro de trabajo existe el trato cortés entre compañeros?	10	35	55
3. ¿En tu centro de trabajo se muestra respeto entre compañeros?	3	40	58
4. ¿Consideras que tus compañeros mantienen una conducta ética en tu centro de trabajo?	13	50	38
Empatía			
	%	%	%
5. ¿Consideras que en tu centro de trabajo existe la comprensión entre compañeros?	5	55	40
6. ¿En tu centro de trabajo se da la colaboración mutua entre compañeros?	5	38	58
7. ¿En tu centro de trabajo se practica la amistad entre compañeros?	10	53	38
Congruencia			
	%	%	%
8. ¿Consideras que en tu centro de trabajo existe un clima de convivencia aceptable?	8	55	38
9. ¿Has notado que en tu centro de trabajo se saben manejar los reproches entre compañeros?	18	58	25
10. ¿Consideras que en tu centro de trabajo se practica el trato justo para todos?	30	45	25
Cordialidad			
	%	%	%
11. ¿Consideras que en tu centro de trabajo se ha logrado establecer un clima de familiaridad entre compañeros?	13	48	40
12. ¿Consideras que en tu centro de trabajo es posible compartir momentos y experiencias entre compañeros?	8	33	60
13. ¿Consideras que en tu centro de trabajo es posible compartir una serie de recursos entre compañeros, según las necesidades?	13	33	55
14. ¿Consideras que en tu centro de trabajo se apela a la sinceridad como forma de comprensión entre compañeros?	23	58	20
Conflictos			
	%	%	%
15. ¿Consideras que en tu centro de trabajo se practica el trabajo en equipo?	20	53	28
16. ¿Consideras que en tu centro de trabajo se sobrelleva el espíritu competitivo entre compañeros?	20	55	25
17. ¿Consideras que en tu centro de trabajo se sabe manejar las polémicas existentes entre compañeros?	13	55	33

Fuente: Aplicación del cuestionario “Relaciones Interpersonales” 2014.

Según la tabla 2, se aprecia que a veces los docentes en la IIEE se mantiene una buena comunicación entre compañeros en 50%, el 55% siempre tienen el trato cortés entre compañeros, el 58% siempre muestran respeto entre compañeros y el 50% a veces mantienen una conducta ética en su centro de trabajo. Por tanto, el puntaje medio en

valores en la institución es aproximadamente alto 5.7 ± 1.9 con alto grado de variabilidad 34.4%.

Los docentes manifiestan que a veces consideran que en su centro de trabajo existe la comprensión entre compañeros en 55%, siempre se da la colaboración mutua entre compañeros en 58% y el 53% a veces practican la amistad entre compañeros. Por tanto, el puntaje medio de empatía en la institución es alto 4.2 ± 1.4 con alto grado de variabilidad 33.4%.

Los docentes manifiestan que a veces consideran que en su centro de trabajo existe un clima de convivencia aceptable en 55%, a veces han notado que en su centro de trabajo se saben manejar los reproches entre compañeros en 58% y el 45% a veces practican el trato justo para todos. Por tanto, el puntaje medio de congruencia en la institución es medio 3.3 ± 1.6 con alto grado de variabilidad 49.3%.

Los docentes manifiestan que a veces consideran que en su centro de trabajo se ha logrado establecer un clima de familiaridad entre compañeros en 48%, siempre consideran que en su centro de trabajo es posible compartir momentos y experiencias entre compañeros en 60% y el 58% a veces consideran que en su centro de trabajo se apela a la sinceridad como forma de comprensión entre compañeros. Por tanto, el puntaje medio de cordialidad en la institución es medio 5.2 ± 1.8 con alto grado de variabilidad 35.2%.

Finalmente, los docentes a veces consideran que en su centro de trabajo se practica el trabajo en equipo en 53%, el 55% se sobrelleva el espíritu competitivo entre compañeros y también se considera que saben manejar las polémicas existentes entre compañeros en 55%. Por tanto, el puntaje medio de conflictos en la institución es medio 3.3 ± 1.5 con alto grado de variabilidad 45.4%.

Objetivo específico: Establecer la relación entre el clima organizacional con las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”

Tabla 3

Nivel de clima organizacional y relaciones interpersonales en la I.E. N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” - Rioja 2014

Clima Organizacional $\bar{x} \pm s = 35.3 \pm 7.3$ CV% = 20.8	Relaciones Interpersonales $\bar{x} \pm s = 21.7 \pm 6.6$ CV% = 30.5							
	Bajo [0 - 10]		Medio [11 - 22]		Alto [23 - 34]		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Bajo [0 - 18]	0	0	0	0	0	0	0	0
Medio [19 - 37]	0	0	23	58	4	10	27	68
Alto [38 - 56]	0	0	0	0	13	32	13	32
Total	0	0	23	58	17	42	40	100

Fuente: Aplicación del cuestionario sobre Clima Organizacional y Relaciones Interpersonales.

Según la tabla 3, se aprecia que el 68% de los docentes manifiestan que el clima organizacional en motivación, liderazgo, toma de decisiones, identidad, comunicación estructura, innovación, conflicto y cooperación, recompensa y confort es medio, seguido de un 32% alto, con un puntaje promedio de $\bar{x} \pm s = 35.3 \pm 7.3$ y bajo grado de variabilidad 20.8%. Mientras que el nivel de Relaciones interpersonales en valores, empatía, congruencia, cordialidad y conflictos es medio, seguido de un 17% alto, con un puntaje promedio de $\bar{x} \pm s = 21.7 \pm 6.6$ y bajo grado de variabilidad 30.5%.

Así también, el 58% de los docentes entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales es medio, seguido de un 32% que es alto.

