



**Universidad Católica Sedes Sapientiae
Escuela de Posgrado**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL
Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES
EN LA I.E. MANUEL GONZÁLEZ PRADA DE HUARI - 2013**

TESIS PARA OPTAR

**EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA**

PRESENTADA POR

**GILMAR JHON ARCE BALTAZAR
YONY MARCELINO MALVAS ROJAS**

HUARI – PERÚ

2014

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL
Y SU RELACIÓN CON LAS RELACIONES INTERPERSONALES
EN LA I.E. MANUEL GONZÁLEZ PRADA DE HUARI - 2013**

Asesor:

Mg. OSCAR MELANIO DÁVILA ROJAS

Miembros del jurado:

Presidente : Dr. Jorge OLIVA NAVARRO
Miembro : Mag. Grabiela Dora CÁRDENAS OLAGUIBEL
Asesor : Mag. Oscar Melanio ROJAS DÁVILA

Dedicatoria

A mis abnegados padres: Delfín y Mercedes, por sus sabios consejos, por su lucha constante y por haber comprendido en todo momento.

A Nela Asencios por brindarme su apoyo incondicional, su comprensión y por el infinito amor que me brinda.

A mis hermanos Esteban, Alejandrina, Silvia y Omar; por alentarme en cada meta que me propongo.

Yony Marcelino MALVAS ROJAS

A mis queridos padres Ananias y Alejandrina por sus sabios consejos y su constante apoyo moral.

A mi esposa Rosmery, a mis adorados hijos Urpi, Valentino y Mafer, por ser fuente de inspiración para mi superación personal y profesional.

A mis hermanos Adán, Leunel, Víctor, Michael, Clara y Gabriela por acompañarme en todos los momentos de mi vida.

Gilmar Jhon ARCE BALTAZAR

Agradecimiento

Al Señor Alcalde y regidores de la gestión edil 2011-2014 de la provincia de Huari-Ancash por contribuir en la superación de los profesionales de nuestra provincia. Quienes apuestan por la educación porque saben que es la base del desarrollo social.

También un reconocimiento especial a Mg. Oscar Melanio DÁVILA ROJAS, docente de Posgrado de la Universidad Católica Sedes Sapientiae por su esmero, dedicación, paciencia y sugerencias durante el desarrollo de la investigación.

ÍNDICE

	Pág.
ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	lv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	lx
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Descripción de la realidad problemática	16
1.2. Formulación del problema	17
1.2.1. Problema general	18
1.2.2. Problemas específicos	18
1.3. Objetivos de la investigación	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Justificación de la investigación	19
1.5. Limitaciones de la investigación	20
1.6. Viabilidad de la investigación	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	22
2.1.1. Antecedentes internacionales	22
2.1.2. antecedentes nacionales	25

2.2. Bases teóricas	
2.2.1. Clima organizacional	27
2.2.1.1. Estructura organizacional	30
2.2.1.1.1. Organigrama	31
2.2.1.1.2. Clases de organigrama	32
2.2.1.2. Trabajo en equipo	34
2.2.1.3. Satisfacción laboral	39
2.2.1.4. Regulación de conflictos	42
2.2.2. Relaciones interpersonales	44
2.2.2.1. Habilidades comunicativas	45
2.2.2.2. Compromiso organizacional	48
2.2.2.3. Estilos de liderazgo	49
2.3. Definición de términos básicos	51
2.4. Formulación de hipótesis	60
2.4.1. Hipótesis principal de investigación	60
2.4.2. Hipótesis específicas	61
2.4.3. Variables	61
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	
3.1. Enfoque	63
3.2. Tipo de estudio	63
3.3. Diseño de estudio	63
3.4. Población y muestra	64
3.5. Operacionalización de variables	64
3.6. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	66
3.7. Métodos y técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	69
3.8. Aspectos éticos	70
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	71
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Discusión	87
5.2 Conclusiones	90
5.3 Recomendaciones	92

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
REFERENCIA DE RECURSOS ELECTRÓNICOS E INTERNET	99
ANEXOS	104

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Jerarquía de necesidades de Maslow. Fuente: Dalton et al. (2007)	38
Figura 2. Niveles de la variable clima organizacional	72
Figura 3. Niveles de la dimensión estructura organizacional de la variable clima organizacional	73
Figura 4. Niveles de la dimensión trabajo en equipo de la variable clima organizacional	74
Figura 5. Niveles de la dimensión satisfacción laboral de la variable clima organizacional	75
Figura 6. Niveles de la dimensión regulación de conflictos de la variable clima organizacional	76
Figura 7. Niveles de relaciones interpersonales	77
Figura 8. Niveles de la dimensión habilidades comunicativas de la variable relaciones interpersonales	78
Figura 9. Niveles de la dimensión compromiso organizacional de las relaciones interpersonales	79
Figura 10. Niveles de la dimensión estilos de liderazgo de la variable relaciones interpersonales	80
Figura 11. Diagrama de dispersión para la correlación entre clima organizacional y relaciones interpersonales	81
Figura 12. Diagrama de dispersión para la correlación entre clima organizacional y habilidades comunicativas	83
Figura 13. Diagrama de dispersión para la correlación entre clima organizacional y compromiso institucional	84
Figura 14. Diagrama de dispersión para la correlación entre clima organizacional y estilos de liderazgo	86

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución de la población de estudio	64
Tabla 2. Operacionalización de la variable clima organizacional	65
Tabla 3. Intervalos de interpretación para la descripción de la variable clima organizacional	65
Tabla 4. Operacionalización de la variable relaciones interpersonales	65
Tabla 5. Intervalos de interpretación para la descripción de la variable relaciones interpersonales	66
Tabla 6. Estructura del cuestionario sobre clima organizacional y las relaciones interpersonales	67
Tabla 7. Puntajes mínimos y máximo de las variables el clima organizacional y las relaciones interpersonales y sus dimensiones	68
Tabla 8. Niveles de interpretación del coeficiente de correlación.	70
Tabla 9. Medidas estadísticas para la variable clima organizacional y sus dimensiones	72
Tabla 10. Medidas estadísticas para la variable relaciones interpersonales y sus dimensiones	77
Tabla 11. Correlación entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales	81
Tabla 12. Correlación entre clima organizacional y habilidades comunicativas	82
Tabla 13. Correlación entre clima organizacional y compromiso institucional	84
Tabla 14. Correlación entre clima organizacional y estilos de liderazgo	85

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Matriz de consistencia	105
Anexo 2. Instrumento para la recolección de datos	107
Anexo 3. Matriz de especificaciones del instrumento	110
Anexo 4. Validez del instrumento	111
Anexo 5. Confiabilidad del instrumento	112
Anexo 6. Base de datos	116
Anexo 7. Figuras de comparación de niveles de variables y dimensiones	120
Anexo 8. Autorización para ejecutar el proyecto de investigación	122

RESUMEN

En el contexto mundial, nacional y local existe una marcada preocupación por mejorar el clima organizacional de las instituciones educativas a través de una mejora de las relaciones interpersonales con la finalidad de lograr los objetivos institucionales. Si en las organizaciones educativas existe un clima favorable y buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores, mayores serán las posibilidades de que esta ofrezca un servicio de calidad a la población. Pero se observó que en las instituciones educativas de Huari tanto el clima como las relaciones interpersonales son deficientes. Esta situación dio lugar a la pregunta ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la Institución Educativa “Manuel González Prada” de Huari - 2013? Para responder se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. El estudio es de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal-correlacional. Se realizó con una muestra no probabilística de 48 trabajadores entre directivo, jerárquico, docente y administrativos. La evidencia se recogió mediante un cuestionario de 35 ítems, cuya validez se verificó recurriendo a juicio de expertos, con una opinión favorable del 86%; la confiabilidad se constató mediante el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach, que arrojó $\alpha = .944$ (excelente confiabilidad). Los resultados demostraron que entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari existe una alta **correlación** ($= .790^{**}$), significativa al .000 ($**p < .01$). Estos resultados permitirán tomar decisiones e idear crear estrategias para mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores.

Palabras clave: clima organizacional, relaciones interpersonales, satisfacción laboral, trabajo en equipo, regulación de conflictos, habilidades comunicativas, compromiso organizacional y estilos de liderazgo.

ABSTRACT

In the global, national and local context there is a strong desire to improve the organizational climate of educational institutions through improved interpersonal relationships in order to achieve corporate goals. If there is a favorable climate and good relationships among workers, the greater the chance that this offer a quality service to the population in educational organizations. But he noted that educational institutions Huari both climate and interpersonal relationships are weak. This situation gave rise to the question: What is the relationship between organizational climate and interpersonal relationships to managers, hierarchical, faculty and the School "Manuel González Prada" Huari-2013? To answer raised designed to determine the relationship between organizational climate and interpersonal relationships. The study is descriptive, not experimental, cross-correlational design. It was conducted with a nonrandom sample of 48 workers between hierarchical, teachers, administrators and assistants. Evidence was collected through a questionnaire of 35 items, whose validity was verified using expert judgment, with a favorable opinion of 86%; reliability was found by internal consistency coefficient Cronbach's alpha, which yielded $\alpha = .944$ (excellent reliability). The results showed that between organizational climate and interpersonal relationships to managers, hierarchical, faculty and El Manuel González Prada Huari there is a high reliability ($= .790^{**}$), significant at $.000^{**}$ ($p < .01$). These results will make decisions and develop strategies to create a better working environment in which workers operate.

Keywords: organizational climate, interpersonal relations, job satisfaction, teamwork, conflict regulation, communication skills, organizational commitment and leadership styles.

INTRODUCCIÓN

En la gestión de las organizaciones educativas uno de los factores más influyentes es el clima organizacional, cuyo impacto en las relaciones interpersonales de los trabajadores puede ser positivo o negativo. A su vez, el clima organizacional y las relaciones interpersonales repercuten de forma favorable o desfavorable en la marcha de la institución. Según Berger (2008), el clima organizacional es el ambiente humano donde se desenvuelven los trabajadores; este clima influye para que el trabajador brinde sus conocimientos y habilidades.

Los trabajadores suelen utilizar la palabra clima para referirse a su medio laboral (Chiang *et al.*, 2010), en el cual pueden o no sentirse a gusto. Las relaciones interpersonales se refieren al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, los directivos, administrativos (Martínez *et al.*, 2010). Tanto el clima organizacional como las relaciones interpersonales constituyen factores claves para la marcha de la institución educativa y es necesario conocer cómo se manifiestan y se relacionan al interior de esta. Por tal razón surgió la pregunta: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari? Con el propósito de hallar una respuesta a dicha interrogante se decidió determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari.

El estudio es de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal-correlacional, se realizó considerando como hipótesis que existe una relación significativa entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. Los resultados de la investigación se dan a conocer en este informe que tiene cinco capítulos fundamentales.

El capítulo I trata sobre el planteamiento del problema; lo describe, formula los problemas y objetivos, justifica el estudio, refiere las limitaciones y viabilidad del trabajo. El capítulo II, se refiere al marco teórico y comprende los antecedentes de estudio, bases teóricas, definición de términos básicos, formulación de hipótesis y definición de variables. El Capítulo III aborda la metodología de investigación: enfoque, tipo, diseño, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumento para la recolección de datos, métodos y técnicas para el procesamiento y análisis de datos y aspectos éticos. El capítulo IV presenta de manera descriptiva e inferencial los resultados de la investigación. Por último, el capítulo V contiene la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones.

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. Las evidencias revelan que el clima organizacional de la institución es adecuado para el personal y también las relaciones interpersonales parecen las adecuadas, aunque ambas podrían mejorar en beneficio de la imagen institucional y el servicio que esta brinda a la comunidad.

Los investigadores consideran que los hallazgos de la investigación servirán para adoptar medidas tendientes a la mejora del clima organizacional y las relaciones interpersonales, lo que devendrá en una mejor gestión educativa y, por consiguiente, mejores logros educativos en la institución y en la provincia de Huari.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer e investigar sobre el clima organizacional, puesto que el comportamiento de los individuos en la organización genera muchas veces un ambiente que afecta tanto a estos como a los objetivos de la misma. El clima organizacional ejerce una influencia directa en la conducta y el comportamiento de los distintos agentes que laboran en ella, por consiguiente determina la forma en que el trabajador percibe y realiza su trabajo, su rendimiento, su productividad y el grado de satisfacción que experimenta en la labor que desempeña (Garza, 2010, p. 8).

La realidad descrita en las líneas precedentes se palpa en las organizaciones de cualquier parte del mundo. En el Perú la situación no es distinta. En muchas instituciones educativas existen docentes que solo imparten sus clases y no brindan tiempo extra para cumplir otros roles que beneficien a la institución; por lo general, cada quién opta por hacer lo que le conviene.

En la localidad de Huari hay instituciones educativas en las cuales laboran docentes cuya labor se reduce a cumplir con las horas de clase y rehúyen a las jornadas extracurriculares por considerarlas ajenas a su jornada ordinaria. De manera específica, esta situación se pudo corroborar en la institución educativa Manuel González Prada del distrito de Huari. Por tal motivo, la presente investigación se propuso describir y analizar la relación entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales del personal directivo, jerárquico,

docente y administrativo de la Institución Educativa “Manuel González Prada”, con la finalidad de identificar las debilidades existentes y proponer alternativas de mejora.

Las relaciones interpersonales son muy importantes puesto que a nivel de empresa u organizaciones de estas depende el nivel de productividad que se puede alcanzar (Dalton, Hoyle y Watts, 2007, p. 4). Por ejemplo, si como consecuencia de las buenas relaciones, se da un trato justo y equitativo al personal, este se esforzará por coadyuvar al cumplimiento de las metas individuales y corporativas.

En las organizaciones educativas, la constante comunicación interpersonal hará que el personal directivo, jerárquico, docentes y administrativos se relacionen y puedan establecer puntos de vista y criterios comunes que beneficien a la institución y al servicio que esta ofrece a la comunidad. La comunicación, cuando es competente, “favorece el desarrollo de las relaciones interpersonales competentes” (Wiemann, 2011, p. 20). En el trabajo, las buenas relaciones favorecen la satisfacción de necesidades básicas de cada individuo y las de sus compañeros.

Por ello es necesario que se definan y describan con exactitud las variables estudiadas en esta investigación, pues se trata de construir buenas relaciones interpersonales para que exista un clima saludable en las organizaciones educativas. Se trata de contribuir a un mejor desarrollo institucional, de modo que la organización cumpla con sus objetivos y metas institucionales, atienda las demandas de la comunidad y brinde un servicio de calidad, necesario para el desarrollo del país.

1.2. Formulación del problema

La situación problemática descrita anteriormente condujo a la formulación del siguiente problema de investigación:

1.1.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari?

1.1.2. Problemas específicos

1. ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas?
2. ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional?
3. ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo?

1.3. Objetivos de la investigación

1.1.3. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari.

1.1.4. Objetivos específicos

1. Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas.
2. Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional.

3. Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo.

1.4. Justificación de la investigación

Como ya se afirmó antes, el clima organizacional tiene una gran influencia en las instituciones educativas, especialmente sobre los procesos de gestión y los resultados educativos en las personas y organizaciones. Dentro de estos destacan también otros aspectos, tales como la comunicación, el liderazgo, trabajo en equipo, el compromiso, la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales.

Investigaciones de las últimas décadas demuestran que para mejorar el clima del entorno laboral se requiere que los empleados comprometan su voluntad y esfuerzo para obtener mejoras a largo plazo. Es la forma ideal para aumentar la productividad y optimizar los resultados. No basta solo con que los trabajadores cumplan con su trabajo. Las personas disfrutan cuando contribuyen de manera significativa al éxito de la organización; de manera muy especial cuando son responsables de ese éxito (Gadow, 2010, p. 52).

Esta investigación explora teóricamente la relación entre las variables el clima organizacional y las relaciones interpersonales y construye un marco teórico que servirá como referencia para otras investigaciones iguales o similares. Se aporta conocimientos esenciales para la comprensión de las relaciones laborales y para la búsqueda de la calidad y la eficiencia de la acción organizativa. No está demás destacar que el conocimiento es la base fundamental para el manejo eficiente y eficaz del clima organizacional, especialmente si lo que se quiere es brindar un servicio de calidad a la comunidad educativa.

En el aspecto práctico, los resultados de esta investigación permitirán direccionar de manera adecuada las relaciones interpersonales con el objetivo de mejorar el clima organizacional de las organizaciones educativas. Sin duda ello

permitirá mejorar el servicio y obtener mejores resultados educativos. Así se beneficiará de manera directa y significativa a los estudiantes, insertándolos en la comunidad como ciudadanos competentes y comprometidos con el desarrollo de su país.

En el aspecto metodológico, este estudio propone un método de trabajo cuantitativo para abordar y analizar las relaciones entre clima organizacional y relaciones interpersonales. Dicho método de trabajo podría ser utilizado y mejorado por otros investigadores que decidan también aportar a un mejor conocimiento de las relaciones interpersonales y el clima organizacional, tan importantes en las instituciones educativas peruanas.

Sin duda alguna, los resultados de esta investigación servirán como insumo para la reflexión sobre cómo se están manejando las relaciones interpersonales en las instituciones educativas de la provincia de Huari, región Ancash y el Perú. A partir de dicha reflexión se tomarán decisiones para mejorarlas y lograr un clima organizacional adecuado en el cual los trabajadores se hallen a gusto y realicen con agrado y satisfacción sus actividades. Los resultados de ese trabajo desarrollado en condiciones óptimas beneficiarán a toda la comunidad educativa.

1.5. Limitaciones de la investigación

El desarrollo del estudio debió enfrentar y vencer una serie de limitaciones, que se describen a continuación.

Limitaciones de tipo bibliográfico. La principal limitación se relacionó con la disponibilidad de fuentes de consulta especializada. Las librerías de la provincia de Huari no cuentan con bibliografía especializada; tampoco las bibliotecas escolares la tienen. Sin embargo, pese a la lentitud del servicio de Internet en Huari, se obtuvo información sobre las variables de estudio accediendo a bibliotecas virtuales. Algunas de las fuentes consultadas se obtuvieron mediante fotocopias en esporádicos viajes a la ciudad de Lima.

Limitaciones de tipo temporal. El tiempo fue otro de los obstáculos con los cuales lidiaron los investigadores. Por ejemplo, las instituciones educativas donde laboran se hallan a poco más de tres horas del distrito de Huari; pese a ello, los investigadores procuraron reunirse los fines de semana para avanzar con la investigación bibliográfica y ejecutar las actividades previamente programadas. Extendieron su trabajo hasta altas horas de la noche con el único afán de culminar la investigación que, más que reto, representó para ellos una satisfacción personal y profesional.

Limitaciones de tipo económico. La disponibilidad de recursos económicos es clave para el desarrollo de una investigación. Fue necesario adquirir equipos (laptop, impresora), adquirir libros de consulta, sacar fotocopias, etcétera. Además de los gastos por movilidad, lo que demandó una inversión considerable que fue cubierta mediante la obtención de préstamos que permitieran ver concluido el proyecto. Por supuesto que ello significó un ajuste en el presupuesto familiar, la privación de actividades recreativas, reuniones sociales, etcétera.