Tabla 4

Verificación de hipótesis respecto a la relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”- Rioja 2014

Hipótesis	Coefficiente de Correlación	Valor t calculado	Valor t tabulado	Nivel de significancia con 38 gl	Decisión
$H_0 : \rho \leq 0$ $H_1 : \rho > 0$	$R = 0,7215$	6.423	1.686	$\alpha = 5\%$ $p = 0.000$	Rechaza H_0
Diseño	Coefficiente de correlación (R)	Coefficiente de determinación (R ²)		Valor de p	
X1 - Y	0.4338	0.1882		0.003	
X2 - Y	0.5389	0.2904		0.000	
X3 - Y	0.6879	0.4732		0.000	
X4 - Y	0.1838	0.0338		0.128	
X5 - Y	0.4050	0.1640		0.005	
X6 - Y	0.1590	0.0253		0.164	
X7 - Y	0.4461	0.1990		0.002	
X8 - Y	0.3460	0.1197		0.014	
X9 - Y	0.6069	0.3683		0.000	
X10 - Y	0.4799	0.2303		0.001	
X - Y	0.7215	0.5206		0.000	

Fuente: Tabla estadística y valores calculados por el investigador

X1: Motivación X2: Liderazgo X3: Toma de decisiones X4: Identidad X5: Comunicación
X6: Estructura X7: Innovación X8: Conflicto y cooperación X9: Recompensa X10: Confort
Y: Relaciones Interpersonales

Según la tabla 4, se observan los resultados obtenidos producto de la aplicación de las fórmulas estadísticas del coeficiente de correlación de Pearson, para la verificación de la hipótesis, obteniéndose un valor calculado de $t_c = 6.423$ y un valor tabular de $t_\alpha = 1.686$ (obtenido de la tabla de probabilidad de la distribución t – Student con 38 grados de libertad y 5% de significancia), verificando que el valor calculado es mayor que el tabular derecho, el cual permite que la hipótesis nula se ubique dentro de la región de rechazo. También lo indica el valor de $(p=0.000) p < 5\%$.

Por consiguiente, con una confianza del 95% se acepta que, existe relación positiva entre clima organizacional y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja, en el año 2014.

También se explica que el nivel de coeficiente de correlación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales es positiva media $\gamma = 0.7215$ siendo explicada por el 52.06% de variación de los puntajes de las relaciones interpersonales

respecto a los puntajes del clima organizacional, evidenciándose con el valor de p ($p=0.000$) que es menor al 5%.

Así se observa el coeficiente de correlación de los puntajes de las dimensiones: motivación, liderazgo, comunicación, innovación, conflicto y cooperación, recompensa y confort con los puntajes de relaciones interpersonales es media o moderada. El coeficiente de correlación entre la toma de decisiones con las relaciones interpersonales es considerable y la correlación entre identidad y estructura es débil.

3.2. Discusión

Las *características del clima organizacional en la institución educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”*, en primer término, se presentan que los docentes *siempre* consideran que pueden contribuir a mejorar el ambiente de trabajo, son una parte significativa y son capaces de perseguir los objetivos institucionales como si fueran propios; en segundo lugar, los docentes *a veces* consideran que el ambiente de trabajo reúne las condiciones ideales y agradables, perciben que el Director posee habilidades para ejercer influencia sobre los docentes y administrativos de la institución, en la toma de decisiones en la institución cuentan con la información disponible suficiente, consideran que existen redes de comunicación definidas, el Director acostumbra a recibir y a apreciar los puntos de vista particulares del personal, consideran que la estructura administrativa de la institución es muy burocrática, pone énfasis en el trabajo libre, sin presión para el desenvolvimiento eficaz de tus potencialidades, existe voluntad de cambio tanto en el Director como en los demás miembros, acostumbran a usar de nuevos procedimientos y estrategias para el trabajo, consideran que el nivel de cooperación interna es el adecuado, que el nivel de apoyo humano entre colegas es el ideal y que el nivel de apoyo material que reciben y que brindan es el adecuado, creen que se ha logrado crear un ambiente sano y agradable; y en tercer lugar, los docentes manifiestan que *nunca* el director acostumbra el uso de premios por méritos en la labor, y acostumbra el uso de estímulos por méritos en la labor. Estos resultados son corroborados por Arce, G. y Malvas, Y. (2014), en su tesis: *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari – 2013 (Tesis maestría)*, que sostuvieron que los docentes ubicaron a la

variable clima organizacional principalmente entre los niveles bueno, regular y bajo; pero calificaron como muy bueno y bueno su compromiso organizacional. Es probable que los resultados para el compromiso organizacional obedezcan al hecho de que los docentes encuestados respondieron favoreciéndose a sí mismos; pero los investigadores pudieron comprobar una realidad distinta. Finalmente se determinó que existe una correlación moderada, pero significativa entre la variable clima organizacional y la dimensión estilos de liderazgo de la variable relaciones interpersonales.

Las características de las relaciones interpersonales en la I.E. N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”- Rioja 2014, primero, los docentes siempre muestran respeto, trato cortés, colaboración mutua y pueden compartir experiencias entre compañeros; segundo, los docentes *a veces* mantienen una comunicación entre compañeros, poseen una conducta ética, comprensiva, el clima de convivencia aceptable y familiar en su centro de trabajo, practican la amistad, manejan los reproches, el trato justo y sincero, se practica el trabajo en equipo, se sobrelleva el espíritu competitivo y manejan las polémicas entre compañeros. Estos datos son sostenidos por Castro (1999), en su investigación: Análisis de las relaciones interpersonales entre los empleados de la Coordinación de la Red de Bibliotecas Públicas del Estado Monagas, sus unidades de Apoyo y la Biblioteca Central “Dr. Julia Padrón” Estado Edo- Monagas, 1 999”, al mencionar que la institución beneficia las relaciones interpersonales en la organización, debido a que en la dirección predominan los canales de comunicación horizontal. Además, Matos (2009) en su investigación sobre la comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes declaran que las relaciones interpersonales son entendidos como procesos fundamentales en la actuación de las personas; en particular, aquellas personas involucradas en las acciones que se gestan en el terreno educativo. Similares resultados, se tienen en Aguilarte, Calcurián & Ramírez (2010), en su tesis: “La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes”, al aseverar que el personal docente investigado en el campo laboral considera favorable. Por su lado, Arteaga (2006), en su tesis sobre el Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A” del Perú estableció que las relaciones interpersonales predominantes percibidas de los trabajadores son regulares, existe una relación de dependencia positiva media entre el

liderazgo y las relaciones interpersonales, existe una correlación positiva muy fuerte entre liderazgo y relaciones interpersonales.