1.6. Viabilidad de la investigación

A pesar de las diferentes limitaciones que se presentaron durante el diseño y ejecución de esta investigación, su culminación fue posible gracias a la decidida voluntad de los investigadores, quienes apostaron por el trabajo en equipo y la optimización de los escasos recursos materiales y financieros de los que disponían.

La finalización exitosa del trabajo se debió a que los investigadores contaron con orientaciones metodológicas previas que les permitieron diseñar un plan de trabajo eficiente para la etapa de ejecución. Asimismo superaron estratégicamente las limitaciones bibliográficas, buscando información en Internet hasta altas horas de la madrugada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

La revisión de la literatura correspondiente en relación con el problema de investigación permitió encontrar una serie de investigaciones nacionales e internacionales que se ocupan de las vinculaciones entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales al interior de instituciones educativas. A continuación se detallan las más importantes.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Garza (2010) realizó un estudio sobre “El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas”. El objetivo fue analizar el clima organizacional en la Dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en el estado de Tamaulipas, proponiendo recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto. Es un estudio cuantitativo, descriptivo, transversal, con diseño no experimental. Empleó como instrumento un cuestionario. La investigación se realizó con una población de 163 trabajadores y una muestra no probabilística de 93 empleados. Las conclusiones más importantes del autor son: (i) El clima organizacional es un aspecto fundamental para las organizaciones que buscan el mejoramiento de su organización, relacionado al ambiente laboral, con el propósito de lograr mejores resultados, pero valorando el recurso humano (ii) El entorno donde un trabajador desarrolla actividades diarias, la confianza que un jefe puede tener con los

empleados, la interrelación entre todo el personal de la organización puede mejorar u obstaculizar el logro de los objetivos; es decir, es percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral que influye en el funcionamiento de la organización (p. 96).

Segredo (2010), en su estudio “Clima Organizacional en la gestión del Coordinador Docente de Estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela”, se propuso caracterizar el clima organizacional en la gestión del coordinador docente del Estado de la Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela en el año 2009. Es un estudio mixto de tipo descriptivo transversal en el cual se empleó un sistema de métodos teóricos, empíricos y procedimientos estadísticos. El instrumento empleado es un cuestionario sobre las dimensiones de liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación. Se trabajó con una muestra no probabilística compuesta por 24 coordinadores docentes. La conclusión más importante fue que las dimensiones liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación obtienen buenos resultados por lo que se clasifican como clima organizacional satisfactorio. De ellas, las dimensiones participación y liderazgo son las de mejores resultados (p. 58).

Matos (2009) realizó una investigación sobre “Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes”. El objetivo fue diseñar un programa de intervención con estrategias que permitan mejorar los procesos de comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes del Núcleo Escolar Rural 365 del municipio Valera, Estado Trujillo. El estudio es de tipo Cuantitativo descriptivo, diseño no experimental – transeccional o transversal. La investigación se realizó sobre una población de 15 directivos, 70 docentes pertenecientes a 13 escuelas ubicadas en distintas zonas del municipio Valera y con una muestra aleatoria de 20 docentes y 2 directivos del NER del Municipio de Valera. La conclusión más importante es que desde el ámbito de la Orientación Educativa, tanto la comunicación como 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. Matos considera que es necesario mejorar los procesos

comunicacionales en las instituciones educativas, pues así se conseguirá un mejor desempeño de las funciones directivas y docentes y se incrementará el nivel de participación de todos los involucrados en la tarea educativa. Igualmente, considera que se debe garantizar el desarrollo de relaciones interpersonales armónicas que ayuden al intercambio, el trabajo en equipo y el consenso necesarios para desarrollar la gestión educativa (p. 96).

Orduña (2006), en su estudio sobre la influencia de las relaciones interpersonales, en el clima organizacional de la subdirección de estadísticas y encuestas, coordinación INEGI de Pachuca Hidalgo, tuvo como objetivo determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional. Se trata de una investigación de tipo mixto, donde el investigador combina las técnicas, métodos, conceptos o lenguaje cuantitativo y cualitativo, mediante los métodos cualitativos como investigación-acción, método etnográfico, método biográfico o historias de vida, método comparativo, a través de estudios exploratorio y descriptivo, pero con alcances correlacionales (sin estadística). Por otra parte el método cuantitativo se interesa por identificar relaciones causales a los fenómenos observados. La población objeto de estudio real estuvo constituido por 28 sujetos de 30 a 45 años. Los datos se obtuvieron por medio de Test sociométrico. Concluye que las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional.

Valdés (2001), realizó un estudio sobre “La percepción de supervisores y subordinados respecto a la relación del liderazgo con la satisfacción en el trabajo y la productividad”, cuyo objetivo de la investigación es determinar la relación del liderazgo, independientemente del estilo ejercido, con la satisfacción en el trabajo y con la productividad de los trabajadores de la ciudad de Tijuana y contrastar la percepción de supervisores y de subordinados respecto a tal relación. Se trata de un estudio de tipo no experimental, cuantitativo. Diseño transeccional, descriptivo. Se aplicó sobre la base de una población de estudio donde participaron 145 subordinados y 30 supervisores de voluntarios de la empresa Clairson de México S.A. de C.V. La muestra es no probabilística. Se utilizó el cuestionario y se validó a través de consistencia de confiabilidad Alfa de Cronbach. Y llega a la conclusión de que existe una correlación significativa entre la satisfacción en el trabajo y la

productividad de los subordinados y una correlación moderada entre estas mismas variables en el caso de los supervisores (p.102).

2.1.2. Antecedentes nacionales

Molocho (2010), en su estudio “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur” se propuso como objetivo determinar en qué medida influye el Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01- Lima Sur. Es una investigación cuantitativo-descriptiva, de corte transversal. El trabajo se desarrolló en una población de 12 integrantes del órgano de dirección, 34 del órgano de línea, 02 en órgano de asesoría, 47 en órgano de apoyo y 06 en órgano de control. La muestra es de tipo probabilístico, aleatoria estratificada, definida en la unidad de UGEL 01 de Lima-sur. Para medir las variables se utilizó un cuestionario. Molocho llegó a la conclusión de que el clima institucional expresado en el potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional influye en un 43,8 % sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima – Sur, con lo que cumple con las hipótesis planteadas en la investigación, al 95 % de confiabilidad (p. 75).

Pelaes (2010), en la investigación “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos” se propuso determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. Es un estudio sustantivo, descriptivo-correlacional. El instrumento empleado es un cuestionario con escalamiento tipo Likert. La investigación se realizó sobre una población de 200 empleados y 200 clientes de la empresa Telefónica del Perú. La muestra fue de tipo criterial u opinático. Comprobó que existe relación directa entre el clima organizacional (área de relaciones interpersonales, área de estilo de dirección, área del sentido de pertenencia, área de distribución de recursos, área de estabilidad, área de claridad y coherencia de la dirección, área de valores colectivos) y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica del Perú. A

medida que mejoran las diferentes dimensiones de las variables mejora directamente la satisfacción del cliente (pp. 153-154).

Saccca (2010), en su investigación sobre la “Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres”. Planteó como objetivo de determinar y evaluar si existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa. Además cómo se dan las relaciones humanas con el desempeño académico de los docentes. Se trata de un estudio de Tipo Básico correlacional y el diseño de investigación es No Experimental de corte transversal. Se desarrolló sobre una población de 5 CEBAs de ciclo avanzado-PEBANA Y PEBAJA del distrito de San Martín de Porres, con una muestra de 2065 sujetos. Utilizó como instrumento el cuestionario que se validó a través de juicio de expertos y consistencia Alfa de Cronbach. Y concluye que existe relación entre el clima institucional y el desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa, con un valor $p=0.000<0.05$, también concluye que existe relación entre los recursos humanos y el desempeño académico de los docentes, con un valor $p=0.032<0.05$.

Pari (2008) indagó en la “Relación entre clima laboral y desempeño docente en el nivel secundario de la institución educativa Pedro Labarthe de Lima 2008”. El objetivo fue determinar el grado de relación existente entre el clima laboral y el desempeño docente en el Nivel Secundario de la Institución Educativa Pedro A. Labarthe de Lima 2008. Se trata de un estudio cuantitativo, descriptivo, diseño transeccional-correlacional. El instrumento es un cuestionario. La población fue de 98 docentes, 1329 alumnos y 25 administrativos. Aplicó un muestreo probabilístico estratificado. Llegó a una conclusión de que el clima laboral influye de manera directa en el desempeño docente (p.145).

Arteaga (2006) investigación 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”. Con el objetivo de determinar relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional

percibido por los trabajadores. Se trata de un estudio de Tipo exploratorio y el diseño de investigación es No Experimental, correlacional-transversal. Se desarrolló sobre una población de 76 trabajadores de la Institución Educativa Nacional "VAB", con una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes, 8 administrativos. Utilizó como instrumento el cuestionario de tipo escala Likert que se validó a través de juicio de expertos, La prueba estadística de chi cuadrado arrojó un valor $p < 0,05$. Finalmente concluye que existe una correlación positiva muy fuerte entre liderazgo y relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional, y una correlación positiva considerable entre relaciones interpersonales y clima organizacional, percibido por el personal de la Institución Educativa Nacional "A" (p. 70).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima organizacional

Según Baguer (2009, p. 148), el clima organizacional es el ambiente humano en el que se desenvuelven todos los trabajadores de una organización. Existe un buen clima en una organización cuando el personal trabaja en un entorno favorable, adecuado y por tanto puede brindar todos sus conocimientos y habilidades. Cuando el personal de una institución educativa desarrolle sus actividades en un entorno favorable desplegará toda su potencialidad en beneficio de esta.

Gadow (2010, p. 22, 51) explica que el clima es la percepción individual acerca del entorno laboral, una forma personal de interpretar la realidad según sus valores y creencias propias. Pero la suma de actitudes, sentimientos y comportamientos termina caracterizando la vida en una organización. Dentro de la organización también existe una realidad objetiva conformada por los elementos estructurales, sus políticas, tecnología, etcétera, los cuales pueden ser percibidos de diferentes maneras debido a las expectativas y particularidades de cada individuo.

Teniendo en cuenta lo explicado por Gadow, se puede afirmar que los directores de las instituciones educativas, como líderes de su comunidad, deberían crear y mantener un ambiente satisfactorio de trabajo que comprometa al talento humano para ofrecer a la población un servicio de calidad. El clima como percepción individual del personal sobre el entorno laboral es una forma de interpretar la realidad según los valores, creencias propias, actitudes, sentimientos y comportamientos. Sin embargo, la opinión de un solo trabajador no puede determinar el tipo de clima en una organización, sino que es necesaria la suma de opiniones y comportamientos de la mayoría de los trabajadores. Las percepciones que cada individuo tenga acerca de la realidad que se vive dentro de una organización, no pueden negar la realidad objetiva que envuelve a todos los miembros. Las particularidades e intereses individuales de cada miembro no pueden sobreponerse a los intereses colectivos, que son los intereses de la institución y de la comunidad educativa.

Refiriéndose al clima dentro de las instituciones educativas, Assael y Neumann (1991), citado por López (2012), definen al clima escolar como “un constructo multidimensional que hace referencia a las percepciones, pensamientos y valores” (p. 8) construido por los miembros de una institución educativa en torno a su idea de clima y de las relaciones interpersonales desarrolladas en el ambiente de trabajo. Es decir, para hablar de clima organizacional en las escuelas es preciso referirse a factores individuales, como son las percepciones sobre la realidad, la forma de pensar y los valores que poseen los individuos. Todos estos definirán la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro del ambiente escolar.

Jorge Etkin, citado por Gadow (2010, p. 49) considera que el clima organizacional es la representación interna y compartida que hace el personal acerca de las condiciones laborales en las cuales se desempeñan. La idea de clima es una evaluación en la cual se plasman las apreciaciones subjetivas y los estados de ánimo que influyen en el desempeño laboral de cada individuo y en la forma cómo la organización brinda sus servicios a la comunidad. Para que la vida institucional se desarrolle en forma armoniosa y la organización sea eficiente y

eficaz es necesario que los trabajadores perciban en forma positiva la realidad objetiva en la cual se desenvuelven.

Chiang, Martín, y Núñez (2010, p. 14) conciben al clima organizacional como un conjunto de características o atributos del ambiente de trabajo, al que los trabajadores, en su conducta como en sus sentimientos, aluden para referirse a su medio laboral y a la interacción que se produce en este. En esta concepción, el clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen. “Los aspectos objetivos del contexto son el grado de formalización, de centralización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, la comunicación, etcétera”. Según la perspectiva de Chiang *et al.*, el personal de una institución educativa percibe las características del ambiente de trabajo y se refieren emocionalmente a ellas para expresar su punto de vista respecto al estado en que se encuentra. En esa percepción también están comprendidas la tecnología de que se dispone, las condiciones de la infraestructura, el nivel de comunicación entre los individuos, etcétera. El clima organizacional es pues un todo en el que confluyen una serie de factores, nunca es una singularidad.

Mañas *et al.* (1999), citado por Chiang *et al.* (2010, p. 14), considera como supuestos básicos del clima organizacional:

- a) El clima, característica de la institución educativa que influye en la percepción individual.
- b) En la formación del clima organizacional, además de las características individuales intervienen principalmente los factores estructurales.
- c) El clima, como atributo específico de la organización, puede inducirse de la forma en que la organización se interrelaciona con sus miembros.
- d) Si existen dos realidades semejantes, los individuos que trabajan en ellas pueden desarrollar percepciones semejantes de las características objetivas de la organización.
- e) La visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales. La unidad de análisis es la organización.

Es posible que en la formación del clima organizacional intervengan factores estructurales tales como la organización interna, las políticas establecidas, las

características individuales de los trabajadores y la relación interpersonal que se produce en el ambiente de trabajo. Cada institución tiene características particulares, propias y peculiares según el contexto en que se ubica y el clima es el resultado de la percepción de los trabajadores sobre el entorno laboral.

Finalmente se puede afirmar que el clima organizacional está constituido por el conjunto de apreciaciones que se forma cada individuo respecto de la realidad observada en la institución. Estas apreciaciones están determinadas por las creencias, valores, actitudes, comportamientos, pensamientos, la infraestructura, la tecnología y la comunicación. Pueden ser positivas o negativas, e influirán o afectarán las relaciones interpersonales.

2.2.1.1. Estructura organizacional

En materia de estructura organizacional no se trata solo de conocer el número de los niveles organizativos que tiene la empresa o el número de personas controladas por un solo jefe, sino también las partes, su forma de funcionamiento, interrelación y comunicación con las distintas áreas de la institución, los factores externos que influyen en ella, etcétera (De Los Ángeles, 2010, p. 138). Es importante conocer el tipo de estructura organizativa que predomina en la institución y el funcionamiento de esta.

Para analizar la estructura organizativa de la institución educativa se debe contar con un organigrama general y otro específico de las distintas áreas y funciones de los comités, comisiones, equipos de trabajo internos de la organización. Asimismo externos, si los hubiera. Para los directivos, personal jerárquico, docente, administrativo y auxiliar de una institución educativa es importante conocer bien la estructura organizativa, el funcionamiento, el flujo de la comunicación que se da dentro de la organización. Los directivos deben delegar funciones sin parametrar ni restringir la comunicación.

Silva *et al.* (2008, p. 4) define a la estructura organizativa como el conjunto de relaciones de una organización en relación con los puestos de trabajo, las

tareas, los flujos de autoridad y las decisiones que se adoptan, mediante la adecuada circulación de la información, la comunicación y la coordinación entre todos los miembros. No hay un modelo único de estructura organizativa. Por el contrario, la estructura adoptada estará en función de las actividades y objetivos que pretenda lograr la institución. La mejor estructura organizativa será aquella que permita una adecuada integración de los agentes educativos y que facilite el mejor crecimiento y desarrollo de las funciones de la institución. La estructura de la organización debería de ser flexible y adaptarse a los cambios que se van produciendo en el contexto debido a la tecnología o el crecimiento de la institución.

Los Directivos de las instituciones educativas definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimientos, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de todo el personal (Méndez, 2010, p. 46). Los trabajadores incorporan a sus funciones y responsabilidades lo que les comunican e informan. Este concepto genera discrepancia, puesto que corresponde a un estilo de liderazgo autocrático. En la elaboración de las políticas y objetivos de la institución debería participar no solo los directivos, sino toda la comunidad educativa. Solo así todo el personal estará comprometido con el quehacer institucional.

2.2.1.1.1. El organigrama

El organigrama es un gráfico o modelo que representa los diferentes niveles de la institución escolar, las unidades organizativas y la comunicación que existe entre ellas. Se puede presentar en forma vertical u horizontal (Silva *et al.*, 2008, p. 4). A través del organigrama todo el personal que labora en la institución tendrá la información precisa sobre la estructura orgánica de los puestos de trabajo y jerárquicos con la finalidad de desarrollar una determinada labor y la forma de relaciones laborales.

También se define como una representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, para visualizar las relaciones e interacciones entre los diferentes áreas de una organización, como herramienta administrativa muestra las competencias y relaciones jerárquicas (Enríquez, 2013, párr. 1). Una de las

características principales del organigrama es la sencillez y la precisión en la esquematización de los puestos de trabajo que permita el entendimiento del trabajador y del usuario.

2.2.1.1.2. Clases de organigramas

Silva realiza la siguiente clasificación de los organigramas:

Por su finalidad. Esta clasificación se refiere al beneficio que proporciona el organigrama a los diferentes actores de la organización. Estos son los siguientes:

- **Informativo.** Informa al público explicando la estructura de la organización. Su objetivo es ser presentado al público en general, es accesible a personas no muy familiarizadas con ellos, deben ser de manera general o global y sencilla para su comprensión.
- **Analítico.** Detalla toda la estructura de una organización. Su finalidad es el estudio y análisis de la estructura para introducir cambios. Representa el comportamiento organizacional con una visión macro o global de la misma que permite el análisis del presupuesto para distribuir los trabajadores en las diferentes áreas, ayuda a las personas que desempeñan función administrativa.

Por su amplitud. Este tipo de organigramas representa a la organización de manera compleja y específica:

- **General.** Representa a la organización en su conjunto. Se representa solo a los órganos principales de una institución y sus interrelaciones, resaltando el nivel jerárquico de cada área.
- **Parcial.** Se limita a explicar una parte de la estructura, ejemplo de un comité o de un área académica. En este caso es más específico ya que representa solo un segmento detallado del organigrama general.

Por el contenido:

- **Estructural.** Representa los nombres de los elementos, su ubicación en la línea jerárquica y las relaciones de autoridad. Permite la representación de las áreas considerando la línea jerárquica y los nombres de las áreas.
- **Funcional.** Refleja las funciones o contenidos que tienen asignados los distintos órganos. Es decir, describe las funciones o la labor que desempeñan cada una de las áreas, esto permite planificar dentro del Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) de la organización.
- **De personal.** Recoge los nombres de las personas que ocupan los cargos o puestos. Esto permite conocer a los integrantes de los diferentes puestos con nombres y apellidos de forma específica, asimismo mantener actualizado.

Por la disposición gráfica

- **Vertical.** En este organigrama el cargo más alto se ubica en la parte superior y desciende hasta los niveles inferiores que tienen capacidad decisiva o simplemente se les limita. Este tipo de organigrama tiende a un liderazgo autoritario, en vista que la comunicación es únicamente del superior al subordinado y la toma de decisiones tiene el mismo orden. Se observa que la mayoría de las instituciones utilizan este tipo de organigrama.
- **Horizontal.** Los niveles se organizan de izquierda a derecha, el de mayor jerarquía se coloca en el extremo izquierdo, seguido por los inmediatos jerárquicos del mismo modo todos como una columna que representa un mismo nivel jerárquico y así sucesivamente. Cada una de ellas se relacionan con líneas horizontales buscando una participación democrática. Son muy poco utilizados en las instituciones a pesar de su ventaja para las relaciones interpersonales.
- **Circular.** En este modelo, la autoridad más alta está ubicada en el centro y a partir de esta se desarrollan círculos cada vez más grandes que representan de manera circular los diferentes niveles de autoridad, disminuyendo el nivel jerárquico a medida que se aproxime a la periferia. No obstante la toma de decisiones se centraliza en los directivos, pero muy favorable para promover la comunicación entre los diferentes círculos. Y no permite la representación de organismos auxiliares muy variados.

De todo ello se deduce que el organigrama es un esquema que permite la visualización de la división del trabajo, jerarquías, asignación de puestos, roles, la comunicación dentro de una organización. Para el uso en las instituciones educativas se sugiere el uso del organigrama horizontal, porque promueve una comunicación democrática y lineal entre todos los trabajadores.

2.2.1.2. Trabajo en equipo

En el trabajo en equipo, cada miembro aporta diversos tipos de conocimientos y habilidades que permite alcanzar resultados difíciles de lograr con el aporte individual (Bager, 2009, p. 122). El trabajo en equipo representa una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos deseados. Es un trabajo muy ventajoso: permite aprender de los demás e intercambiar información, desarrolla la iniciativa, toma de decisiones, creatividad, dominio y saber escuchar, al compartir las personas se motivan; la comunicación es gratificante y termina muchas veces en la amistad, se mejora el método de trabajo y finalmente se obtiene mejores resultados.

Por tanto, en el entorno laboral de las instituciones educativas se debería promover el trabajo en equipo, porque presenta una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos deseados. Frente a la acción individual, el trabajo en equipo ofrece mayores ventajas al optimizar los recursos necesarios: hace posible que la persona desarrolle su potencialidad; fortalece el método de trabajo y permite llegar a resultados óptimos.

2.2.1.2.1. Tipos de equipos de trabajo

Según Palomo (2010, p. 131), un equipo de trabajo está conformado por un grupo de personas que se movilizan con metas y objetivos comunes. Existen diferentes tipos de equipos de trabajo, que a continuación se indican:

A. Según la dimensión temporal

a. **Equipos permanentes.** Son equipos constantes y sólidos por un periodo. Se le comisiona la ejecución de las actividades usuales, que facilitan la buena marcha de las organizaciones. Estos equipos son estables a mediano y largo plazo, realizan actividades habituales de la institución, el coordinador del equipo debe ser un personal nombrado.

b. **Equipos temporales.** También denominado “ad hoc”. Se conforma con la finalidad de lograr un objetivo determinado. Tiene carácter temporal, solo hasta alcanzar la meta, por que en las instituciones educativas surgen situaciones que requieren ser solucionadas de manera inmediata. Para conformar se debe tener en cuenta las competencias y/o capacidades de quienes van a integrar, Palomo (2010, p. 131).

B. Según el nivel de formalidad

a. **Equipos formales.** Son equipos que se forman según la estructura funcional y se considera en los organigramas. Buscan el logro de un objetivo determinado. En la organización escolar estos equipos son: el comité de matrícula, el Consejo Educativo Institucional (CONEI), Asociación de Padres de Familia (APAFA), Comité de Gestión de Riesgos, etcétera.

b. **Informales.** Son equipos que se conforman con el propósito de satisfacer las necesidades individuales o colectivas. Este tipo de equipos surgen de un momento a otro para solucionar necesidades imprevistas que demandan ser satisfechas.

C. Según su finalidad

Según Palomo, hay equipos que se conforman con un propósito determinado para lograr un producto, mejora de las decisiones en la solución de los problemas, ejecución de proyectos productivos, fortalecer las relaciones interpersonales, etcétera.

En las organizaciones educativas encontramos generalmente equipos que desarrollan proyectos de mejoramiento continuo, comité de mantenimiento escolar, comité ambiental y de gestión de riesgos, entre otros.

D. Según su importancia. Tenemos:

a. Nivel estratégico. Está conformado por el equipo directivo, responsable de priorizar las políticas y lineamientos institucionales. En la organización educativa se define los planes y actividades para alcanzar las metas y objetivos.

b. Nivel funcional. Está conformado por los equipos que ejecutan los planes estratégicos y los objetivos de la institución. En el caso de las instituciones educativas este nivel de organización está conformado por los coordinadores pedagógicos, coordinador de tutoría, coordinador de soporte tecnológico e innovación.

El trabajo en equipo no solamente proporciona importantes ventajas a nivel organizacional, sino también para los individuos que los integran. Estos se sienten miembros de un equipo, aceptados y apoyados por los demás. La presencia del grupo aumenta la seguridad personal, porque las decisiones son analizadas y discutidas por todo el equipo. El equipo respaldará y apoyará las decisiones que adopte cada uno de sus miembros; facilita el desarrollo personal y profesional a través de la ayuda, apoyo y retroalimentación desinteresada que proporcionan los compañeros. El trabajo en equipo permite que los individuos conozcan sus puntos fuertes y sus áreas de necesidad de mejora; estimula la creatividad y la innovación, al favorecer la participación activa de todos y cada uno de sus miembros. Los componentes del equipo se sienten cada vez más libres para aportar ideas, sabiendo que van a ser escuchados y sin miedo a la crítica.

2.2.1.2.2. Participación en equipos de trabajo

En el trabajo en equipo, la participación activa de los integrantes del grupo desarrolla un clima de confianza, fortalece la convivencia, sobre todo se orienta a un objetivo común (Alborés, 2005, p. 51). Para cada integrante es una posibilidad

de aprendizaje y desarrollo ya que en ella se confluyen una gama de capacidades, habilidades y conocimientos con los cuales cada integrante se enriquecerá, esto guarda relación con un clima de confianza, el interés de trabajo en grupo, la cooperación, la motivación y la convivencia.

2.2.1.2.2.1. Motivación laboral

La motivación es uno de los recursos que los trabajadores aportan a la organización para alcanzar los objetivos que persigue (Gadow, 2010, p. 60). Motivar al personal es un desafío que se supera con el protagonismo de los talentos y los líderes. A mayor motivación del personal, mejor clima de trabajo y mejores desempeños. Definitivamente, la motivación del personal de una institución educativa, es un reto para los directivos y jerárquicos, ya que de ella depende el logro de las metas y objetivos. Entonces los directivos adoptarán diversas estrategias a través de transmisión de mensajes y reconocimientos.

La motivación es el estímulo emocional que impulsa al individuo a actuar y adoptar ciertas formas de comportamiento (Dalton *et al.*, 2007, p. 56). En el ambiente laboral, la motivación resulta de una combinación de todos los factores del entorno de la organización que originan actitudes positivas o negativas. En todas las organizaciones la motivación está cobrando mayor importancia, puesto que mejora la productividad del personal.

La motivación moviliza al personal adoptando actitudes positivas o negativas. Estas serán positivas si satisfacen las necesidades del personal. En las instituciones educativas, la motivación se asocia con todos los aspectos del entorno porque origina ciertas actitudes, asimismo guarda una relación con el logro de los objetivos previstos. Los directivos deben instituir estrategias para mantener motivados a los personales.

Dalton habla de las necesidades de los individuos, tipificadas por Maslow en 1954. En las instituciones educativas los directivos deberían manejar estrategias para saber que necesidades tiene el personal y según ellas tendrán que motivarlos, de lo contrario no tendrá efectos.

Las necesidades aludidas son las siguientes:

- **Necesidades Fisiológicas.** Son las necesidades más apremiantes, es decir, básicas para el organismo. En el ambiente de trabajo puede ser el cafetín, agua, servicios higiénicos, etcétera.
- **Necesidades de incolumidad y seguridad.** Se refiere a la necesidad de seguridad económica y afectiva. En una institución educativa pública se puede ofrecer adecuada infraestructura, preocuparse para que al personal se le pague en forma puntual, entre otros.
- **Necesidades sociales.** Son necesidades de afecto, aceptación y de afiliación con los demás. En el ambiente de trabajo escolar se relaciona el manejo de las relaciones interpersonales, las amistades, equipos de trabajo y la gestión de emociones.
- **Necesidades de estimación.** Es la necesidad de aceptación de uno mismo y de los demás personales. En el entorno laboral es importante la aceptación personal y la valoración y reconocimiento de los directivos, colegas de la institución.
- **Necesidades de autorrealización.** Es la necesidad de potenciar nuestra capacidad para el desarrollo personal y profesional. En el ambiente de trabajo puede ser por ejemplo ganar un concurso, ascender de escala, ocupar una comisión o cargo.

La figura 1 representa la jerarquía de necesidades de Maslow.

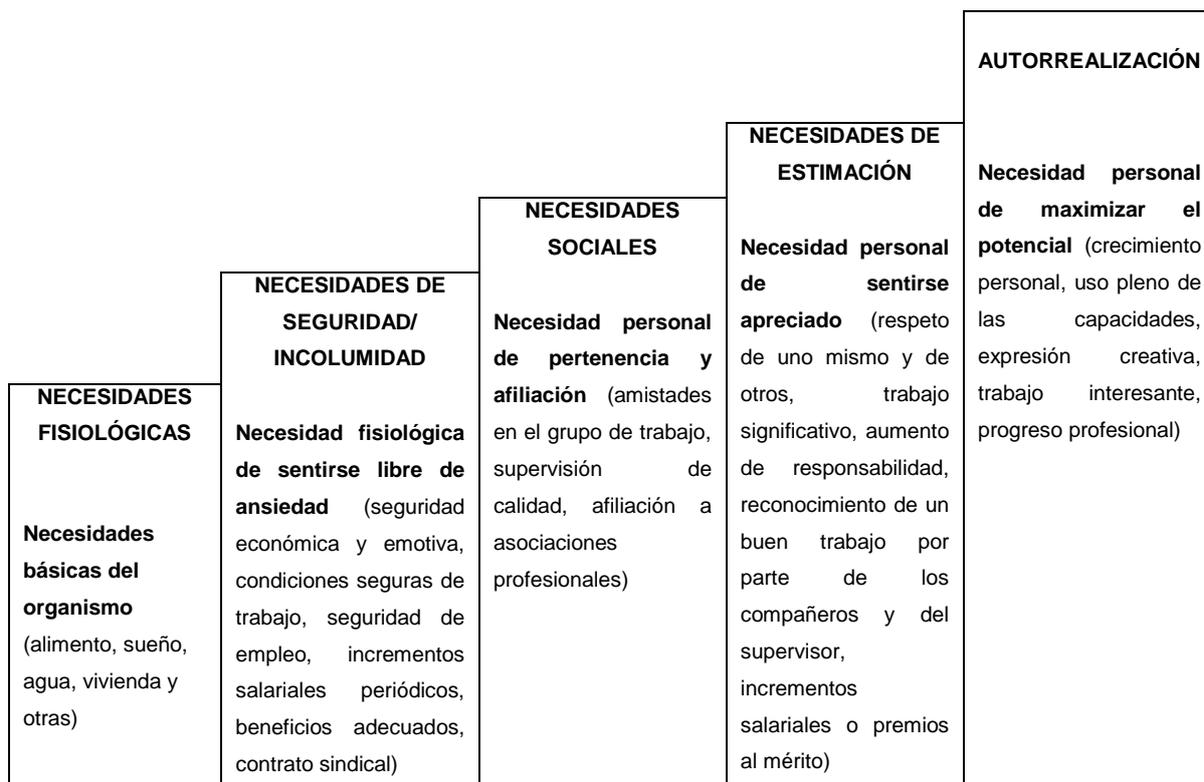


Figura 1. Jerarquía de necesidades de Maslow. Fuente: Dalton *et al.* (2007).

2.2.1.2.4. Roles asignados

El buen funcionamiento de una organización requiere que los trabajadores asuman unas actividades o funciones específicas para alcanzar los objetivos previstos (Silva *et al.*, 2008, p. 4). La responsabilidad se atribuye a personas concretas, a lo que se denomina división del trabajo. Por ejemplo, en el ambiente escolar, los directivos tienen que delegar funciones a los docentes y demás trabajadores según sus capacidades y potencialidades a través de comités de trabajo, a fin de que estos asuman con responsabilidad las funciones encomendadas para alcanzar los objetivos deseados. Por otro lado esta división del trabajo no significa el aislamiento, sino de apoyo, cooperación, de interrelación con el directivo.

2.2.1.3. Satisfacción laboral

Las necesidades básicas de cada persona deben estar bien identificadas, para evitar insatisfacciones (Gadow, 2010, p. 56). Por ejemplo, en el entorno educativo existen necesidades tales como el respeto, trato digno, confianza en los demás. A su vez, el personal así como las recibe, también tiene que dar a los demás. La satisfacción laboral se relaciona con las necesidades que se conocen y puedan verbalizarse o explicitarse. En el ambiente escolar, se manifiesta la necesidad de capacitación, innovación, comprensión del director, etcétera.

Además de las necesidades están las expectativas que responden a necesidades de las cuales las personas no se dan cuenta o no saben, pero al ser satisfechas generan agrado y felicidad. En instituciones públicas es un poco difícil satisfacer este tipo de necesidades. Muchas veces están condicionadas a determinados factores. Por ejemplo, el ascenso de escala depende de otras esferas según la normatividad dada.

Existe una relación entre la satisfacción laboral del personal y el desempeño organizacional (Hellriegel *et al.*, 2009, p. 56). Esto significa que las instituciones que tienen el personal satisfecho suelen ser más efectivas y con mejores desenvolvimientos en el trabajo, que aquellas que tienen el personal insatisfecho e incómodo.

La satisfacción en el trabajo, es la actitud general de la persona hacia el trabajo que desempeña; se relaciona con varios aspectos como la interacción con los colegas, directivos, el cumplimiento de políticas organizacionales, estándares de desempeño, etcétera (Amorós, 2007, p. 73). Esto quiere decir que la evaluación de la satisfacción del personal es la suma de muchos elementos tangibles y no tangibles del entorno laboral. Algunos determinantes son: trabajo mental regulado, reconocimientos, condiciones favorables, comodidad, tener colegas cooperativos, compatibilidad entre colegas y el puesto de trabajo.

Según González (2006, p. 117), la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes que tiene un trabajador hacia la tarea asignada en la organización, definida por las características del puesto de trabajo y las actitudes que tiene el personal hacia la función que desempeña. Entonces, la satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional. Este incluye aquellos aspectos que existen en el ambiente

laboral y a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que se desenvuelve. Para poder favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado, se debe tener en cuenta una serie de factores... El clima organizacional puede estar relacionado a su vez, con diversos aspectos positivos de la institución u organización como autoestima, participación, etcétera o con aspectos negativos de la misma como estrés, agotamiento, entre otros...

2.2.1.3.1. Condiciones favorables

Existe una serie de factores que influye en la satisfacción laboral, como:

- Buena disposición del trabajador.
- Adecuada definición del puesto de trabajo.
- Libertad para el personal, en cuanto al desarrollo de sus tareas y en la aplicación de diversos métodos de trabajo.
- Oportunidad de formación para el sujeto, respecto a su puesto de trabajo.
- Solución oportuna de los conflictos.
- Grado de influencia de los demás compañeros de la organización, en cuanto al desarrollo de su trabajo.

2.2.1.3.2. Sistema de recompensa o reconocimiento

El reconocimiento del líder por el objetivo logrado hace sentir felices y orgullosos a los miembros del equipo; dicho reconocimiento se considera como la mejor recompensa, Acosta (2011, p. 35). En equipos de este tipo, los logros o reconocimientos de las personas son considerados como muy importantes. En el contexto escolar los directivos deben adoptar estrategias de reconocimiento a los profesores, para destacar el esfuerzo en el logro de objetivos. Estos estímulos motivarán el buen desempeño del docente reconocido y de los demás. Por ejemplo, puede otorgarse resoluciones de felicitación, diplomas de honor, menciones honrosas en acto público.

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos básicos para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales

sean satisfechos, Chiavenato (2009, p. 278). Para el reconocimiento en el sistema público los directores como líderes deberían tomar mecanismos para recompensar o reconocer el trabajo destacado y dedicado de los profesores, administrativos y auxiliares mediante oportunidades de desarrollo profesional, calidad de vida laboral, libertad, autonomía en el trabajo, delegar representaciones o funciones en los diferentes eventos institucionales.

2.2.1.4. Regulación de conflictos

La regulación de conflictos es la capacidad para negociar y resolver diferencias y contradicciones que surgen en el ambiente laboral (Acosta, 2011, p. 124). Esta habilidad directiva puede poseerla cualquier otro trabajador de una institución educativa para resolver y negociar desacuerdos. Puesto que el conflicto es un aspecto inevitable en el entorno laboral, es algo normal que pueda surgir en el trabajo como en la vida en cualquier contexto, marcado por intereses particulares o por las limitaciones del entorno con demandas crecientes.

Dado que los conflictos son comunes en la vida de la organización, el administrador debe saber desactivarlos a tiempo y evitar que estallen. Una cualidad importante del administrador es su capacidad para administrar conflictos, Chiavenato (2009, p. 462). La intervención oportuna y pertinente de los directivos en la solución de conflictos entre los trabajadores o equipos de trabajo de una institución es fundamental para evitar que se produzcan indiferencias, malestar y afecte la imagen de la institución, incluso el logro de objetivos, por ello es vital adoptar diferentes enfoques y estilos de administración de conflictos en una organización educativa.

2.2.1.4.1. Toma de decisiones

Saber tomar decisiones demanda una serie de capacidades y habilidades que hay que usar para la toma de decisiones inteligentes y adecuadas (Valss, 2010, p. 26). Demanda el autoconocimiento de nuestras propias capacidades, habilidades, destrezas; asimismo de las limitaciones, la contrastación de nuestras posibles

respuestas según las leyes y valores, la imaginación y creatividad, la capacidad para elegir con libertad. El directivo de las instituciones educativas debe tener la preparación y capacidad suficientes como para tomar decisiones acertadas que resuelvan conflictos y ayuden al buen funcionamiento de la institución.