En el nivel de clima organizacional y relaciones interpersonales en la I.E. N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”- Rioja 2014, los docentes manifiestan que el clima organizacional en motivación, liderazgo, toma de decisiones, identidad, comunicación estructura, innovación, conflicto y cooperación, recompensa y confort, el 68% es medio, seguido de un 32% alto. El 83% de los docentes manifiestan que el nivel de relaciones interpersonales en valores, empatía, congruencia, cordialidad y conflictos, es medio, seguido de un 17% alto, con un puntaje. En la verificación de la hipótesis, se obtuvo que el valor calculado es de $t_c = 6.423$ y un valor tabular de $t_\alpha = 1.686$. Asimismo, se explica que el nivel de coeficiente de correlación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales es positiva media $\gamma = 0.7215$. Arce, G. y Malvas, Y. (2014), sostuvo que, tanto la variable clima organizacional como la variable relaciones interpersonales están entre los niveles bueno, regular y bajo. El clima organizacional de la institución es adecuado y las relaciones interpersonales también parecen las adecuadas, con tendencia a mejorar.

CONCLUSIONES

- El clima organizacional en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”, el puntaje en su dimensión motivación en la institución es alto; el liderazgo es medio; la toma de decisiones medio; la identidad es alta; la comunicación es media; la estructura es media; la innovación es media; el conflicto y cooperación es medio; la recompensa es baja; el confort es medio.
- Las características de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”, el puntaje en su dimensión valores es alto; la empatía es alto; la congruencia es media; la cordialidad es media; y los conflictos es medio.
- La relación entre el clima organizacional con las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” es positiva media, con $\gamma = 0.7215$.
- La relación entre el clima organizacional con las relaciones interpersonales se probó con la hipótesis, la cual se acepta porque la prueba calculada es de $t_c = 6.423$ y un valor tabular de $t_\alpha = 1.686$, por consiguiente, el valor calculado es mayor que el tabular.

RECOMENDACIONES

- La Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” debe mejorar el clima organizacional y las relaciones interpersonales, a través de talleres de sensibilización a toda la comunidad educativa.
- La Unidad de Gestión Educativa Local de Rioja debe fomentar climas organizacionales saludables y relaciones interpersonales adecuados en las instituciones educativas de la jurisdicción de Rioja para reducir los conflictos entre los actores educativos.
- La Dirección Regional de Educación de la región de San Martín debe monitorear las acciones educativas de las instituciones educativas, respecto al clima organizacional y relaciones interpersonales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilarte, I.; Calcurián, I. & Ramírez, Y. (2010). *La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes*. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Educación. Estudios Universitarios Supervisados Núcleo Barcelona.
- Alberti, R.E. (1977). *Comments on differentiating assertion and agresión: Some behavioral guidelines*. Behavior Therapy, N° 8.
- Álvarez, G. (1992). *El constructo clima organizacional. Conceptos teóricos e investigaciones y resultados reiterantes*. Colombia. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol 11.
- Anderson, Neil J. (2003). *Active – skills for reading*. Book 2. Thomson Heinle.
- Arón, A.M. & Milicic, N. (1999). *Clima social, escolar y desarrollo personal: Un programa de mejoramiento*. Santiago, Chile: Editorial Andrés Bello.
- Arce, G. y Malvas, Y. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari – 2013*. (Tesis maestría). Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima.
- Arteaga, V. (2006). *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución educativa nacional "A" del Perú*. (Tesis de maestría). Lima
- Barker, R. (1968). *Ecological Psychology: Concepts and methods for studying the environment of human behaviour*. Stanford, C.A. Stanford: University Press.
- Beck, S. y Forehand, R (184). *Social skills training for children: A methodological and clinical review of Behavior modification studies*. Behavioural Psychoterapy, N° 12.

- Bellack, A. S. & Morrison, R. L., (1982). *Interpersonal dysfunction*. En A. S.
- Benne, K. (1975). *The humanization of schooling*. Journal of education; Vol. 157, N°2.
- Brito, J. A. (1994). *Dinámica de grupo*. Manual del estudiante. Caracas, Venezuela.
- Caballo, V.E (1993). *Manual de técnicas de terapia y modificación de Conducta*. España: Siglo XXI de España. S.A.
- Canales, F.; Alvarado, E., & Pineda, E. (1994). *Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud*. Segunda edición. Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud (OPS) y Organización Mundial de Salud OMS.
- Cancino M. & Cornejo R. (2001). *La percepción de clima escolar en jóvenes estudiantes de Liceos Municipales y particulares subvencionados de Santiago*. Santiago.
- Castro, J. (1999). *Análisis de las relaciones interpersonales entre los empleados de la coordinación de la red de bibliotecas públicas del estado Monagas, sus unidades de apoyo y la Biblioteca Central "Dr. Julia Padrón" Estado, Monagas, 1999*.Venezuela. Tesis.
- Castro (2014). *Influencia de las inadecuadas prácticas de habilidades sociales en las relaciones interpersonales de los adultos mayores del CAM-Trujillo-Essalud en el año 2013*. (Tesis para optar título). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- CERE (1993). *Evaluar el contexto educativo. Documento de estudio*. Ministerio de Educación y Cultura, Gobierno Vasco. Citado en: La percepción de Clima Escolar en Jóvenes Estudiantes de Liceos Municipales y Particulares Subvencionados de Santiago. Cancino M. y Cornejo R. Tesis, Santiago, 2001.
- Coleman, J. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington D.C: US: Government Printing Office.

- Collins, J. & Collins, M. (1992). *Social skills training and the professional helper*. Chichester: Wiley.
- Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration*. Phi Delta Kappa, Vol. 36, N°6.
- Davis, K. y Newstrom, J (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. (8ª Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Dessler G. (1993). *Organización y administración: Enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Elliot, S. N. & Gresham, F.M. (1991). *Social skills intervention guide*. Austin TX: Pro-ed.
- Fernández, I. (1998). *Prevención de la violencia*. Citado en: Fundamentos Teóricos para un Estudio sobre Violencia entre Escolares. López M. Filsecker M.
- Flanagan, K. (1983). *Improving the climate in rural schools through individualized staff development program*. Paper presented at the annual meeting of the rural education association. Manhattan: Ks.
- Furnham, A. (2001). *El comportamiento del individuo en las organizaciones*. New York: Oxford.
- Gálvez, S. E. (2002). *Las relaciones humanas en la administración educativa*. Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Humanidades, Departamento de Pedagogía y Ciencias de la Educación, Guatemala.
- Gilchrist, R. (1977). *Risktaking turtles move toward positive school climate*. Thrust for educational leadership; Vol. 7, N°2.
- Gresham, F.M. (1988). *Social skills: conceptual and applied aspects of assessment, training and social validation*. New York: Plenum Press.
- Halpin A. & Croft D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: The Midwest

Administration Centre, the University Of Chicago.