Una competencia básica en todo los directivos es la capacidad para tomar decisiones en el momento y circunstancia pertinentes (Vásquez, 2006, p. 22). En las instituciones educativas los docentes esperan mucho de los directivos, sobre todo en lo referido a la toma de decisiones ante cualquier circunstancia que amerita la intervención inteligente y saludable de este. En el proceso de toma de decisiones existen tres elementos fundamentales: la información que se maneja, el riesgo que pueda generar y la personalidad del que decide ante una situación conflictiva.

2.2.1.4.2. Resolución de problemas

Según Valss (2010, p. 29), los problemas se pueden resolver mediante formulación de hipótesis o por divergencia/ convergencia.

La solución mediante formulación de hipótesis consiste en formular hipótesis, es decir, adelantar una posible solución a un problema simple que se puede validar o no. Consiste en plantear dos o tres supuestas respuestas, en cuyo proceso se valida la que se ajusta a la realidad y contexto. Esta estrategia sirve para adelantarse inmediatamente a una situación que se produce, aunque es aplicable solamente para problemas simples.

La divergencia o convergencia es un proceso en el cual primero se analizan los datos relacionados al problema, desintegrando la situación en sus partes para analizarlos; luego se apoya en los hechos más importantes y se aproxima a una solución positiva. Esta estrategia es más segura, pero costosa y aporta soluciones graduales.

Según Vásquez (2006, p. 43), el modo en que tratemos de resolver un conflicto dentro de la organización puede acarrear consecuencias positivas o negativas. Los conflictos se pueden evitar si se tratan de manera correcta, siendo

muy factible reforzar la motivación del personal, mejorar la calidad de nuestras decisiones, fomentar la imaginación y creatividad, fortalecer las relaciones interpersonales. Entonces el conflicto podría resultar muy beneficioso si sabemos resolver de manera adecuada. Al momento de resolver un conflicto es importante que ambas partes se involucren porque no solo depende del directivo, sino que las partes implicadas deben tener respeto y apertura de escucha y así llegar a una solución favorable. La negociación es la herramienta muy útil para superar los conflictos y propiciar la armonía y la buena convivencia.

En opinión de Vásquez (2006, p. 51), la negociación, como mecanismo para la solución de problemas, es un proceso que siguen dos o más trabajadores ante una situación conflictiva que afecta el clima emocional del entorno, por ciertos intereses personales o de grupo con la idea de obtener acuerdos que beneficie ambas partes. Los directivos se convierten en negociadores frente a situaciones conflictivas a lo largo de toda su carrera en estricto respeto a las normas, a los derechos, la ética profesional, los valores y de manera imparcial, es decir sin favorecer ni perjudicar a una de las partes contendientes.

2.2.2. Relaciones interpersonales

En la comunidad, en la sociedad y en los ambientes laborales, los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica. En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales (Dalton, 2007). Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral (Martínez *et al.*, 2010, p. 32). Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con los demás.

Para la existencia de buenas relaciones interpersonales, los trabajadores deben desarrollar sus habilidades comunicativas, adquirir compromiso organizacional y tener dominio del estilo de liderazgo democrático mediante la práctica del respeto hacia los demás.

2.2.2.1. Habilidades comunicativas

La comunicación es un proceso que permite al hombre intercambiar el mensaje, a través de un sistema de signos, símbolos o comportamientos comunes, mediante la comunicación verbal y no verbal (Dalton, 2007, p. 86). En el proceso de interacción dentro de una institución, un profesor, un trabajador envía mensajes a sus colegas o al director o de manera viceversa (en el caso de las organizaciones educativas). El mensaje se envía de diferentes maneras, mediante el uso de la palabra oral o escrita (verbal); o a través de gestos, movimientos, expresión facial, etcétera (no verbal), según el propósito comunicativo que son interpretados por el interlocutor.

La comunicación es, pues, la vía más importante por donde circulan todos los mensajes que se emiten a cada segundo en el mundo (Alborés, 2005, p. 3). Es por ello que nadie podría asegurar su existencia sin comunicarse con los demás. La comunicación en sus diversas formas y códigos es imprescindible y decisiva.

La comunicación se define como un circuito en el que interactúan y se interrelacionan de manera simultánea dos o más personas a través de un conjunto de signos o símbolos comunes a ambos (Diez, 2006, p. 8). En la actualidad, gracias a la tecnología el canal de la comunicación permite que la comunicación se produzca al instante. Por ello el uso de algunos canales es masificado y hace que los mensajes lleguen más rápido al destinatario.

Los tipos de comunicación en una organización

En una organización hay cuatro tipos de comunicación: descendente, ascendente, horizontal o lateral, y transversal.

- **La comunicación descendente.** Proviene de la alta dirección de la institución. Su propósito es dar a conocer y establecer su política, objetivos, valores, normativas, asignación de tareas, etcétera (Díez, 2006, p. 14).

Vásquez (2006, p. 67) define como aquella que se produce en el nivel jerárquico superior, hacia los demás. Se utiliza para dar órdenes, comunicar objetivos, comunicar los cambios estructurales o de puesto.

- **Comunicación ascendente.** Surge de la base, del personal de la organización, es decir de los administrativos, auxiliares, docentes hacia el director o a quienes ocupan cargos jerárquicos sobre informes de una actividad o proyecto, situaciones conflictivas, entre otras (Díez, 2006, p. 14).

Según Vásquez (2006, p. 67) esta comunicación se produce cuando el personal de nivel inferior emite mensajes a un nivel jerárquico superior. Generalmente este tipo de comunicación no se realiza por temor a sus superiores.

- **Comunicación horizontal o lateral.** Se centra en facilitar la comunicación bidireccional entre grupos de trabajo, departamentos, personal de línea y de staff para facilitar el funcionamiento de la organización y fomentar la eficiencia en el proceso de gestión (Díez, 2006, p. 15).
- **Comunicación transversal.** Abarca todos los niveles jerárquicos con el propósito de emplear un lenguaje común y busca conseguir una gestión participativa y democrática (Díez, 2006, p. 15).

Wiemann (2011, p. 13) manifiesta que en las relaciones interpersonales de una organización, la comunicación es compleja. A veces surgen situaciones en que un individuo impresiona a otro hasta convertirse en una amistad o que ocurra algo que no les guste y se decepcionen el uno del otro; como consecuencia de esto la relación se debilita. Entonces el mayor esfuerzo consistirá en ver los aspectos positivos de aquel o aquella persona para fortalecer y mejorar la relación. Por consiguiente, mantener y conservar una buena relación con los

colegas de trabajo significa aceptar las debilidades y fortalezas, los defectos y las virtudes, saber convivir aceptando las diferencias. Una comunicación exitosa no solo requiere sentido común, también control de los sentimientos, interpretaciones y conductas de uno mismo. Para que el individuo mantenga una comunicación exitosa con los demás miembros de su entorno, debe saber gestionar sus emociones.

2.2.2.1.1. Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es una habilidad que posee la persona para expresar lo que cree, piensa o siente sin agredir a los demás, sin herir las susceptibilidades (Silva *et al.*, 2008, p. 79). Esto quiere decir que el individuo debe saber cuál es la forma y manera de manifestar adecuadamente su opinión en un marco de respeto y afecto, pero diferenciando lo que es positivo y negativo.

Sanz (2005, p. 25) afirma que la comunicación asertiva consiste en expresar lo que se piensa sin ofender o atacar con opiniones agresivas; después ni las disculpas justifican lo manifestado en ese momento. Las opiniones tienen que ser atinadas y acertadas. Antes de lanzar un punto de vista, se tiene que pensar en las consecuencias que este puede generar o afectar a alguien.

2.2.2.1.2. La comunicación empática

La comunicación empática es la capacidad de ponerse en el lugar de otro, es generar una relación de cordialidad, amabilidad, sinceridad y de deducir su reacción (Porret, 2010, p. 244). La persona que ha desarrollado la capacidad de comunicarse en forma empática con sus pares tiene el don de saber comprender lo que sienten y piensan los demás; siempre se comunicará de modo adecuado y dirá lo pertinente y en la forma debida.

Martinez, *et al.* (2005, p. 25) afirma que la comunicación empática es la habilidad para entender las emociones de los demás y tratarlos de manera adecuada, con amabilidad. Esta capacidad es la pieza angular de la comunicación en el entorno laboral. En el ambiente escolar se debe promover una adecuada

comunicación entre los directivos, jerárquicos, docentes, auxiliares, administrativos, es decir, con todo el personal de la institución. Por otro lado, también se debe mantener una buena comunicación con los estudiantes y padres de familia.

2.2.2.1.3. La apertura de escucha

La capacidad de escucha es muy importante en el proceso de comunicación; aunque a pesar de los esfuerzos muy poco se practica. Escuchar es fundamental en una comunicación interpersonal o grupal, en todos los niveles, en las reuniones. A través de ella se puede fomentar sentimientos positivos de empatía y asertividad (Dalton, et al., 2007, p. 91).

La capacidad de escucha es uno de los aspectos fundamentales para fortalecer las relaciones humanas sólidas. Cobra mucha importancia en todas las actividades que desarrollamos con nuestros colegas, estudiantes, padres o directivos para lograr acuerdos o resultados positivos que beneficie a todos. Pero las barreras (como falta de interés del interlocutor, ruidos externos, vocabulario limitado, bajo volumen de la voz, prejuicios, uso del lenguaje vulgar) provocan malestar en el emisor o receptor (Dalton *et al.*, 2007, p. 91). Escuchar de manera activa es un esfuerzo consciente que debe convertirse en una práctica frecuente para evitar el deterioro de las relaciones.

2.2.2.2. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es el grado en que un personal se identifica con la institución donde labora, con sus objetivos y metas (Amorós, 2007, p. 73). La aspiración y anhelo del personal es quedarse como integrante de la institución donde labora.

El compromiso organizacional es la lealtad e identificación que tiene un individuo con su trabajo y con la política de la organización (Gadow, 2010, p. 57). El compromiso se manifiesta en las actitudes de fuerte convicción y aceptación de

los valores y objetivos de la institución, voluntad proactiva en beneficio de la institución, el deseo de participar en la construcción de instrumentos de gestión, documentos, proyectos, interés arraigado por convertirse en parte de la organización. Sin embargo existen trabajadores que no demuestran compromiso con las metas y objetivos de la institución, ello genera malestar en los demás trabajadores y dificulta en el logro de los objetivos previstos.

El compromiso organizacional se relaciona con el compromiso laboral, es decir el grado de compromiso que desarrolla una persona para con la institución en la cual labora (Amorós, 2007, p. 73). El trabajador comprometido se identifica con las funciones que desempeña, le interesa lo que realiza, participa activamente en todas las actividades programadas y valora su trabajo. Por lo general demuestran en sus actitudes la responsabilidad, identidad, compromiso y respeto a los demás.

2.2.2.3. Estilos de liderazgo

Para hablar de liderazgo, se debe tener bien claro primero quién es un líder.

Un líder es un modelo y motor de visión y cambio en una organización (Gadow, 2010, p. 19). Sus competencias y capacidades son clave para entender la dinámica y los retos que se enfrenta en el entorno laboral. El líder es la persona que ejerce influencia en los demás para conducir de manera efectiva el logro de los objetivos y metas institucionales (Agüera, 2004, p. 24). Se caracteriza porque tiene la capacidad de convencer, persuadir a quienes lo rodean para que actúen según sus instrucciones, le respeten y crean en él (Porret, 2010. p. 107).

El liderazgo es la capacidad que tiene un individuo, dotado de habilidades especiales, para influir, dirigir a los demás hacia consecución de metas y objetivos organizacionales (Agüera, 2004, p. 24).

El estilo de liderazgo es el factor que influye poderosamente en el clima y política de la organización (Baguer, 2009, p. 118). El estilo o modo de conducta

de los directivos contagia la estabilidad o inestabilidad a las personas de la organización. En una organización un líder debe motivar a los trabajadores mediante el liderazgo positivo. El estilo de liderazgo es un modelo de comportamiento que muestra el líder (Dalton et al., 2007, p. 297). Todos los directivos tienen un estilo que predomina con el cual se sienten cómodos y lo utilizan en la administración organizacional.

Según Méndez (2010. P. 40), el liderazgo es el impacto que tiene el líder de dirigir a otros para alcanzar las metas, influenciando en el comportamiento de la organización. El liderazgo es la capacidad del líder para dotar de un objetivo común a la organización que funciona en unidad.

Estilos de liderazgo

Liderazgo autocrático o autoritario. Las políticas y actividades de trabajo son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo (Ayoub, 2010, p. 33). Los líderes autoritarios imponen obediencia, lealtad, coerción a través del ejercicio del poder. Según Dalton et al. (2007), el líder autocrático es sumamente directivo; no delega funciones. Bager (2009, p. 118) dice que este estilo de liderazgo está orientado a la asignación de tareas. Un empleado hace lo que le indican, lo que le mandan. La motivación del trabajador se basa en el miedo a ser castigado. Centraliza el poder y la toma de decisiones.

Liderazgo democrático. En este tipo de liderazgo, las políticas de las organizaciones son discutidas y tomadas por todos los integrantes de la organización bajo la asistencia del líder (Ayoub, 2010, p. 33). Los miembros se desempeñan en un marco de libertad y respeto. El líder promueve el bienestar para el grupo, solicita opiniones y las escucha.

Según Dalton *et al.* (2007, p. 297), el liderazgo democrático se caracteriza por ser participativo. En la actualidad es el preferido por los ejecutivos y empleados. Los líderes comparten su autoridad haciéndolos participar en el proceso administrativo, considerando importante la opinión de sus miembros ante

cualquier proyecto a desarrollar u objetivo a lograr. El líder se preocupa por el bienestar del recurso humano.

Liderazgo laissez-faire o permisivo. El líder permisivo no toma control del grupo. Permite total libertad para decidir y actuar, pero sí proporciona los materiales necesarios (Ayoub 2010, p. 33). No le interesa participar ante cualquier circunstancia y demuestra una personalidad conformista, apartada de la realidad, indecisa, pasivo-evasivo. Según Dalton *et al.* (2007, p. 297), estos líderes admiten que los trabajadores se conduzcan con total libertad, proporcionando información cuando lo pidan. No le interesa aumentar la productividad o motivar a los trabajadores. Se asignan tareas, pero no se dirigen ni se controlan. Los directores de las instituciones educativas permisivos consienten en que el personal se dirija a sí mismo; no se preocupa por dirigirlos o controlarlos. Para Porret (2010, p. 115) el líder permisivo no pone ningún control sobre los miembros de la organización, tampoco brinda orientaciones. Cada trabajador adopta sus propias decisiones. Debido a ello impera el caos, la inseguridad y la frustración del personal. Prevalece un clima de conflictos continuos, en el cual impera el desánimo y la desmotivación por el trabajo.

2.3. Definición de términos básicos

A continuación se definen los términos usuales con la acepción que más se relaciona al presente estudio:

Ambiente

Condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etcétera, de un lugar, de una reunión, de una colectividad o de una época. (Real Academia Española, 2001, p. 134).

El ambiente son aquellas condiciones y circunstancias físicas, humanas, culturales y sociales que rodearán a las personas según corresponda (Definición abc, ambiente, s.f.).

Ambiente de trabajo

Denominado también clima laboral, se define como la apreciación que tiene el trabajador de su ambiente laboral, teniendo en consideración los factores o aspectos como ambiente físico y condiciones materiales, propósitos, remuneraciones y beneficios sociales, políticas administrativas, supervisión y control, relaciones sociales, estructura organizacional, comunicación, toma de decisiones y actitud hacia la labor desempeñada (Ruíz, 2009, p.1).

Son las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una institución (Definición abc, ambiente de trabajo, s.f.).

Asertividad.

La asertividad es una estrategia de comunicación que nos permite defender nuestros derechos y expresar nuestra opinión, gustos e intereses, de manera libre y clara, sin agredir a otros y sin permitir que nos agredan. Una conducta asertiva nos permite hablar de nosotros mismos, aceptar cumplidos, pedir ayuda, discrepar abiertamente, pedir aclaraciones y aprender a decir “no” (Saber Psicología, s.f. “Habilidades Sociales-asertividad”, párr. 1).

La asertividad es una cualidad que se relaciona con el autoestima, el profesionalismo, la sensatez, el respeto, etcétera. Aquel que tiene una actitud asertiva es quien no tiene miedo de exponer su punto de vista pero que lo hace sin dañar la opinión de los demás..., lograr actuar de manera asertiva es una habilidad muy preciada, sobre todo en ámbitos laborales y profesionales (Definición abc, asertividad, s.f.).

Capacidad de escucha

La capacidad de escucha es una habilidad que no se le da la importancia necesaria en el proceso educativo, solamente se ha enfatizado en el fortalecimiento y mejora de la capacidad de hablar. Pero, la capacidad de escucha

es un elemento fundamental en todas las formas de las relaciones interpersonales por cuanto favorece o debilita a las organizaciones en su misión de adaptarse a los cambios del entorno previniendo las futuras necesidades de los clientes (Ortiz, 2012, párr.1-2).

Clima organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización (García, et al, 2012, párr. 1).

Para Chiavenato, (como se citó en García, et al., 2012, párr. 5) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica, característica que existe en cada organización. Asimismo menciona el clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Conflicto

Un conflicto es una situación que implica un problema, una dificultad y puede suscitar posteriores enfrentamientos, generalmente, entre dos partes o pueden ser más también, cuyos intereses, valores y pensamientos observan posiciones absolutamente disímiles y contrapuestas (Definición abc, conflicto, s.f.).

Comportamiento

Para la Psicología, el comportamiento incluye todo aquello que hace un ser humano frente a su medio. Cada interacción, por pequeña que pueda parecer, implica un comportamiento (Definición abc, comportamiento, s.f.).

Comunicación.

Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. (Real Academia Española, 2001, p. 609).

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos (Thompson, 2008, párr. 9).

El proceso de comunicación implica la emisión de señales, tales como sonidos, gestos o señas con la única intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación, el mensaje, llegue a buen puerto, al destinatario, será necesario que cuente con las habilidades de decodificación e interpretación del mensaje. En tanto, en este proceso casi siempre se producirá un feedback, un ida y vuelta, porque una vez que el emisor emite su mensaje el proceso se revierte y el receptor al momento de responder se convertirá en el emisor, siendo el emisor original el receptor del proceso de comunicación (Definición abc, comunicación, s.f.).

Empatía

Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro. (Real Academia Española, 2001, p. 885).

Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con él (Ronderos. S.f., párr. 1).

La empatía es la capacidad que un individuo puede sentir aquello que otro tiene y, por tanto, compartir su sufrimiento. La empatía no es equiparable a otros sentimientos ya que es muy peculiar. Sin embargo, puede relacionarse con el amor, la compasión, el compañerismo y la entrega por el otro (Definición abc, comunicación, s.f.).