- Howell, B. (1979). *The essence of school climate*. Tulsa: A Cadre Publications Center.
- Hundert, J. (1995). *Enhancing social competence in young students*. Austin TX: Pro-ed.
- Kat D. & Katn R. (1995). *Psicología de la organización*. México: Editorial Trillas.
- Kelly, J. A. (1982): *Entrenamiento en habilidades sociales*. Bilbao: DDB.
- Klaus, D., Hersen, M. & Bellack, A.S. (1977). *Survey of dating habits of male and female college students: A necessary precursor to measurement and modification*. Journal of Clinical Psychology, N° 33.
- Ladd, G. L. & Asher, S.R. (1985). *Social skills training and children`s*. New York. Jhohn Wiley and Sons.
- Lazzotte, L. (1980). *School learning climate and student achievement*. Fl, Florida State University: Tallahassee.
- Libert, J & Lewinsohn, P. (1973). *The concept of social skill with special reference to the behavior of depressed persons*. Journal of Consulting and Clinical Psychology, N° 40.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: Mc Graw Hill.
- López, J. (2002). *Hacia una nueva teoría de los sistemas organizativos*. En J. Gairín y P. Darder, *Organización y gestión de centros educativos*. Madrid, España: Praxis.
- Lugo, E. & Santil, J. C. (2005) Tesis: *Lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales en el departamento de administración de la U.P.E.L. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maturin-Monagas 2004-05*. Universidad de Oriente. Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas Departamento de Gerencia de Recursos Humanos Núcleo Monagas. Maturín, Venezuela.

- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Barcelona, España: Anthropos.
- Macdonald, J. (2003). *La evaluación del aprendizaje colaborativo en Línea: proceso y producto*. Computers & Education, N° 40.
- Matos (2009). *La comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes*. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Mendoza, A.H. (2011). *Relación entre el clima institucional y el desempeño docente en instituciones educativas de inicial dela Red N° 9-Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de educación. Lima, Perú. Tesis de Maestría.
- Molocho, M. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Peiró J. M. (1999). *Cultura y cambio organizacional*; en Revista de Psicología UNMSM año III, N° 04.
- Phillips, E. L. (1978). *The social skills bases of psychopathology*. Londres: Gruneand Stratton.
- Porras, L. S. (1995). *Ética profesional, relaciones humanas, relaciones públicas y laborales*. 6ª. Edición Guatemala.
- Portel, A. (1995). *Relaciones humanas*. Argentina.
- Rich, A. R. & Schroeder, H. E. (1976). *Research issues in assertiveness training*. Psychological Bulletin, N° 83.
- Rimm, D.C. & Masters, J.C. (1974). *Behavior therapy: Techniques and empirical findings*. Nueva York: Academic.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. (7ª Ed.) México: Prentice Hall.

Schein, E. (1991). *Psicología de la organización*. México: Editorial Prentice-Hall.

Trianes, M. V. (1996). *Educación y competencia social en el aula. Un programa en el aula*. Málaga, España: Algibe.

UNESCO (s.f.). *Factores de rendimiento escolar*. El Mercurio.

UNICEF (2005). *Educación de calidad para nuestra comunidad escolar*. Ministerio de educación Chile. Santiago, Chile.

Referencias electrónicas

Contreras, C.; Díaz, B. y Hernández, E. (s.f.). *Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Disponible en edumet.net (Consulta, 21 setiembre de 2014).

Noboa, A. (2005). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. Recuperado de: <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacion%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf> (Consultado el 25 de enero de 2015).

Sander, Benno (2008). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad*. Consulta: 20 de agosto del 2014. <http://biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/CI.Sistema%20de%20gestion%20RH/39.doc> (Consulta, 21 octubre de 2014)

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE INVESTIGACIÓN

REALIDAD PROBLEMÁTICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>El foco de nuestra investigación se ubica en el contexto de la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja, donde estaremos verificando las tendencias del clima organizacional existente y su impacto en las relaciones interpersonales de los trabajadores docentes y no docentes para que, en base a los resultados, se pueda intervenir en la prevención de conflictos laborales y el fortalecimiento de la relaciones personales internas en pro de la construcción de un clima laboral óptimo, para generar efectos positivos en la calidad del servicio educativo.</p>	<p>Analizando los antecedentes de esta problemática mencionada y descrita se plantea la siguiente interrogante:</p> <p><i>¿Cómo se relacionan el clima organizacional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja, en el año 2014?</i></p>	<p>La investigación se justifica porque:</p> <p>Conveniencia: En una institución educativa determina en gran medida el desempeño del recurso humano con que cuenta, se debe también a la existencia de relaciones interpersonales internas equilibradas u óptimas. En ese sentido, se analiza la estabilidad microsocia interna en las escuelas como foco principal de atención de toda gestión estratégica de calidad.</p> <p>Teórica. La presente investigación se justifica porque los resultados hallados aportan al desarrollo del componente institucional y relacional entre los directivos y trabajadores.</p> <p>Metodológica. Porque se diseñará instrumentos que recabarán información sobre el clima organizacional y las relaciones interpersonales.</p> <p>Práctico. Porque la investigación puede generarse alternativas que pudieran contribuir a la mejora de los comportamientos institucionales y de relación directivo-docentes-administrativo, y de esta manera permitir estrategias de educativas acorde con su realidad.</p>	<p>General: Determinar la relación entre clima organizacional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja, en el año 2014.</p> <p>Específicos: Analizar y describir las características del clima organizacional en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” Analizar y describir las características de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” Establecer la relación entre el clima organizacional con las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”</p>	<p>Hipótesis Alterna: Existe relación positiva entre clima organizacional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja, en el año 2014.</p> <p>Hipótesis Nula: No existe relación positiva entre clima organizacional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja, en el año 2014.</p>	<p>V1: Clima organizacional.</p> <p>V. Dependiente: Relaciones interpersonales</p>	<p>Tipo de Investigación: La investigación es no aplicada.</p> <p>Nivel de Investigación: Correspondiente al nivel descriptivo-correlacional.</p> <p>Diseño de Investigación: La investigación se realizará con el diseño descriptivo-correlacional, cuyo diagrama es el siguiente:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M --> r r --> X r --> Y </pre> </div> <p>Donde: M: Muestra. X: Clima organizacional. Y: Relaciones interpersonales. r : Relación</p> <p>Población - muestra El universo en la cual se ejecutará la presente investigación, estará conformado por 60 personas entre directivos, trabajadores docentes y no docentes de la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez” del distrito de Rioja.</p> <p>Técnica de Recolección de Datos: Cuestionario.</p> <p>Instrumentos de recolección de datos Cuestionario del clima organizacional y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 00536 “Manuel Segundo del Águila Velásquez”</p>

ANEXO 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POSGRADO**



CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DATOS GENERALES

Institución educativa :
 Nombre :
 Sexo : Edad :

INSTRUCCIONES:

Estimado(a) Docente: El siguiente cuestionario forma parte de una investigación que busca información, a partir de su experiencia y percepción de su entorno laboral relacionado con el clima organizacional en su centro de trabajo.