Función

Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas. (Real Academia Española, 2001, p. 1098).

Una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido (Definición abc, comunicación, s.f.).

Gestión

La gestión está relacionado con la planificación estratégica, organización y control de la estructura de una organización, según la UNESCO (2011, pag. 21) la gestión es concebida como una capacidad de articular los recursos, generación y mantención de procesos y recursos, capacidad de articular representaciones mentales de los integrantes de una organización y es la capacidad de mantener y generar una conversación lineal con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Identidad

Es el conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás. (Real Academia Española, 2001).

Identidad institucional

Es el conjunto de rasgos colectivos que identifican a una institución educativa de otra. Permanentemente esta colectividad se replantea el ¿qué somos?, ¿qué

queremos? Y ¿a dónde vamos?, en última instancia es sentido de pertenencia. Los rasgos distintivos de estas identidades tienen que ver con la forma como nos vemos colectivamente, con nuestros propósitos, cultura, tradición, condición social, ideas, etcétera. Lo cual nos permite ir identificando con unos y otros, a fin de articularnos con un gran grupo organizacional (Galarza, 2007, párr. 1).

Institución

Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente. (Real Academia Española, 2001).

Son estructuras que suponen cierto mecanismo de control u orden social que son creadas justamente para facilitar la convivencia humana y que tienen que ver con el desarrollo de lazos y vínculos grupales en diferentes circunstancias o momentos de la vida. Si bien la idea de institución nos remite en muchos casos a establecimientos concretos como lo pueden ser una escuela, un hospital, una iglesia, etcétera (Definición abc, institución, s.f.).

Líder

Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. (Real Academia Española, 2001).

Es aquella persona que se desempeña como guía o jefe de un grupo (Definición abc, institución, s.f.).

Liderazgo

Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. (Real Academia Española, 2001).

El Liderazgo es la capacidad de poder tomar la iniciativa de influir en las creencias, valores para gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un grupo o a un equipo, lo que formalmente sería el ejercicio de la actividad ejecutiva de un proyecto de manera eficaz y eficiente, ya sea que este

corresponda al ámbito personal o bien al gerencial o institucional de una empresa u organización (Definición abc, liderazgo, s.f.).

Meta

Es la finalidad o el objetivo que se ha trazado a cumplir en esta vida; por ejemplo, en el caso de las empresas, organismos públicos y gobiernos, las metas son los logros involucrados con una temática en particular que se van proponiendo como parte integrante de su trabajo y responsabilidad en el día a día (Definición abc, liderazgo, s.f.).

Motivación

Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia. (Real Academia Española, 2001).

La motivación, es el conjunto de estímulos e incentivos que mueven a una persona a reaccionar y actuar de determinada manera. La palabra motivación siempre cuenta con una connotación positiva ya que es aquello que genera energía e interés cuando es necesario conseguir algún fin determinado. Aunque el término de motivación es utilizado en la mayoría de los casos para el ser humano (Definición abc, motivación, s.f.).

Es toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral estar motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente (Muñiz, s.f., párr. 1).

Necesidades

Carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida. (Real Academia Española, 2001).

La necesidad, son sensaciones de carencia, propias de los seres humanos y que se encuentran estrechamente unidas a un deseo de satisfacción de las mismas (Definición abc, necesidad, s.f.).

Objetivo

Es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción (Definición abc, objetivo, s.f.).

Organigrama

Esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea. Real Academia Española, 2001).

El organigrama, es la estructura organizativa de una empresa u organización. Refleja la estructura organizativa y la división jerárquica que ostenta una institución, ya que además de ser una herramienta muy útil para mostrarle al usuario cómo es su disposición y funciones principales, también servirá internamente para que los empleados de la organización conozcan sus características generales, asimismo como el lugar y función que ocuparán en la misma (Definición abc, organigrama, s.f.).

Organización

Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (Real Academia Española, 2001).

Es un sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, a su vez, pueden estar conformados por otros subsistemas que cumplen funciones específicas (Definición abc, organización, s.f.).

Política

Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado. (Real Academia Española, 2001).

Reconocimiento

El reconocimiento es definido como una herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento (Mora, 2007, párr. 9).

Regulación de conflictos

Es la actuación que favorece el consenso entre las partes con intereses u opiniones contrapuestas, podría considerarse como un método de regulación de conflictos (Acosta, A., s.f., p. 203).

Relaciones interpersonales

Es la interacción recíproca entre dos o más personas dentro del ambiente laboral que genera confianza y por tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya (Definición abc, relaciones interpersonales, s.f.).

Resolución de problemas

Resolución de problemas es el proceso a través del cual podemos reconocer las señales que identifican la presencia de una dificultad, anomalía o entorpecimiento del desarrollo normal de una tarea, recolectar la información necesaria para resolver los problemas detectados y escoger e implementar las mejores alternativas de solución, ya sea de manera individual o grupal. Aplicada al mundo laboral, la resolución de problemas permite mantener el correcto desarrollo de las actividades, tareas o procesos, y estar preparado para enfrentar de manera eficiente los entorpecimientos cotidianos que se presentan en la ejecución de una labor (Definición abc, resolución de problemas, s.f.).

Satisfacción laboral

Satisfacción laboral, es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etcétera. La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador (Definición abc, satisfacción laboral, s.f.).

Toma de decisiones

Es un proceso reflexivo que requiere de tiempo para valorar distintas opciones y también, las consecuencias de cada decisión. Con frecuencia, las personas se exigen demasiado a sí mismas cuando quieren tomar una decisión y aspiran a acertar en su elección cuando en realidad, en la vida, no importa el camino que tomes porque siempre vas a asumir riesgos (Definición abc, toma de decisiones, s.f.).

La toma de decisiones se define como una actividad que se ha convertido en una función imprescindible para la vida de cualquier organización. Se precisa cómo interviene la racionalidad de quienes toman las decisiones, cuando la incertidumbre impera. Se analiza la triada: dato-información-conocimiento (Díaz, 2005, junio, 13).

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. La labor siempre será más fructífera y gustosa cuando se vive en comunidad (Definición abc, trabajo en equipo, s.f.).

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis principal de investigación

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari.

2.4.2. Hipótesis específicas

1. Existe una relación significativa entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas.
2. Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional.
3. Existe una relación significativa entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo.

2.4.3. Variables

Variable 1. Clima orgnizacional

Chiang, et al. (2010, p. 14) conciben al clima organizacional como un conjunto de características o atributos del ambiente de trabajo, al que los trabajadores, en su conducta como en sus sentimientos, aluden para referirse a su medio laboral y a la interacción que se produce en este. En esta concepción, el clima es una propiedad de la organización.

En la I.E. Manuel González Prada, todo el personal debería asumir el compromiso de contribuir en el fortalecimiento del clima organizacional mediante la promoción de trabajos en equipo tanto en la gestión administrativa, institucional y pedagógica de manera compartida, con la finalidad de mejorar la calidad educativa. Asimismo realizar la rendición de cuentas teniendo en cuenta los mecanismos normativos del Ministerio de Educación como el día del logro y la reflexión para mejorar los aprendizajes que involucre actividades que favorezcan un ambiente laboral agradable.

Variable 2. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son las relaciones humanas que se dan en ámbitos organizacionales o personales (Dalton, Hoyle y Watts, 2007, p. 2). Hacen referencia a la relación del trabajador con sus compañeros, supervisores y subordinados. Si existe un mal ambiente o clima laboral, las personas se sienten a disgusto (Martínez, 2010, p. 32) y sus relaciones interpersonales se deterioran.

El manejo de las relaciones interpersonales en la institución educativa influye de manera positiva o negativa en el logro de los objetivos institucionales, por ello es importante desarrollar las habilidades sociales de manera eficiente a través de un liderazgo democrático, participativo de todo el personal, asumiendo los roles con responsabilidad dentro de estructura organizativa en el marco de respeto recíproco entre los trabajadores, sin diferencia de jerarquías o cargos. El capital humano es el principal factor de desarrollo de una organización.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque

La investigación tiene un enfoque cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 4). Los datos provenientes de la muestra se procesaron mediante el análisis estadístico descriptivo e inferencial.

3.2. Tipo de Estudio

La investigación es básica y descriptiva. Como investigación básica enuncia los fundamentos teóricos (Mejía, 2005, p. 29) sobre la relación entre clima organizacional y relaciones interpersonales. Por otra parte, describe o especifica las características de las variables asociadas (Hernández *et al.*, 2010, p. 80).

3.3. Diseño de Estudio

La investigación se ejecutó siguiendo un diseño no experimental, transversal-correlacional (Hernández *et al.*, 2010, pp. 149, 151, 81), debido a que no se manipulan variables. Los datos se recolectaron en un solo momento, con la finalidad de conocer la relación que existe entre las variables asociadas. Los fenómenos se observaron en la forma como se manifiestan en su contexto y

posteriormente se analizan. Según Hernández *et al.*, el modelo que corresponde al diseño es el siguiente:

$$X \text{ — } Y$$

Donde:

X : Variable clima organizacional.

Y : Variable relaciones interpersonales.

— : Relación entre variables.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población está conformada por 48 trabajadores de educación secundaria de la institución educativa Manuel González Prada del distrito de Huari, en Áncash. La distribución poblacional se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Distribución de la población de estudio

	Varones	Mujeres	Subtotal
Directivo		1	1
Jerárquico	1		1
Docentes	28	12	40
Administrativos	3	3	6
Total	32	16	48

Fuente: CAP de la I.E. Manuel González Prada- Huari.

3.4.2. Muestra

Se utilizó un muestreo no probabilístico (Hernández *et al.*, 2010, p. 176). Debido a que la institución educativa cuenta solo con 48 trabajadores, se consideró a toda la población, a fin de que la muestra sea representativa.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 2*Operacionalización de la variable clima organizacional*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento
Clima organizacional	Estructura organizacional	- Nivel organizativo. - Distribución de funciones.	1 – 5	Cuestionario
	Trabajo en equipo	- Participación en equipos de trabajo - Motivación laboral. - Roles asignados.	6 – 10	
	Satisfacción laboral	- Condiciones favorables. - Sistema de recompensa o reconocimiento.	11 - 15	
	Regulación de conflictos	- Toma de decisiones - Resolución de problemas.	16 - 20	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3*Intervalos de interpretación para la descripción de la variable clima organizacional*

	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4	Variable 1
Muy bajo	0 - 4	0 - 4	0 - 4	0 - 4	0 - 16
Bajo	5 - 8	5 - 8	5 - 8	5 - 8	17 - 32
Regular	9 - 12	9 - 12	9 - 12	9 - 12	33 - 48
Bueno	13 - 16	13 - 16	13 - 16	13 - 16	49 - 64
Muy bueno	17 - 20	17 - 20	17 - 20	17 - 20	65 - 80

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4*Operacionalización de la variable relaciones interpersonales*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento
Relaciones interpersonales	Habilidades comunicativas	- Comunicación asertiva. - Comunicación empática. Apertura de escucha	21-25	Cuestionario
	Compromiso organizacional	- Compromiso laboral. - Compromiso colectivo.	26 – 30	
	Estilos de liderazgo	- Líder autoritario. - Líder democrático. - Laissez-faire.	31 – 35	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

*Intervalos de interpretación para la descripción de la variable relaciones
interpersonales*

	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Variable 2
Muy bajo	0 - 3	0 - 3	0 - 3	0 - 9
Bajo	4 - 6	4 - 6	4 - 6	10 - 18
Regular	7 - 9	7 - 9	7 - 9	19 - 27
Bueno	10 - 12	10 - 12	10 - 12	28 - 36
Muy bueno	13 - 15	13 - 15	13 - 15	37 - 45

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

Las técnicas empleadas en la investigación son la encuesta, el fichaje y el análisis estadístico. La encuesta, cuyo instrumento es el cuestionario, se utilizó para recoger la información de la muestra de estudio. Mediante el fichaje se documentaron las fuentes de información consultadas y se recogió información relevante para el marco teórico. En el procesamiento de la información se empleó la técnica de análisis estadístico.

3.6.2. Instrumento

Para medir las variables clima organizacional y relaciones interpersonales docente se utilizó un cuestionario de 35 ítems.

3.6.2.1. Encuesta sobre clima organizacional y relaciones interpersonales

Nombre del Instrumento: Cuestionario sobre clima organizacional y su relación con las relaciones interpersonales.

Autores: Yony Marcelino Malvas Rojas y Gilmar Jhon Arce Baltazar.

Procedencia: Huari – Áncash, Perú.

Fecha de elaboración: 2013.

Objetivo: Recoger información sobre la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. “Manuel González Prada” de Huari.

Estructura. El cuestionario mide dos variables: clima organizacional y relaciones interpersonales, su estructura se describe en la tabla 6.

Tabla 6

Estructura del cuestionario sobre el clima organizacional y las relaciones interpersonales

Variable	Dimensión	Item	
clima organizacional	– Estructura organizacional	5	20
	– Trabajo en equipo	5	
	– Satisfacción laboral	5	
	– Regulación de conflictos	5	
	– Habilidades	5	
relaciones interpersonales	Comunicativas		15
	– Compromiso organizacional	5	
	– Estilos de liderazgo	5	

Fuente. Elaboración propia

Muestra de aplicación: 48 trabajadores (directivo, jerárquico, docente y administrativo) de la I. E. Manuel González Prada de Huari.

Validez: Mediante Juicio de Expertos

Confiabilidad: Mediante coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach.

Índices de valoración:

0 = Totalmente en desacuerdo

1 = En desacuerdo

2 = Medianamente de acuerdo

3 = De acuerdo

4 = Totalmente de acuerdo

Puntuación. Los puntajes mínimo y máximo se obtienen multiplicando el índice más bajo y el más alto respectivamente, tanto para la variable o cada una de las dimensiones de estas, tal como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7

Puntajes mínimos y máximos de las variables clima organizacional y las relaciones interpersonales y sus dimensiones

Variable	Dimensión	Puntaje		Total
		Mínimo	Máximo	
Clima organizacional	– Estructura organización	0	20	80
	– Trabajo en equipo	0	20	
	– Satisfacción laboral	0	20	
	– Regulación de conflictos	0	20	
Relaciones interpersonales	– Habilidades comunicativas	0	20	60
	– Compromiso organizacional	0	20	
	– Estilos de liderazgo	0	20	
Total				140

Fuente: Elaboración propia

Administración: Individualizada.

Duración: 30 minutos.

3.6.2.2. Validez y confiabilidad del instrumento

Validez del instrumento. El cuestionario se validó mediante juicio de expertos (Hernández *et al.*, 2010, p. 209), con un promedio de calificación del 86%.

Confiabilidad del instrumento. Dado que el instrumento tiene opciones de respuesta politómicas, su confiabilidad se verificó mediante el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach, el cual dio $\alpha = 0.944$, que indica una excelente confiabilidad.

La calificación de los expertos y el coeficiente de consistencia indicaron que el cuestionario era adecuado para la investigación. El detalle de la validez y confiabilidad se describe en los Anexos 4 y 5.

3.7. Métodos y técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

Los datos se procesaron utilizando la estadística descriptiva e inferencial, mediante los programas SPSS (versión 19) y Excel 2010.

En la presentación de resultados se emplearon: (i) Gráficos de barras para graficar las tendencias de las variables asociadas y sus dimensiones (en porcentajes) y (ii) Diagramas de dispersión para comparar las variables asociadas. Solo para esta parte (descriptiva) se tuvieron en cuenta los niveles de interpretación calculados según los intervalos fijados en las tablas 3 y 5.

Las medidas estadísticas calculadas a los puntajes obtenidos en cada variable y sus dimensiones son la media, la desviación estándar y la varianza.

La contrastación de hipótesis se hizo con los puntajes totales (valores numéricos) obtenidos por cada sujeto en las variables clima organizacional y relaciones interpersonales, y las dimensiones de cada una. En todos los casos se consideró un nivel de significancia igual a .05.

Las pruebas estadísticas utilizadas fueron la prueba de Shapiro Wilk y los coeficientes de correlación r de Pearson y ρ de Spearman. La prueba de Shapiro Wilk se utilizó para verificar si los datos de las muestras provenían o no de una distribución normal y, en función de los resultados, determinar si para cada prueba de hipótesis se utilizaría una prueba estadística paramétrica o no paramétrica. Cabe precisar que el coeficiente de correlación ρ de Spearman es una prueba no paramétrica que debe utilizarse cuando las variables, pese a estar medidas en una escala de intervalo o razón, no tienen una distribución normal (Varela y Rial, 2008, p. 177).

El nivel de correlación calculado mediante cada prueba de hipótesis se interpreta teniendo en cuenta valores de la tabla 8.

Tabla 8

Niveles de interpretación del coeficiente de correlación

$r = 1$	Correlación perfecta.
$0.8 < r < 1$	Correlación muy alta
$0.6 < r < 0.8$	Correlación alta
$0.4 < r < 0.6$	Correlación moderada
$0.2 < r < 0.4$	Correlación baja
$0 < r < 0.2$	Correlación muy baja
$r = 0$	Correlación nula

Fuente: Bisquerra (1987, p. 189).

3.8. Aspectos éticos

El desarrollo de la presente investigación se realizó dentro del marco de respeto a los principios éticos y morales de la comunidad científica. También se ha respetado los derechos de autor, haciendo una celosa indicación de las referencias de fuentes bibliográficas y autores consultados para sustentar teórica y metodológicamente el estudio. En todo momento se tuvo en cuenta las recomendaciones de APA. Asimismo la base de datos utilizada para el análisis estadístico refleja con plena objetividad la voluntad libremente expresada por los encuestados.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Descripción de resultados

En este capítulo se describen los hallazgos más importantes del estudio. Se muestran las medidas estadísticas (media, desviación típica y varianza) según variable y dimensiones y se grafican las tendencias observadas en estas.

4.1.1. Variable clima organizacional

Para la variable clima organizacional, en la tabla 9 se observa que de un total de 80 puntos que se puede alcanzar con el cuestionario, los 48 sujetos obtuvieron una media de 44.79 ± 14.413 , con una varianza de 207.743.

Respecto a las dimensiones de la variable clima organizacional, el puntaje máximo alcanzable en cada una es 20; pero la media obtenida fue de 11.79 ± 4.481 en la dimensión estructura organizacional, 11.88 ± 4.108 en la dimensión trabajo en equipo, 11.12 ± 3.923 en la dimensión satisfacción laboral y 10 ± 3.989 en la dimensión regulación de conflictos. La media más alta (11.88) se dio en la dimensión trabajo en equipo.

Tabla 9

Medidas estadísticas para la variable clima organizacional y sus dimensiones

Variable / dimensión	N	\bar{X}	S ²	Varianza
Variable clima organizacional	48	44.79	14.413	207.743
Dimensión 1. Estructura organizacional	48	11.79	4.481	20.083
Dimensión 2. Trabajo en equipo	48	11.88	4.108	16.878
Dimensión 3. Satisfacción laboral	48	11.12	3.923	15.388
Dimensión 4. Regulación de conflictos	48	10.00	3.989	15.915

Fuente: Elaboración propia.