Lee detenidamente cada ítem y encierra en un círculo la respuesta que consideres adecuada.

Responsable: Br. Mayra Barrantes Becerra

A. MOTIVACIÓN

- 1) ¿Consideras que el ambiente de trabajo de tu institución reúne las condiciones ideales?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 2) ¿Tienes expectativas que el ambiente de trabajo de tu institución puede ser mejor?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 3) ¿Consideras que puedes contribuir a mejorar el ambiente de trabajo de tu institución?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 4) ¿Tienes un concepto claro del ambiente de trabajo de tu institución?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 5) ¿Te agrada el ambiente de trabajo que se mantiene en tu institución?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca

B. LIDERAZGO

- 6) ¿Percibes que el Director posee habilidades para ejercer influencia en el plano personal de los trabajadores de tu institución?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 7) ¿Consideras que el Director posee habilidades para ejercer influencia en el ámbito del trabajo grupal de los trabajadores de tu institución?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 8) ¿Crees que el Director posee las habilidades suficientes para manejar administrativamente tu institución?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca

C. TOMA DE DECISIONES

- 9) ¿Consideras que para tomar decisiones en tu institución cuentas con la información disponible suficiente?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 10) ¿La información que recibes para la toma de decisiones en tu institución son útiles al personal?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 11) ¿Consideras que la toma de decisiones en tu institución está centralizada en las funciones el Director?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca

- 12) ¿Consideras que la toma de decisiones en tu institución son delegadas por el Director al personal correspondiente?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca

D. IDENTIDAD

- 13) ¿Crees que eres una parte significativa de la institución a la que perteneces?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 14) ¿Eres capaz de perseguir los objetivos institucionales como si fueran los tuyos propios?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca

E. COMUNICACIÓN

- 15) ¿Consideras que en tu institución existen redes de comunicación definidas?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 16) ¿En tu institución el Director acostumbra a recibir y a apreciar los puntos de vista particulares del personal?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca

F. ESTRUCTURA

- 17) ¿Consideras que la gestión en tu institución se hace en base a procedimientos normativos muy complejos?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 18) ¿Consideras que la estructura administrativa de tu institución es muy burocrática?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 19) ¿Puedes percibir que en tu institución se pone énfasis en el trabajo libre, sin presión para el desenvolvimiento eficaz de tus potencialidades?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca

G. INNOVACIÓN

- 20) ¿Puedes percibir que en tu institución existe voluntad de cambio tanto en el Director como en los demás miembros?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 21) ¿En tu institución se acostumbra a usar de nuevos procedimientos y estrategias para el trabajo?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca

H. CONFLICTO Y COOPERACIÓN

- 22) ¿Consideras que el nivel de cooperación interna en tu institución es el adecuado?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 23) ¿Consideras que el nivel de apoyo humano (personal) entre colegas en tu institución es el ideal?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 24) ¿Consideras que el nivel de apoyo material que recibes y que brindas en tu institución es el adecuado?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca

I. RECOMPENSA

- 25) ¿El Director acostumbra el uso de premios por méritos en la labor?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 26) ¿El Director acostumbra el uso de estímulos por méritos en la labor?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca

J. CONFORT

- 27) ¿Crees que en tu institución se ha logrado crear un ambiente sano?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 28) ¿Crees que en tu institución se ha logrado crear un ambiente agradable?
 a) Siempre b) A veces c) Nunca

¡Gracias por su contribución científica!

ANEXO 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POSGRADO



CUESTIONARIO DE RELACIONES INTERPERSONALES

DATOS GENERALES

Institución educativa :

Nombre :

Sexo : Edad :

Años de experiencia :

INSTRUCCIONES

Estimado(a) docente: El siguiente cuestionario forma parte de una investigación que busca información, a partir de su experiencia personal y profesional, sobre las características de las relaciones interpersonales que se llevan a cabo en su centro de trabajo.

Lee detenidamente cada ítem y encierra en un círculo la respuesta que considere adecuada.

Responsable: Br. Mayra Barrantes Becerra

A. VALORES

1. ¿En tu centro de trabajo se mantiene una buena comunicación entre compañeros?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente
2. ¿En tu centro de trabajo existe el trato cortés entre compañeros?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente
3. ¿En tu centro de trabajo se muestra respeto entre compañeros?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente
4. ¿Consideras que tus compañeros mantienen una conducta ética en tu centro de trabajo?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente

B. EMPATÍA

5. ¿Consideras que en tu centro de trabajo existe la comprensión entre compañeros?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente
6. ¿En tu centro de trabajo se da la colaboración mutua entre compañeros?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente
7. ¿En tu centro de trabajo se practica la amistad entre compañeros?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente

C. CONGRUENCIA

8. ¿Consideras que en tu centro de trabajo existe un clima de convivencia aceptable?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente
9. ¿Has notado que en tu centro de trabajo se saben manejar los reproches entre compañeros?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente
10. ¿Consideras que en tu centro de trabajo se practica el trato justo para todos?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente

D. CORDIALIDAD

11. ¿Consideras que en tu centro de trabajo se ha logrado establecer un clima de familiaridad entre compañeros?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente
12. ¿Consideras que en tu centro de trabajo es posible compartir momentos y experiencias entre compañeros?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente
13. ¿Consideras que en tu centro de trabajo es posible compartir una serie de recursos entre compañeros, según las necesidades?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente
14. ¿Consideras que en tu centro de trabajo se apela a la sinceridad como forma de comprensión entre compañeros?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente

E. CONFLICTOS

15. ¿Consideras que en tu centro de trabajo se practica el trabajo en equipo?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente
16. ¿Consideras que en tu centro de trabajo se sobrelleva el espíritu competitivo entre compañeros?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente
17. ¿Consideras que en tu centro de trabajo se sabe manejar las polémicas existentes entre compañeros?
a) Adecuadamente b) Indiferente c) Inadecuadamente

¡Gracias por su contribución científica!