En lo referente al nivel de clima organizacional que impera. De acuerdo con la figura 2, para el 41.7% de trabajadores de la institución educativa Manuel González Prada de Huari el clima organizacional es de nivel bueno, aunque para el 31.3% es solo regular.

Los resultados indican que la estructura organizacional, el trabajo en equipo, la satisfacción laboral y la regulación de conflictos en la I.E. Manuel González Prada se halla entre los niveles bueno y regular.

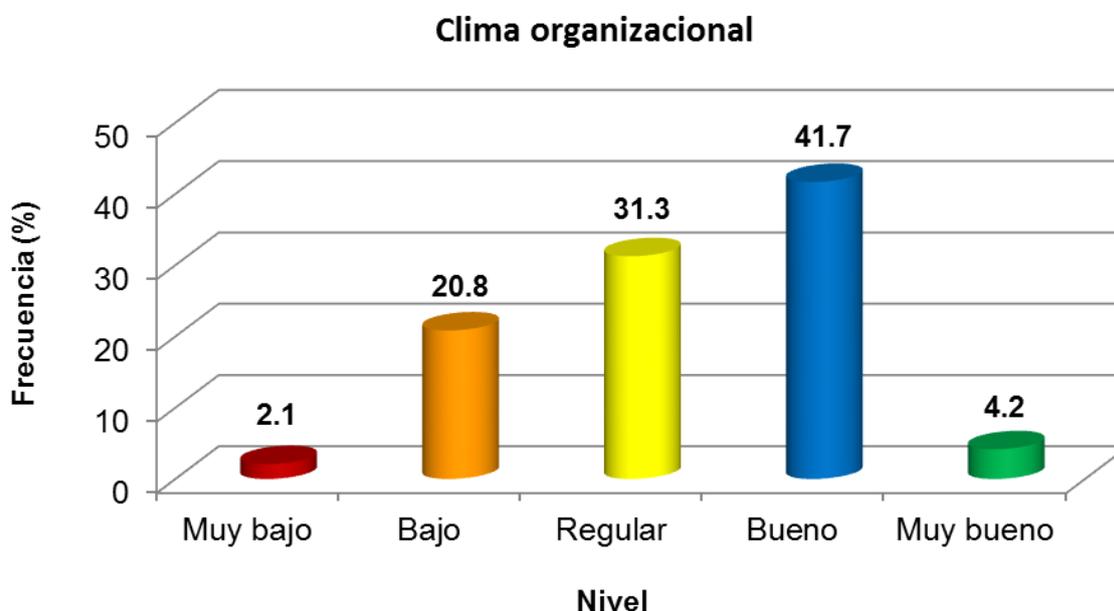


Figura 2. Niveles de la variable clima organizacional.

4.1.1.1. Estructura organizacional

En cuanto a la dimensión 1 de la variable clima organizacional, la figura 3, muestra que para el 43.8% de encuestados, la estructura organizacional de la I.E. Manuel González Prada de Huari es de buen nivel; para el 22.9%, de nivel bajo y solo para el 10.4% es de muy buen nivel.

El 54.2% acumulado de los niveles bueno y muy bueno para la estructura organizacional indica que en la I.E Manuel González Prada de Huari el nivel organizativo y la distribución de funciones son buenos.

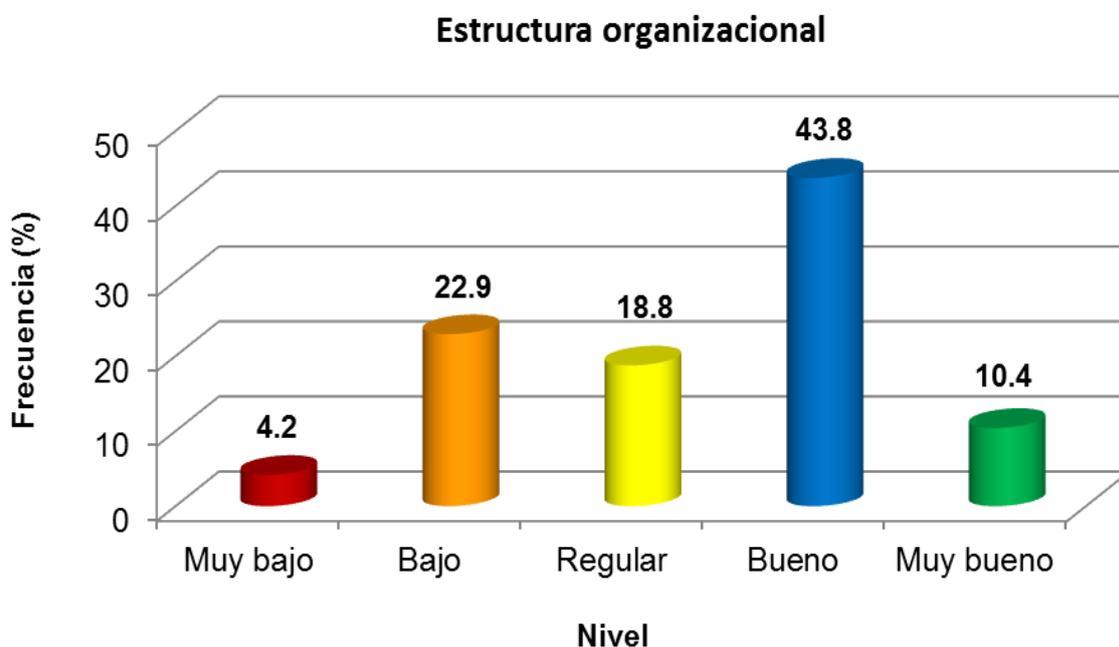


Figura 3. Niveles de la dimensión estructura organizacional de la variable clima organizacional.

4.1.1.2. Trabajo en equipo

En lo que concierne a la dimensión trabajo en equipo de la variable clima organizacional, la figura 4 permite observar que para el 39.6% de trabajadores de la I.E. Manuel González Prada de Huari el trabajo en equipo es bueno; aunque para el 29.2 es solo regular; únicamente el 10.4% califica como muy bueno al trabajo en equipo. Esto es, el trabajo en equipo va de los niveles bueno a regular.

Si se acumulan los niveles bueno, muy bueno y regular, el 79.2% de trabajadores estima que en la I.E. Manuel González Prada hay un aceptable trabajo en equipo. El personal participa en equipos de trabajo, se siente motivado laboralmente y cumplen con sus roles asignados.

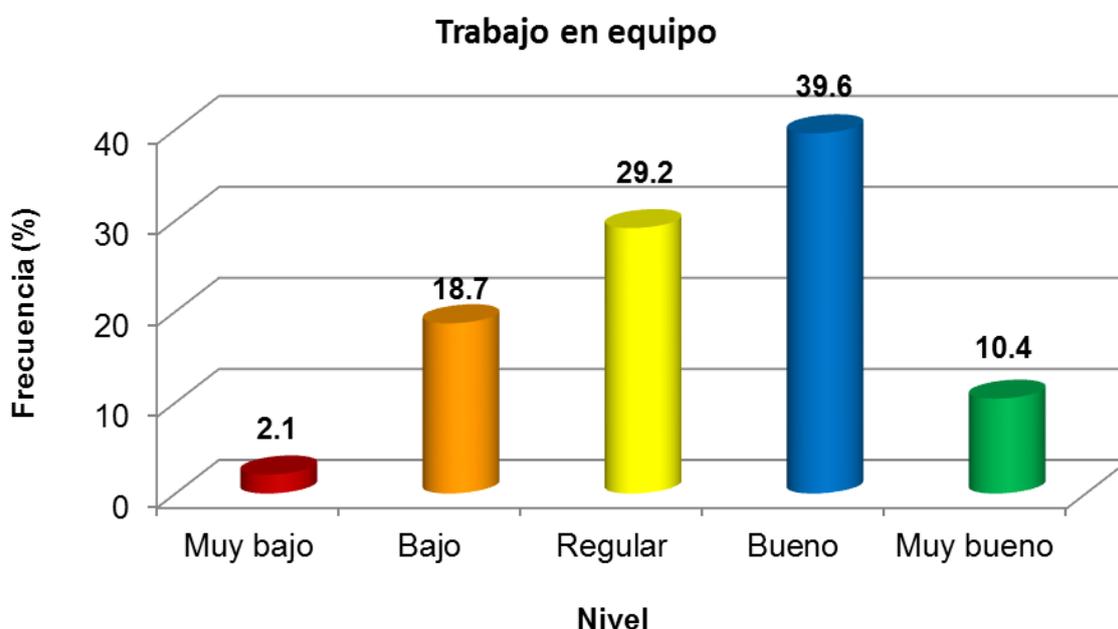


Figura 4. Niveles de la dimensión trabajo en equipo de la variable clima organizacional.

4.1.1.3. Satisfacción laboral

En lo que respecta a la dimensión satisfacción laboral de la variable clima organizacional, en la figura 5 se aprecia que para el 41.7% de encuestados en la I.E. Manuel González Prada de Huari la satisfacción laboral es de nivel bueno; para el 29.2% es regular y apenas para el 2.1% la satisfacción laboral es muy buena. Es decir, la satisfacción laboral está entre los niveles bueno y regular.

Claro que si se acumulan los niveles bueno, regular y muy bueno el 73% de trabajadores considera que en la I.E. Manuel González Prada el nivel de satisfacción laboral es aceptable. Existen condiciones favorables para el trabajo, con un sistema de recompensas o reconocimiento.

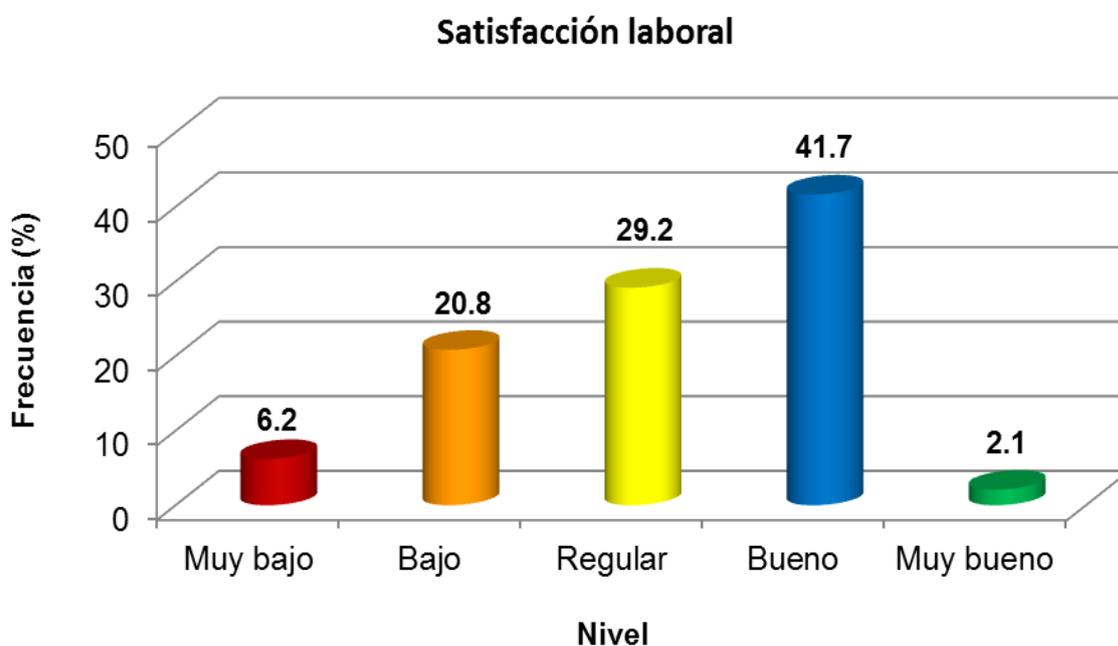


Figura 5. Niveles de la dimensión satisfacción laboral de la variable clima organizacional.

4.1.1.4. Regulación de conflictos

En cuanto a la dimensión regulación de conflictos de la variable clima organizacional, en la figura 6 se muestra que para el 33.3% de trabajadores, en la I.E. Manuel González Prada de Huari la regulación de conflictos es de nivel regular; el 29.2% la consideran en un nivel bueno y solo el 4.2% considera que está en muy buen nivel. Obsérvese que la regulación de conflictos va de regular a buena.

Sin embargo, acumulando los niveles regular, bueno, y muy bueno, se obtiene que para el 66.7% de trabajadores hay una aceptable regulación de conflictos. Se toman decisiones que de alguna forma ayudan a resolver los problemas.

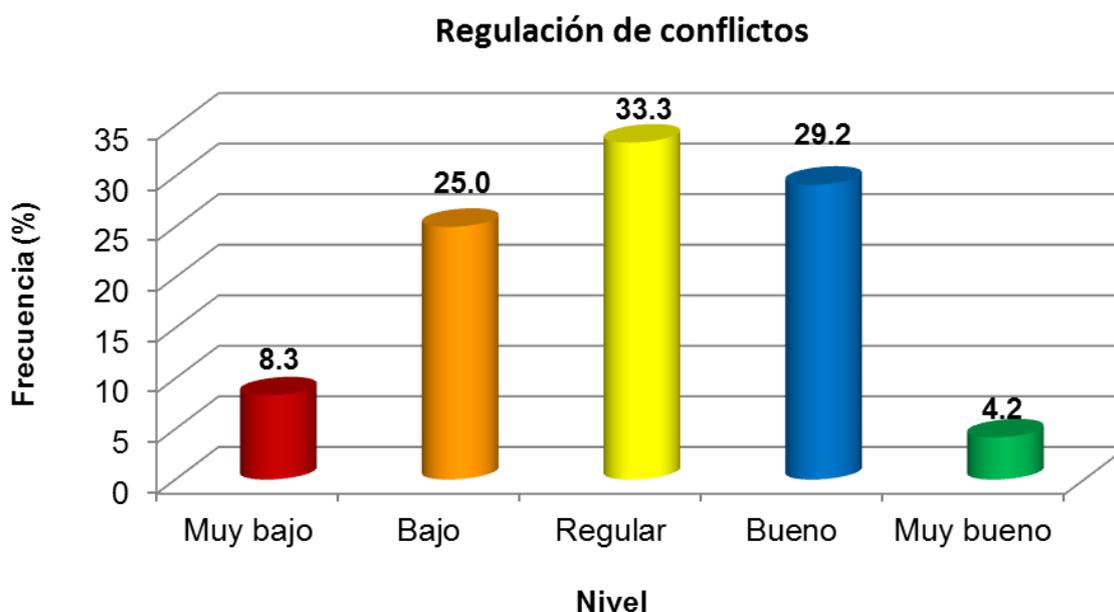


Figura 6. Niveles de la dimensión regulación de conflictos de la variable clima organizacional.

4.1.2. Variable relaciones interpersonales

En lo que corresponde a la variable relaciones interpersonales, la tabla 10 muestra que de un total de 60 puntos que como máximo pueden alcanzar los encuestados, los 48 casos obtuvieron una media de 38 ± 10.068 con una varianza de 101.362.

En cuanto a las dimensiones, en cada una el puntaje máximo alcanzable es 20; pero la media obtenida en la dimensión habilidades comunicativas fue de 10.37 ± 4.541 , en la dimensión compromiso organizacional fue 16.04 ± 4.414 y en la dimensión estilos de liderazgo fue 11.58 ± 3.407 .

La media más alta se registró en la dimensión compromiso organizacional (16.04).

Tabla 10

Medidas estadísticas para la variable relaciones interpersonales y sus dimensiones

	N	\bar{X}	s^2	Varianza
Variable relaciones interpersonales	48	38.00	10.068	101.362
Dimensión 1. Habilidades comunicativas	48	10.37	4.541	20.622
Dimensión 2. Compromiso organizacional	48	16.04	4.414	19.488
Dimensión 3. Estilos de liderazgo	48	11.58	3.407	11.610

Fuente: Elaboración Propia.

Según la figura 7, la apreciación hecha para el 56.3% de trabajadores de la I.E. Manuel González Prada de Huari ubica a las relaciones interpersonales en un nivel bueno; el 22.9% la considera de nivel regular y al 8.3% le parece que las relaciones interpersonales son muy buenas. La figura permite ver que las relaciones personales están entre los niveles bueno y regular.

Ahora bien, acumulando los niveles bueno y muy bueno, el 64.6% de trabajadores considera que existen buenas relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada. Hay compromiso institucional, manejo de habilidades comunicativas y liderazgo.

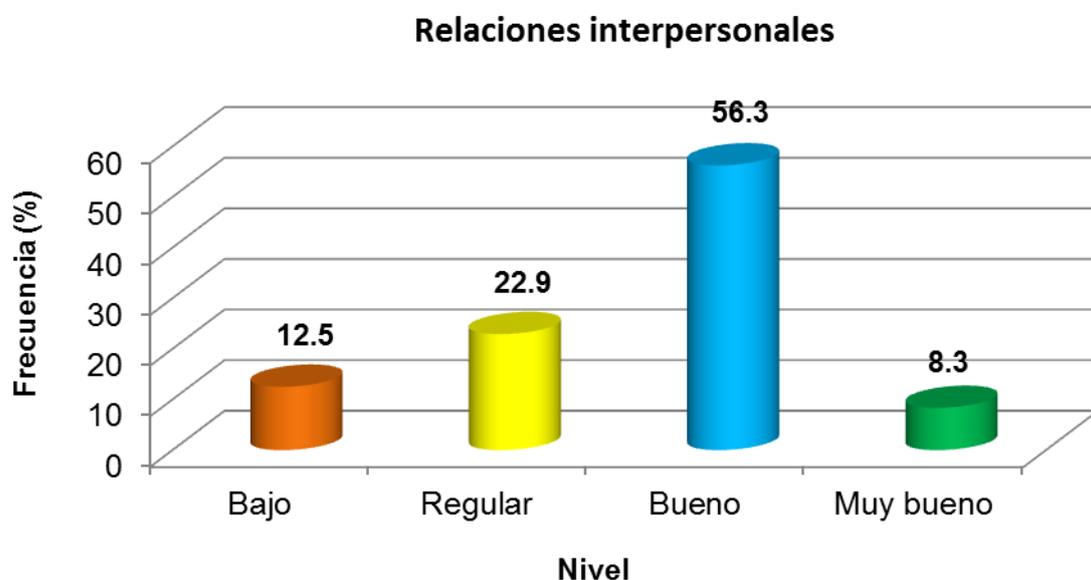


Figura 7. Niveles de relaciones interpersonales.

4.1.2.1. Habilidades comunicativas

La figura 8 muestra que para el 35.4% de trabajadores de la I.E. Manuel González Prada de Huari las habilidades comunicativas son de nivel regular; el 27.1% la considera buena y únicamente el 6.3% la califica como muy buena.

El resultado observado permite afirmar que las habilidades comunicativas se encuentran entre los niveles regular y bueno.

Sin embargo, acumulando los niveles regular, bueno y muy bueno, para el 68.8% de trabajadores hay un aceptable nivel de habilidades comunicativas; hay empatía, asertividad y apertura de escucha.

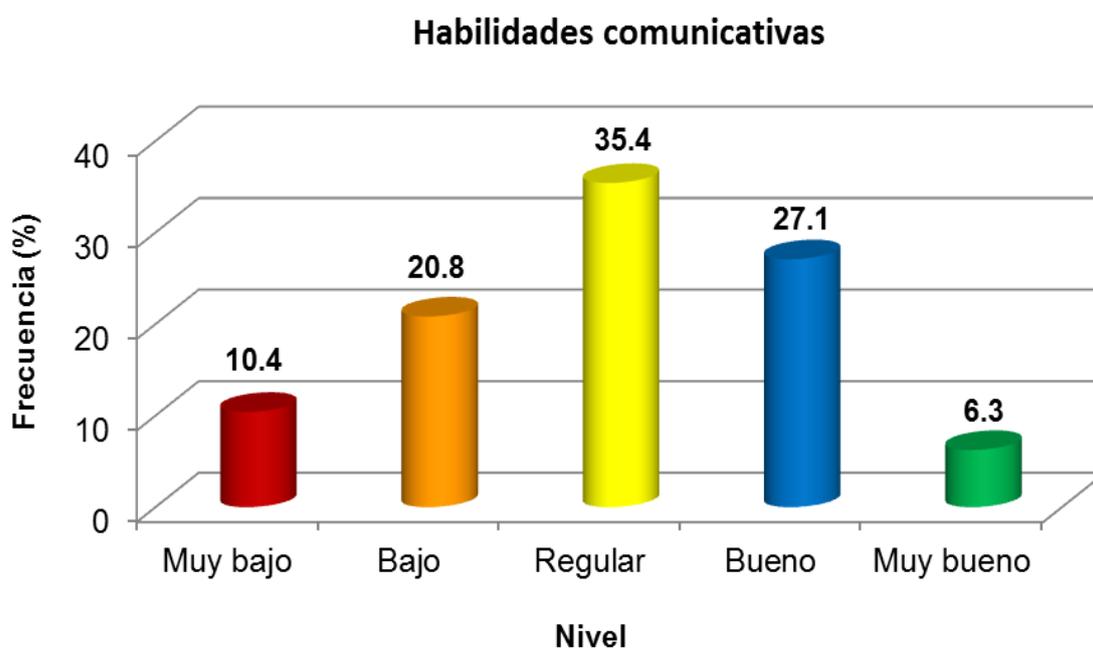


Figura 8. Niveles de la dimensión habilidades comunicativas de la variable relaciones interpersonales.

4.1.2.2. Compromiso organizacional

Según la figura 9, el 60.4% de docentes manifiesta que en la I.E. Manuel González Prada de Huari es muy bueno el compromiso organizacional, seguido

de un 25% que considera como bueno el compromiso organizacional. Es decir, el compromiso organizacional es considerado entre muy bueno y bueno. Los docentes asumen un compromiso laboral colectivo.

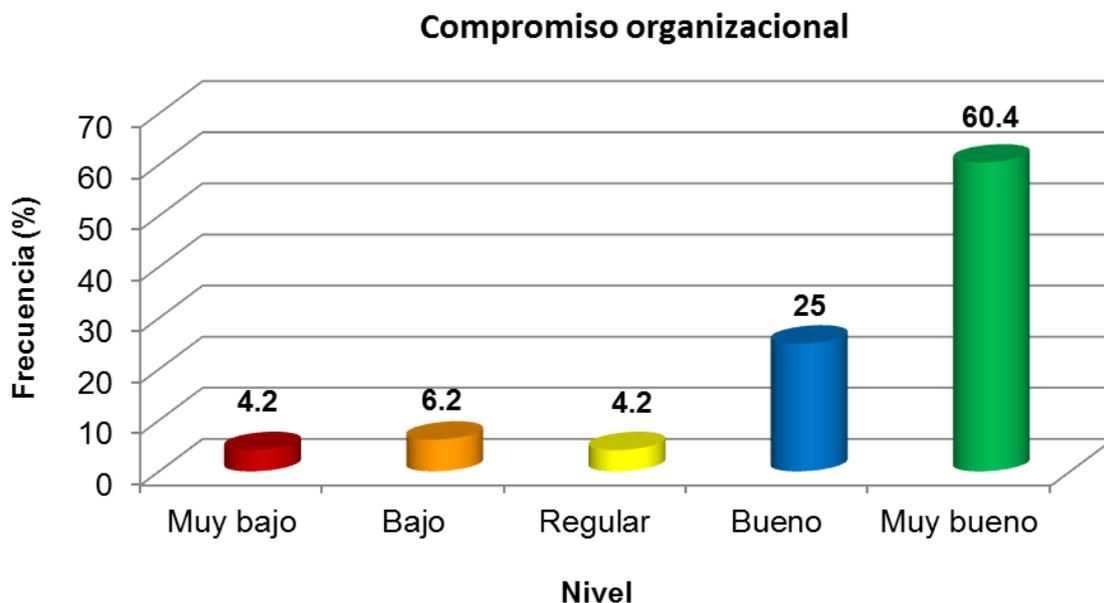


Figura 9. Niveles de la dimensión compromiso organizacional de las relaciones interpersonales.

4.1.2.3. Estilos de liderazgo

Con respecto a la dimensión estilos de liderazgo, la figura 10 muestra que para el 45.8% de trabajadores en la I.E. Manuel González Prada de Huari los estilos de liderazgo son de nivel regular; para el 33.3% son buenos y solo para el 6.3% son muy buenos. Sin embargo, acumulando los niveles regular, bueno y muy bueno, para el 85.4% de trabajadores, en la I.E. Manuel González Prada existe un aceptable nivel de estilos de liderazgo.

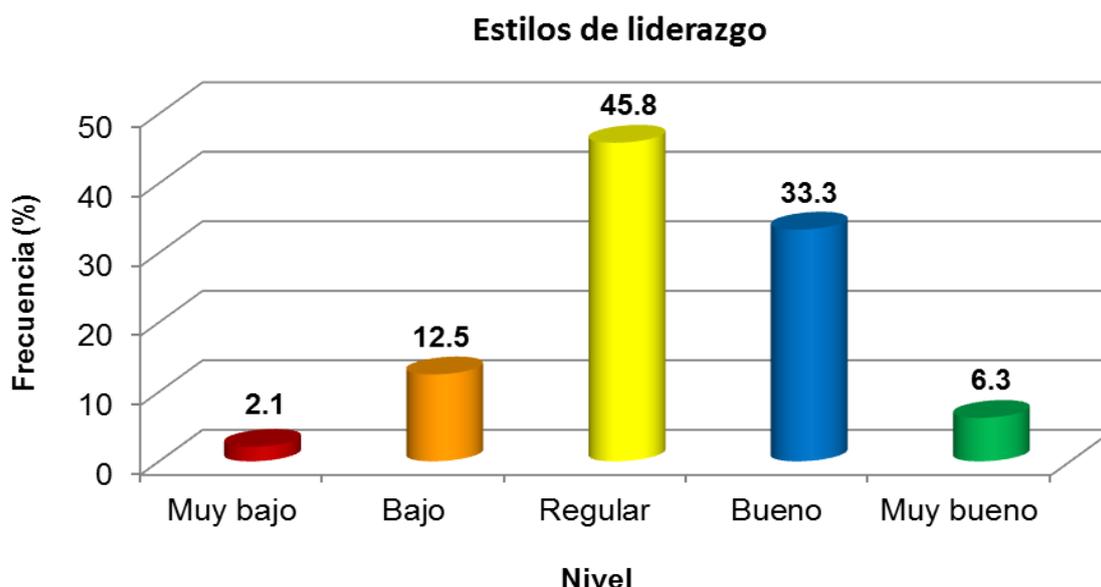


Figura 10. Niveles de la dimensión estilos de liderazgo de la variable relaciones interpersonales.

4.2. Pruebas de hipótesis

4.2.1. Clima organizacional y relaciones interpersonales

El objetivo general de estudio fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la Institución Educativa Manuel González Prada de Huari. Para verificar la hipótesis general se asociaron las variables clima organizacional y relaciones interpersonales.

Los resultados de la tabla 11 muestran que la prueba de Shapiro Wilk dieron $p > .05$ para ambas variables con valores ,139 y ,066 respectivamente. Esto quiere decir, que los datos de las muestras provienen de una distribución normal.

Asimismo, el coeficiente r de Pearson dio $r = .790^{**}$ para la correlación entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales, que corresponde a una correlación alta, significativa al .000.

Tabla 11

Correlación entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales

Variable	Test de normalidad		Correlación	
	S-W	Sig. (bilat)	r de Pearson	Sig. (bilat)
Clima organizacional ^a	.963	.139	.790**	.000
Relaciones interpersonales ^b	.955	.066		

a y b. $p > .05$ ** $p < .01$
N = 48

Fuente: Elaboración propia.

Decisión

Dado que la prueba dio $**p < .01$ para la correlación, al .000 de error se puede concluir que existe una relación significativa entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari.

En la figura 11 se representa la alta correlación entre las variables asociadas. A medida que se incrementan los puntajes de la variable clima organizacional, también aumentan los puntajes de la variable relaciones interpersonales.

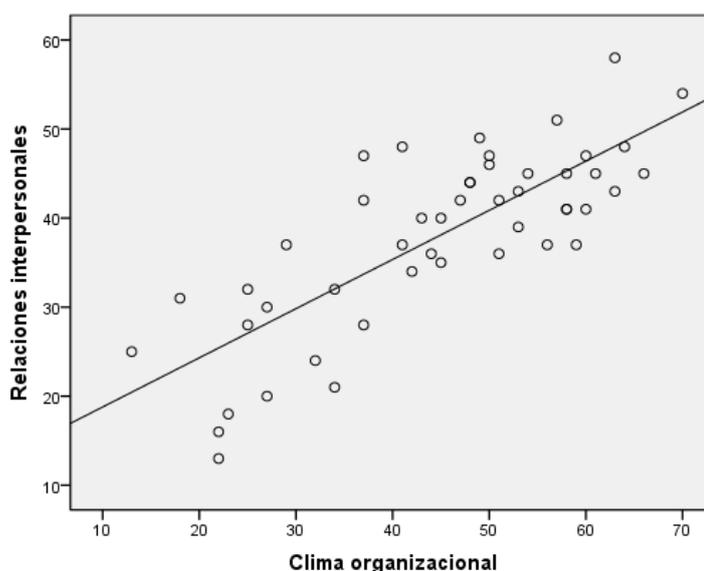


Figura 11. Diagrama de dispersión para a correlación entre clima organizacional y relaciones interpersonales

4.2.2. Clima organizacional y habilidades comunicativas

El primer objetivo específico fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas. Para verificar la hipótesis se asociaron las variables clima organizacional y la dimensión habilidades comunicativas de la variable relaciones interpersonales.

Según la tabla 12, el resultado de la prueba de Shapiro Wilk dio $p > .05$ para la variable clima organizacional y la dimensión habilidades comunicativas de la variable relaciones interpersonales. Los datos de la muestra provienen de una distribución normal.

El coeficiente de correlación r de Pearson dio $r = .826^{**}$ para la correlación entre la variable clima organizacional y la dimensión habilidades comunicativas de la variable relaciones interpersonales, indicando una correlación muy alta, significativa al .000 de error.

Tabla 12

Correlación entre clima organizacional y habilidades comunicativas

Variable	Test de normalidad		Correlación	
	S-W	Sig. (bilat)	r de Pearson	Sig. (bilat)
Clima organizacional ^a	.963	.139	.826**	.000
Habilidades comunicativas ^b	.974	.365		

a y b. $p > .05$

N = 48

** $p < .01$

Fuente: Elaboración propia.

Decisión

Debido a que la prueba dio $**p < .01$, al .000 de error se concluye que existe una relación significativa entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas.

La naturaleza de la correlación calculada entre las variables asociadas se representa mediante la figura 12, en la cual se observa que si aumentan los

puntajes de la variable clima organizacional, también se incrementan los puntajes de la dimensión habilidades comunicativas de la variable relaciones interpersonales.

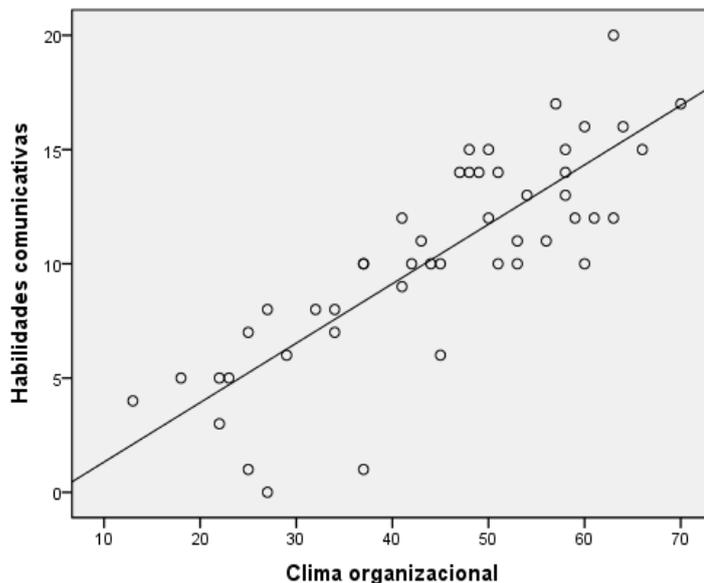


Figura 12. Diagrama de dispersión para la correlación entre la clima organizacional y habilidades comunicativas.

4.2.3. Clima organizacional y compromiso organizacional

El segundo objetivo específico fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional. Para verificar la hipótesis se asociaron la variable clima organizacional y la dimensión compromiso organizacional de la variable relaciones interpersonales.

En la tabla 13 se observa que la prueba de Shapiro Wilk, dio $p > .05$ para la variable clima organizacional y $p < .05$ para compromiso organizacional. Solo la variable clima organizacional proviene de una distribución normal.

El coeficiente de correlación rho de Spearman calculó un $\rho = .355^*$, indicando una correlación baja, pero significativa al .013 de error.

Tabla 13

Correlación entre clima organizacional y compromiso organizacional

Variable	Test de normalidad		Correlación	
	S-W	Sig. (bilat)	rho de Spearman	Sig. (bilat)
Clima organizacional ^a	.963	.139	.355*	.013
Compromiso organizacional ^b	.770	.000		

a. $p > .05$

b. $p < .05$

N = 37

Fuente: Elaboración propia.

* $p < .05$

Decisión

Como el coeficiente de correlación rho de Spearman dio $*p < .05$, al .013 de error se concluye que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional.

El resultado anterior, al representarse en la figura 13 permite observar que existe un bajo incremento en los puntajes del clima organizacional y el compromiso organizacional.

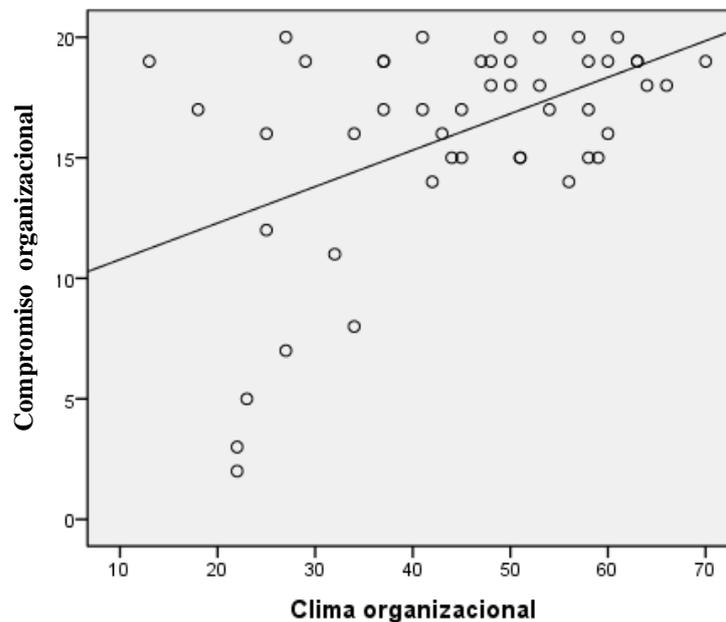


Figura 13. Diagrama de dispersión para la correlación entre el clima organizacional y compromiso organizacional

4.2.4. Clima organizacional y estilos de liderazgo

El tercer objetivo específico fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo. Para verificar la hipótesis se asociaron la variable clima organizacional y la dimensión los estilos de liderazgo de la variable relaciones interpersonales.

De acuerdo con la tabla 14, la prueba de Shapiro Wilk calculó $p > .05$ para clima organizacional y estilos de liderazgo. Los datos de ambas muestras provienen de una distribución normal.

La prueba r de Pearson calculó un $r = .595^{**}$, que corresponde a una correlación moderada entre clima organizacional y estilos de aprendizaje, significativa al .000.

Tabla 14

Correlación entre clima organizacional y estilos de liderazgo

Variable	Test de normalidad		Correlación	
	S-W	Sig. (bilat)	r de Pearson	Sig. (bilat)
Clima organizacional ^a	.963	.139	.595**	.000
Estilos de liderazgo ^b	.976	.427		

a y b. $p > .05$

N = 48

** $p < .01$

Fuente: Elaboración propia.

Decisión

Teniendo en cuenta que la prueba de hipótesis dio $** p < .01$, al .000 de error se puede concluir que existe una relación significativa entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo.

En la figura 14 se observa el grado de dispersión de las variables asociadas. No obstante, puede verse que si aumentan los puntajes de clima organizacional, también se incrementan los puntajes de la dimensión estilos de liderazgo de la variable relaciones interpersonales.