ANEXO 4
VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
(JUICIO DE EXPERTO)

Criterios:

Validez del contenido, mediante la *claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia coherencia, metodología y pertinencia.*

Instrucciones:

En las columnas indicar con una (X) la opción seleccionada de acuerdo a las escalas:

Deficiente : 0 – 20.

Regular : 21 – 40.

Buena : 41 – 60.

Muy buena : 61 – 80.

Excelente : 81 – 100.

Cada escala con los criterios, que evalúa a las variables e indicadores de la investigación, así mismo indique la opinión de aplicabilidad del instrumento.

**VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

1. **NOMBRES Y APELLIDOS DEL INFORMANTE:** Edinso Trigos Rodríguez
2. **CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** Sub director de la Institución Educativa N° 00536 - "Manuel Segundo Del Águila Velásquez" Rioja
3. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la institución educativa N° 00536 "Manuel Segundo del Águila Velásquez", distrito de Rioja en el año 2014.
4. **AUTOR DEL INSTRUMENTO:** Mayra Agripina Barrantes Becerra.
5. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN:** Cuestionario del clima organizacional.
6. **FACULTAD:** Facultad de Educación y Humanidades.
7. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente (0-20)				Regular (21-40)				Buena (41-60)				Muy buena (61-80)				Excelente (81-100)			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lenguaje claro y concreto.																				X
3. ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.													X							
4. ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica.																			X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar aspectos del clima organizacional.																				X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos del clima organizacional.																				X
8. COHERENCIA	Entre las variables, las dimensiones y los indicadores.																				X
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito de la investigación.																				X
10. PERTINENCIA	El instrumento es aplicable																				X

8. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Es válido para su aplicación
9. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 86.9.
10. **LUGAR Y FECHA:** Rioja 29-04-14


Firma

DNI: 01033930 Teléfono: 964412808

**VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

1. **NOMBRES Y APELLIDOS DEL INFORMANTE:** Demetrio Ramírez Daza
1. **CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** Docente de la Institución Educativa N° 00536 - "Manuel Segundo Del Águila Velásquez" Rioja
2. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la institución educativa N° 00536 "Manuel Segundo del Águila Velásquez", distrito de Rioja en el año 2014.
3. **AUTOR DEL INSTRUMENTO:** Mayra Agripina Barrantes Becerra.
4. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN:** Cuestionario del clima organizacional.
5. **FACULTAD:** Facultad de Educación y Humanidades
6. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente				Regular				Buena				Muy buena				Excelente			
		(0-20)				(21-40)				(41-60)				(61-80)				(81-100)			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lenguaje claro y concreto.																X				
3. ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.													X							
4. ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica.																	X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar aspectos del clima organizacional.																				X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos del clima organizacional.																				X
8. COHERENCIA	Entre las variables, las dimensiones y los indicadores.																		X		
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito de la investigación.																				X
10. PERTINENCIA	El instrumento es aplicable																				X

7. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Es valido para su aplicación
8. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 86.2
9. **LUGAR Y FECHA:** Rioja 29-04-14



Firma

DNI: 00829046 Teléfono: 944642230

**VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

2. **NOMBRES Y APELLIDOS DEL INFORMANTE:** Jacoba Bocanegra Paredes
 3. **CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** Docente de la Institución Educativa N° 00536 - "Manuel Segundo Del Águila Velásquez" Rioja
 4. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la institución educativa N° 00536 "Manuel Segundo del Águila Velásquez", distrito de Rioja en el año 2014.
 5. **AUTOR DEL INSTRUMENTO:** Mayra Agripina Barrantes Becerra.
 6. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN:** Cuestionario del clima organizacional.
 7. **FACULTAD:** Facultad de Educación y Humanidades
 8. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente (0-20)				Regular (21-40)				Buena (41-60)				Muy buena (61-80)				Excelente (81-100)				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lenguaje claro y concreto.																					
3. ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																					
4. ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica.																					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																					
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar aspectos del clima organizacional.																					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos del clima organizacional.																					
8. COHERENCIA	Entre las variables, las dimensiones y los indicadores.																					
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito de la investigación.																					
10. PERTINENCIA	El instrumento es aplicable																					

9. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** es Válido Para su aplicación

10. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 84.5

11. **LUGAR Y FECHA** : R- 29- 04- 14



Firma

DNI: 01020940 Teléfono: 957 319 244.

**VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CUESTIONARIO DE RELACIONES INTERPERSONALES**

1. **NOMBRES Y APELLIDOS DEL INFORMANTE:** Jacoba Bocanegra Paredes
2. **CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** Docente de la Institución Educativa N° 00536 - "Manuel Segundo Del Águila Velásquez" Rioja
3. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la institución educativa N° 00536 "Manuel Segundo del Águila Velásquez", distrito de Rioja en el año 2014.
4. **AUTOR DEL INSTRUMENTO:** Mayra Agripina Barrantes Becerra.
5. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN:** Cuestionario de relaciones interpersonales.
6. **FACULTAD:** Facultad de Educación y Humanidades
7. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente				Regular				Buena				Muy buena				Excelente			
		(0-20)				(21-40)				(41-60)				(61-80)				(81-100)			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.															X					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lenguaje claro y concreto.															X					
3. ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.													X							
4. ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica.																			X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar aspectos de relaciones interpersonales.																			X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de relaciones interpersonales.																			X	
8. COHERENCIA	Entre las variables, las dimensiones y los indicadores.															X					
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito de la investigación.																			X	
10. PERTINENCIA	El instrumento es aplicable																			X	

8. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Es válido Para su aplicación

9. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 86

10. **LUGAR Y FECHA** : R- 29-04-14



Firma

DNI: 01020946 Teléfono: 957 319 244

**VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CUESTIONARIO DE RELACIONES INTERPERSONALES**

1. **NOMBRES Y APELLIDOS DEL INFORMANTE:** Edinso Trigos Rodríguez
2. **CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** Sub director de la Institución Educativa N° 00536 - "Manuel Segundo Del Águila Velásquez" Rioja
3. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la institución educativa N° 00536 "Manuel Segundo del Águila Velásquez", distrito de Rioja en el año 2014.
4. **AUTOR DEL INSTRUMENTO:** Mayra Agripina Barrantes Becerra.
5. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN:** Cuestionario de relaciones interpersonales.
6. **FACULTAD:** Facultad de Educación y Humanidades
7. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente (0-20)				Regular (21-40)				Buena (41-60)				Muy buena (61-80)				Excelente (81-100)				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.															X						
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lenguaje claro y concreto.																	X				
3. ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.												X									
4. ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica.																X					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																	X				
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar aspectos de relaciones interpersonales.																		X			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de relaciones interpersonales.																			X		
8. COHERENCIA	Entre las variables, las dimensiones y los indicadores.																	X				
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito de la investigación.																		X			
10. PERTINENCIA	El instrumento es aplicable																	X				

8. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Es válido para su aplicación
9. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 83.6
10. **LUGAR Y FECHA** : Rioja 29-04-14


Firma

DNI: 01023930 Teléfono: 964412840

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CUESTIONARIO DE RELACIONES INTERPERSONALES

1. **NOMBRES Y APELLIDOS DEL INFORMANTE:** Demetrio Ramirez Daza
2. **CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** Docente de la Institución Educativa N° 00536 - "Manuel Segundo Del Águila Velásquez" Rioja
3. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la institución educativa N° 00536 "Manuel Segundo del Águila Velásquez", distrito de Rioja en el año 2014.
4. **AUTOR DEL INSTRUMENTO:** Mayra Agripina Barrantes Becerra.
5. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN:** Cuestionario de relaciones interpersonales.
6. **FACULTAD:** Facultad de Educación y Humanidades
7. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente (0-20)				Regular (21-40)				Buena (41-60)				Muy buena (61-80)				Excelente (81-100)				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																		X			
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lenguaje claro y concreto.																		X			
3. ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.												X									
4. ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica.																			X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																				X	
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar aspectos de relaciones interpersonales.																			X		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de relaciones interpersonales.																				X	
8. COHERENCIA	Entre las variables, las dimensiones y los indicadores.																				X	
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito de la investigación.																				X	
10. PERTINENCIA	El instrumento es aplicable																				X	

8. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Es válido para su aplicación

9. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 87.4

10. **LUGAR Y FECHA** : Rioja, 29-04-14


 Firma
 DNI. 00529046 Teléfono: 944642230

ANEXO 5
CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

N° de docentes	Ítems																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
01	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
02	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	0	1	0	1
03	1	2	2	2	0	1	1	1	1	2	0	1	2	2	1	1	2	1
04	1	1	1	1	2	1	1	0	1	0	1	0	2	0	2	1	2	2
05	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	0	1	1
06	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1
07	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2
08	1	2	1	1	0	1	1	1	0	0	1	2	1	2	1	2	1	0
09	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	0	1	2
10	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Desv Estándar	0.49	0.46	0.49	0.49	0.63	0.46	0.46	0.60	0.60	0.78	0.64	0.67	0.30	0.60	0.64	0.63	0.64	0.60
Varianza	0.24	0.21	0.24	0.24	0.4	0.21	0.21	0.36	0.36	0.61	0.41	0.45	0.09	0.36	0.41	0.4	0.41	0.36

N° de docentes	Ítems											Puntaje total
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
01	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32
02	2	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	33
03	1	2	2	1	1	0	0	1	1	1	1	33
04	2	2	1	1	2	0	0	1	1	2	2	31
05	2	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	35
06	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	43
07	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	44
08	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	31
09	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	32
10	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	53
Desviación Estándar	0.50	0.49	0.46	0.40	0.54	0.78	0.75	0.60	0.75	0.60	0.60	49.81
Varianza	0.25	0.24	0.21	0.16	0.29	0.61	0.56	0.36	0.56	0.36	0.36	9.57

Para la medición de la confiabilidad se ha utilizado el método de la incorrelación de los ítems, utilizando la fórmula de correlación propuesta por Cronbach, cuyo coeficiente se conoce bajo el nombre de coeficiente de alfa (Brown, 1980, p.105), cuando éstos no son valorados dicotómicamente:

$$r = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

$$r = 0,8511$$

Donde:

S_i : desviación estándar poblacional de los ítems.

S_i^2 : varianza poblacional de los ítems.

n : N° de docentes que participaron en el estudio.

Con un nivel de probabilidad del 95% el grado de consistencia interna existente entre los resultados obtenidos de un levantamiento previo de información a una muestra piloto de 10 unidades de análisis

es de 0,8378, el cual es superior al parámetro establecido de +0,70 (sugerido en el manual de evaluación como el coeficiente mínimo aceptable para garantizar la efectividad de cualquier tipo de estimación sobre confiabilidad). Significando que el grado de consistencia interna existente entre los resultados obtenidos por los alumnos de una muestra piloto al haber utilizado una ficha de recojo de información, es altamente confiable en un 83,78% y está apto para ser aplicado al grupo en estudio.

PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO RELACIONES INTERPERSONALES

Nº de docentes	Ítems																	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
01	1	2	2	1	2	2	2	2	1	0	0	2	2	1	1	1	2	24
02	2	2	2	1	1	1	2	2	0	0	1	1	2	1	0	0	0	18
03	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	19
04	1	1	2	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	14
05	1	1	2	2	2	1	2	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	16
06	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	31
07	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
08	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	29
09	1	0	2	1	1	2	2	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	19
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	30
Desv Estándar	0.50	0.67	0.30	0.50	0.50	0.49	0.66	0.67	0.75	0.89	0.70	0.66	0.49	0.63	0.63	0.70	0.75	45.64
Varianza	0.25	0.45	0.09	0.25	0.25	0.24	0.44	0.45	0.56	0.8	0.49	0.44	0.24	0.4	0.4	0.49	0.56	6.8

Para la medición de la confiabilidad se ha utilizado el método de la incorrelación de los ítems, utilizando la fórmula de correlación propuesta por Cronbach, cuyo coeficiente se conoce bajo el nombre de coeficiente de alfa (Brown, 1980, p.105), cuando éstos no son valorados dicotómicamente:

$$r = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

$$r = 0,9042$$

Donde:

S_i : desviación estándar poblacional de los ítems.

S_t^2 : varianza poblacional de los ítems.

n: Nº de docentes que participaron en el estudio.

Con un nivel de probabilidad del 95% el grado de consistencia interna existente entre los resultados obtenidos de un levantamiento previo de información a una muestra piloto de 10 unidades de análisis es de 0,9042, el cual es superior al parámetro establecido de +0,70 (sugerido en el manual de evaluación como el coeficiente mínimo aceptable para garantizar la efectividad de cualquier tipo de estimación sobre confiabilidad). Significando que el grado de consistencia interna existente entre los resultados obtenidos por los alumnos de una muestra piloto al haber utilizado una ficha de recojo de información, es altamente confiable en un 90,42% y está apto para ser aplicado al grupo en estudio.

ANEXO 6

**TABLAS GENERALES DE LAS VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y
RELACIONES INTERPERSONALES**

Tabla general de la variable Clima Organizacional, según dimensiones

Unidades de análisis	Motivación D1	Liderazgo D2	Toma de decisiones D3	Identidad D4	Comunicación D5
1	5	3	4	2	2
2	10	6	8	3	2
3	7	2	4	3	1
4	8	6	7	4	2
5	8	5	4	4	3
6	7	3	4	4	2
7	7	5	6	4	3
8	10	5	7	2	2
9	7	0	0	4	0
10	8	3	4	4	2
11	7	3	4	4	1
12	7	3	6	4	2
13	7	3	4	2	3
14	6	2	2	4	1
15	7	4	8	4	3
16	7	5	6	4	3
17	9	4	6	3	3
18	5	3	3	4	1
19	9	5	6	4	4
20	9	6	8	4	4
21	10	6	7	4	4
22	7	2	3	4	2
23	5	3	4	1	1
24	9	5	7	2	2
25	9	3	4	4	2
26	7	4	5	2	2
27	10	6	6	3	2
28	8	6	5	3	4
29	7	3	5	3	2
30	8	3	4	2	2
31	8	3	7	4	2
32	10	3	6	3	3
33	10	3	4	4	1
34	7	3	4	4	2
35	7	3	4	4	2
36	6	3	5	4	0
37	8	2	6	4	2
38	8	5	5	4	2
39	7	3	7	4	2
40	9	3	5	3	2

Tabla general de la variable Clima Organizacional, según dimensiones

Unidades de análisis	Estructura D6	Innovación D7	Conflicto y coop D8	Recompensa D9	Confort D10	Clima Organizacional
1	3	3	3	2	2	29
2	5	4	5	2	2	47
3	1	3	3	2	1	27
4	5	4	3	2	2	43
5	2	4	4	3	4	41
6	6	2	3	2	2	35
7	5	3	3	2	2	40
8	4	4	4	2	4	44
9	4	0	5	0	1	21
10	3	2	3	2	2	33
11	3	2	3	1	3	31
12	4	4	3	0	2	35
13	6	3	3	0	2	33
14	4	2	3	0	2	26
15	5	3	4	3	4	45
16	4	3	5	3	4	44
17	2	4	4	2	1	38
18	4	2	3	0	0	25
19	4	4	4	4	4	48
20	5	4	6	2	4	52
21	3	3	4	3	4	48
22	2	1	4	1	1	27
23	5	2	3	2	2	28
24	4	2	3	0	2	36
25	3	3	3	2	2	35
26	3	2	3	0	2	30
27	5	3	4	2	2	43
28	3	3	0	0	2	34
29	3	1	2	1	2	29
30	3	2	3	0	2	29
31	3	2	2	0	2	33
32	2	1	4	2	1	35
33	6	3	4	0	2	37
34	4	2	3	0	2	31
35	3	2	3	0	1	29
36	2	1	3	0	2	26
37	3	3	4	1	3	36
38	3	3	3	0	2	35
39	6	2	3	2	2	38
40	3	2	3	2	4	36

Tabla general de la variable Relaciones Interpersonales, según dimensiones

Unidades de análisis	Valores D1	Empatía D2	Congruencia D3	Cordialidad D4	Conflictos D5	Relaciones Interpersonales
1	4	3	3	4	3	17
2	5	5	4	7	6	27
3	6	4	1	3	2	16
4	7	6	3	7	4	27
5	8	6	6	7	4	31
6	0	3	0	8	3	14
7	6	4	5	7	5	27
8	8	2	5	5	6	26
9	3	3	1	2	2	11
10	5	3	3	4	3	18
11	7	4	2	5	0	18
12	5	3	3	5	3	19
13	5	2	2	2	3	14
14	6	5	1	2	2	16
15	7	6	6	7	5	31
16	8	6	6	8	6	34
17	8	4	6	6	5	29
18	4	5	2	5	3	19
19	8	6	6	8	2	30
20	6	6	3	5	4	24
21	7	5	4	6	4	26
22	2	2	1	5	2	12
23	5	3	3	4	2	17
24	6	4	3	6	3	22
25	4	3	3	4	3	17
26	4	3	3	5	3	18
27	8	6	4	7	4	29
28	3	3	2	3	2	13
29	5	4	3	4	3	19
30	3	2	2	3	2	12
31	8	6	4	7	4	29
32	6	6	4	6	5	27
33	8	4	4	4	4	24
34	4	4	2	2	0	12
35	6	3	3	6	3	21
36	5	3	3	7	1	19
37	4	4	2	3	5	18
38	7	3	3	5	3	21
39	7	6	6	8	6	33
40	8	6	6	6	3	29

ANEXO 7
CONSTANCIA DE APLICACIÓN

CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "MANUEL SEGUNDO DEL AGUILA VELASQUEZ" DE LA PROVINCIA DE RIOJA DEPARTAMENTO DE SAN MARTIN.

HACE CONSTAR:

Que, la profesora MAYRA AGRIPINA BARRANTES BECERRA, aplicó una encuesta a los docentes de los niveles primaria y secundaria sobre "RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 00536 "MANUEL SEGUNDO DEL AGUILA VELÁSQUEZ", DISTRITO DE RIOJA EN EL AÑO 2014

Se expide el presente a solicitud de la parte interesada para los fines que crea conveniente.

Rioja, 25 de mayo de 2017.


Luis Alberto Suarez Hernández
DIRECTOR
C.M. 1027572842