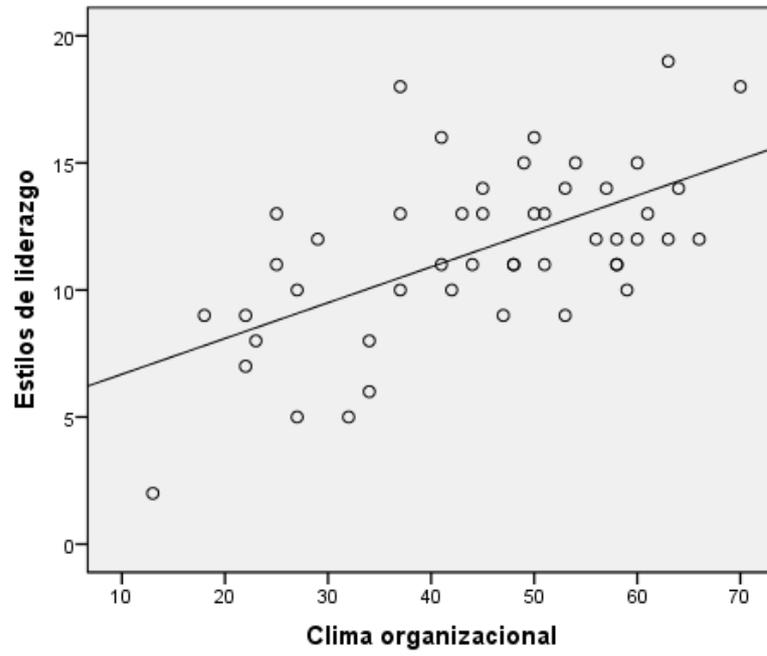


Figura 14. Diagrama de dispersión para la correlación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

En la investigación se buscó determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari, pues se consideró que ambas variables son importantes para el buen funcionamiento de una institución educativa. Es conveniente que en una organización existan condiciones favorables para que los trabajadores se desempeñen en forma eficiente (Baguer, 2009); asimismo, que entre los trabajadores existan buenas relaciones interpersonales que contribuyan a su eficiencia y adaptación a los cambios pues así se garantizará el logro de los objetivos institucionales (Dalton, 2007). Los resultados de la investigación demostraron que entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales del personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la institución educativa Manuel González Prada de Huari existe una relación alta ($r = .790^{**}$), significativa al .000 ($**p < .01$). El clima organizacional es calificado de bueno (41.7%) a regular (31.3%) y también las relaciones interpersonales son consideradas de buena (56.3%) a regular (22.9%).

Los resultados se relacionan con las comprobaciones realizadas por Garza (2010), quién consideró que el clima organizacional es de gran importancia en las organizaciones, que buscan el mejoramiento continuo del ambiente en la institución. Es evidente que el ambiente de trabajo es condición favorable u obstáculo para el buen desempeño de los trabajadores de la organización. Las relaciones interpersonales se refieren al trato recíproco de unos trabajadores con

otros. Es necesario desarrollar y conservar un ambiente satisfactorio de trabajo que comprometa al talento (Gadow, 2010) de todo el personal. Pero la existencia de un adecuado clima organizacional no solo beneficia a los trabajadores, sino también a los beneficiarios del servicio que la institución brinda a la comunidad. Así lo comprobó Pelaes (2010), quien al investigar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa de servicios telefónicos, comprobó que las distintas dimensiones de la variable clima organizacional mejora significativamente la satisfacción de los clientes. Por consiguiente, se deben fortalecer el clima organizacional en las instituciones educativas y cultivar las relaciones interpersonales entre docentes, administrativos y los directivos, pues así la institución brindará un mejor servicio y las exigencias de la comunidad serán satisfechas.

La creación de un ambiente laboral favorable no es suficiente para el buen funcionamiento de una organización, también es importante mejorar el nivel de comunicación entre los trabajadores. De ahí que el primer objetivo específico fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas. La prueba de hipótesis para verificarlo indicó que entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas existe una relación alta ($r = .826^{**}$), significativa al .000 ($**p < .01$). También Segredo (2010) comprobó que la comunicación como dimensión del clima organizacional cumple un papel importante en la gestión. La buena comunicación ayuda a resolver situaciones desagradables, a superar momentos difíciles (Wiemann, 2010). Los trabajadores deben comunicarse en forma asertiva, expresando lo que piensan, creen, sienten, sin herir a los demás (Silva et, 2005). La comparación de los niveles entre las variables correlacionadas indica que el clima organizacional está entre los niveles bueno (41.7%) y regular (31.3%) y las habilidades comunicativas entre los niveles regular (35.4%) y bueno (27.1). Este resultado indica que se deben mejorar las habilidades comunicativas, considerando que estas son fundamentales para que los trabajadores mantengan adecuadas relaciones interpersonales. Se puede colegir que un buen clima organizacional está estrechamente relacionado con las habilidades comunicativas de los trabajadores. Por esta razón dentro de las instituciones se tiene que fomentar el manejo de estrategias de habilidades comunicativas, con el propósito de fortalecer el clima organizacional, buscando la

armonía. La comunicación es el medio para conseguirlo, pues la comunicación es un circuito en el que interactúan y se relacionan dos o más personas valiéndose de signo o símbolos convencionales comunes (Diez, 2010) que les permiten interactuar en grupo.

El segundo objetivo específico fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional. Se tuvo en cuenta que el compromiso organizacional refleja el grado de identificación que la persona tiene para con la institución (Amorós, 2007); es el grado de lealtad que el individuo muestra a la institución donde labora (Gadow, 2010). Obviamente, en las organizaciones donde se percibe un buen clima organizacional hay también un alto compromiso organizacional de los trabajadores. Al contrastar la hipótesis para verificar este objetivo se determinó que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional del personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari. El nivel de correlación entre ambas variables es baja ($r = .355^*$), significativa al .013 de error ($*p < .05$). Segredo (2010) constató que el clima organizacional se relaciona con la reciprocidad, es decir, los trabajadores que perciben un clima organizacional satisfactorio, tendrán un comportamiento de reciprocidad absoluta para con la institución; participan en todas las actividades institucionales, cumplen sus funciones a cabalidad; asumen el reto de alcanzar los objetivos y metas institucionales. Es importante tomar en cuenta mecanismos para que el personal se sienta identificado con los valores, objetivos y metas de la organización.

En toda organización humana el papel que cumplen los líderes son modelos y motores de cambio (Gadow, 2010) y su presencia es determinante para el éxito de sus metas y objetivos (Agüera, 2010). Por eso el último objetivo específico del estudio fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo. El resultado de la prueba de hipótesis permitió comprobar que existe una relación significativa entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo. La correlación es moderada ($r = .595^{**}$), significativa al .000 ($**p < .01$). El clima organizacional está entre los niveles bueno (41.7%) y regular (31.3%), pero los estilos de liderazgo van de regular (45.8%) a bueno (33.3%). Del resultado se deduce que es necesario trabajar en los estilos de liderazgo. En las

instituciones educativas faltan líderes comprometidos que sepan conducir al grupo humano con el que trabajan. Se sabe que el liderazgo del director ilumina el trabajo que se realiza en toda la organización. Segredo (2010) probó también que el clima organizacional y el liderazgo están relacionados en forma significativa, e inclusive en el liderazgo obtuvo muy buenos resultados. Molocho (2010) constató que el clima organizacional influye en la gestión institucional; vale decir que también la persona del líder se verá afectada por el buen o pésimo clima organizacional. Conviene por tanto preparar a los líderes para que gestione por encima de todo un adecuado clima que beneficie a todo el personal. La personalidad del líder influye en el clima y la política organizacionales (Bagner, 2009); quienes lo acompañan encuentran en él al adalid que los guiará hacia su realización profesional. Como piensa Méndez (2010), el impacto de la personalidad del líder repercute en el comportamiento organizacional e impulsa a otros para alcanzar las metas y objetivos de la institución.

5.2. Conclusiones

Esta investigación buscó determinar la relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales porque en la I.E. Manuel González Prada de Huari se observó que no existía un buen clima organizacional ni las relaciones interpersonales eran las adecuadas. Para el buen funcionamiento de una institución es necesario que exista un clima organizacional armónico. Es preciso que los individuos perciban en forma positiva el clima de la organización a la que pertenecen, pues así se involucrarán activamente en la vida institucional y realizarán en forma eficaz y eficiente su trabajo. La beneficiada será la propia institución y la comunidad. Además las buenas relaciones interpersonales constituyen una condición forzosa para que la vida institucional al interior de una organización sea la ideal.

El análisis de los resultados obtenidos en esta investigación conduce a la formulación de las siguientes conclusiones:

Primera. 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.

Segunda. 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.

Tercera. 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.

Cuarta. 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.

5.3. Recomendaciones

El tema de estudio no se agota en la presente tesis; por el contrario, es un hito que genera el punto de partida para la reflexión sobre el impacto que tienen el clima organizacional y las relaciones interpersonales dentro de la organización educativa, y que puede afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas institucionales. Por eso, a la luz de los hallazgos encontrados en esta investigación y las conclusiones antes expuestas, se formulan las siguientes recomendaciones:

Primera. Todo el personal que labora en una institución educativa debe participar de manera dinámica en la elaboración de los instrumentos de gestión pedagógica, trabajar en equipo, comprometerse con los objetivos organizacionales, manejar sus habilidades comunicativas y ejercer su liderazgo en todo momento, ya que así contribuirán a la mejora del clima organizacional y las relaciones interpersonales. A medida que el clima y las relaciones interpersonales mejoren, se optimizará el desempeño del personal y la calidad del servicio que la institución brinda a la comunidad.

Segunda. Habiéndose advertido una notoria brecha entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas, se recomienda a los directivos de la I.E. Manuel González Prada de Huari planificar y ejecutar talleres de motivación y desarrollo de habilidades socio-emocionales. Estos ayudarán a desarrollar y mejorar las habilidades comunicativas de los trabajadores. Estos necesitan aprender a comunicarse en forma asertiva, desarrollar su empatía, ser más abiertos en su trato con los demás y saber escuchar las demás voces del entorno laboral. Es preciso que todo el personal que se desempeña en la organización comprenda que la comunicación fluida favorece el crecimiento personal e institucional.

Tercera. La correlación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo es moderada debido a que el liderazgo está entre regular y alto, se recomienda al equipo directivo de la I.E. Manuel González Prada de Huari programar la realización de talleres de liderazgo directivo y pedagógico que ayuden a fortalecer el liderazgo compartido, las relaciones interpersonales entre los trabajadores y

entre estos y sus directivos. Las instituciones educativas necesitan líderes comprometidos con la organización y con la comunidad.

Cuarta. Deben realizarse nuevos estudios sobre la relación entre estas mismas variables, pero incluir las dimensiones no consideradas en este trabajo, para obtener una visión más completa del problema y aproximarse a una solución del mismo.

Referencias bibliográficas

Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC.

Agüera Ibáñez, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Alborés Cabaniña, P. (2005). *Comunicaciones interpersonales*. España: Ideaspropias.

Amorós, Eduardo. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: USAT-Escuela de Economía.

Arteaga Chigne, V. (2006). *Tesis de Maestría "Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional Percibido por los Trabajadores de Institución Educativa Nacional "A" del Peru*. Lima-Perú: Recuperado de <http://www.enplenitud.com/download/tesis01.pdf>.

Ayoub, J. (2010). *Estilo de liderazgo y su eficacia en la administración pública*. Mexico: Lulu.

Baguer Alcalá, Á. (2009). *Dirección de personas*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Bisquerra, R. (1987). *Introducción a la estadística aplicada a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Biblioteca Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones humanas (3a ed.)*. México: Thomson.
- De Los Ángeles Gill Estallo, María; Giner De La Fuente Fernando. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Díez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. España: Ideas propias editorial.
- Gadow, F. (2010). *La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública*. Tesis de maestría inédita, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas-México). Recuperada de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- George, D. y Mallery, P. (1995). *SPSS / PC + Paso: Una guía sencilla y referencia*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- González, M. (2010). *Habilidades directivas*. Málaga-España: Innovación y cualificación.
- Hellriegel, Don; Slocum, John W. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A.
- López, V. (2012). *El ambiente escolar incide en los resultados PISA 2009: Resultados de un estudio de diseño mixto*. Fondo de investigación y desarrollo en educación.
- Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Germany: Grin.
- Martínez, M. y Salvador, M. (2005). *Aprender a trabajar en equipo*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Matos, M. (2009). *Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Zulia: Maracaibo-Venezuela.
- Mejía, E. (2005a). *Metodología de la investigación científica*. Lima: UNMSM.
- Méndez, C. (2010). *Clima organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Molocho, N. (2010). *Tesis Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01-Lima Sur*. Tesis de maestría inédita. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Pari, R. (2008). *Relación entre clima laboral y desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa Pedro A. Labarthe de Lima en 2008*. Tesis de maestría inédita, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta, Lima - Perú). Recuperada de <http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-laboral-y-desempeño-docente/279428.html>.

- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Tesis de maestría inédita. Universidad Nacional mayor de San Marcos, Lima - Perú.
- Porret, M. (2010). *Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Puchol, L. (2012). *Habilidades directivas*. Madrid: Díaz de santos.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22.^a ed.). (Tomo I, II). Madrid, España: Espasa Calpe, S.A.
- Saccca, J. (2010). *Tesis de Relación entre el Clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros educación básica alternativa (CEBAS) del distrito de San Martín de Porres*. Tesis de maestría inédita. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
- Sanz, G. (2005). *Comunicación efeciva en el aula*. Barcelona: Editoria GRAÓ.
- Segredo, A. (2010). *Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la misión médica cubana*. República Bolivariana de Venezuela. (Tesis de maestría inédita, Escuela Nacional de Salud Pública, Venezuela). Recuperada de <http://files.sld.cu/reveducmedica/files/2011/05/30-tesis-alina-segredo.pdf>.
- Silva González, María del mar, et al. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E y Hernando, C. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- UNESCO, r. d. (2011). *Manual de gestion para directores de instituciones educativa*. LIMA: LANCE GRAFICO SAC.

Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas clave*. España: grupo Planeta.

Varela, J. y Rial, A. (2008). *Estadística práctica para la investigación en ciencias de la salud*. La Coruña - España: Gesbiblio, S.L.

Vasquez, L. R. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. España: Ideaspropias.

Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Barcelona: UOC.

Referencias de recursos electrónicos e internet

Acosta, A., (s.f.). Regulación de conflictos y sentimientos. Recuperado de http://www.ugr.es/~eirene/publicaciones/manual/Regulacion_de_Conflictos_y_Sentimientos.pdf

Chuquisengo, R., 2013. Gestión del talento humano. Recuperado de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

Definición ABC, (s.f.). Definición de comportamiento. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/social/comportamiento.php#ixzz38Rjy3jo0>

Definición ABC, (s.f.). Definición de ambiente de trabajo. Recuperado de <http://definicion.de/ambiente-de-trabajo/#ixzz3C6dvSO4S>

Definición ABC, (s.f.). Definición de ambiente. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/ambiente.php#ixzz3C6j7CeV3>

Definición ABC, (s.f.). Definición de asertividad. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/comunicacion/asertividad.php#ixzz3C6jqwGEC>

Definición ABC, (s.f.). Definición de comportamiento. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/social/comportamiento.php#ixzz3C6mWq3qm>

Definición ABC, (s.f.). Definición de comunicación. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/comunicacion/comunicacion.php#ixzz3C6nMIwFh>

- Definición ABC, (s.f.). Definición de conflicto. Recuperado de
<http://www.definicionabc.com/social/conflicto.php#ixzz3C6lrVHiH>
- Definición ABC, (s.f.). Definición de empatía. Recuperado de
<http://www.definicionabc.com/general/empatia.php#ixzz3C6ngTeKF>
- Definición ABC, (s.f.). Definición de ética. Recuperado de
<http://www.definicionabc.com/general/etica.php#ixzz3C6pC1Dvl>
- Definición ABC, (s.f.). Definición de función. Recuperado de
<http://www.definicionabc.com/general/funcion.php#ixzz3C6pVj48V>
- Definición ABC, (s.f.). Definición de institución. Recuperado de
<http://www.definicionabc.com/social/institucion.php#ixzz3C6rUqKU7>
- Definición ABC, (s.f.). Definición de líder. Recuperado de
<http://www.definicionabc.com/social/lider.php#ixzz3C6rignPR>
- Definición ABC, (s.f.). Definición de liderazgo. Recuperado de
<http://www.definicionabc.com/social/liderazgo.php#ixzz3C6rweLFe>
- Definición ABC, (s.f.). Definición de meta. Recuperado de
<http://www.definicionabc.com/general/meta.php#ixzz3C6sChwPN>
- Definición ABC, (s.f.). Definición de motivación. Recuperado de
<http://www.definicionabc.com/social/motivacion.php#ixzz3C6tLB8Dk>
- Definición ABC, (s.f.). Definición de objetivo. Recuperado de
<http://www.definicionabc.com/general/objetivo.php#ixzz3C6uEGupH>
- Definición ABC, (s.f.). Definición de organigrama. Recuperado de
<http://www.definicionabc.com/general/organigrama.php#ixzz3C6ux31iV>

Definición ABC, (s.f.). Definición de organigrama. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/social/organizacion.php#ixzz3C6vDDR0I>

Definición ABC, (s.f.). Definición de Relaciones interpersonales. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/social/relaciones-interpersonales.php#ixzz3C6xu79wH>

Definición ABC, (s.f.). Definición de rol. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/social/rol.php#ixzz3C6y9z41w>

Definición ABC, (s.f.). Definición de toma de decisiones. Recuperado de. <http://www.definicionabc.com/politica/toma-de-decisiones.php#ixzz3C6zEMCEo>

Definición ABC, (s.f.). Definición de trabajo en equipo. Recuperado de. <http://www.definicionabc.com/social/trabajo-en-equipo.php#ixzz3C6zmQIKA>

Galarza, E., 2007. Identidad institucional. Recuperado de http://es.slideshare.net/marcel_galarza/la-identidad-institucional

García, M., Ibarra, L, (2012). Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Juanajuato. Recuperado de http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacion_al.html

Mora, C., 2007. Reconocimiento laboral. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.htm>

Muñiz, R. (s.f.). Motivación en el entorno laboral. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>

Ortiz (2012). Capacidad de escuchar una competencia fundamental en los negocios. Recuperado de <http://blog2.theparadigmagate.com/capacidad-de-escuchar-una-competencia-fundamental-en-los-negocios>

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22.^a ed.). Madrid, España: www.rea.es.

Ronderos. G., (s.f.), Definición de empatía. Recuperado de <http://www.psicopedagogia.com/definicion/empatia>

Rondón, R., (2010). Entorno laboral. Recuperado de <http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/2102/2/El-Entorno-Laboral.-Substrato-en-la-Practica-de-la-Gerencia-en-Enfermeria>

Ruíz, A. (2009). Cuestionario del ambiente de trabajo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos68/cuestionario-ambiente-trabajo/cuestionario-ambiente-trabajo.shtml>

Saber Psicología. (s.f.) Habilidades Sociales-asertividad, párr. 1. Recuperado de <http://saberpsicologia.com/articulos/habilidades-sociales/que-es-la-asertividad/381>

Sánchez, A., (2006). Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC (Tesis de Doctorado). Recuperado de <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2006/asc/3e.htm>

Thompson, I. (2008). Definición de comunicación. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de consistencia

El clima organizacional y su relación con las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari-2013

Br. Gilmar Jhon Arce Baltazar
Br. Yony Marcelino Malvas Rojas

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable																					
<p>Problema general</p> <p>¿Qué relación existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe una relación significativa entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari.</p>	<p>Variable 1: Clima organizacional</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Var</th> <th>Dimensión</th> <th>Indicador</th> <th>Ítem</th> <th>Instrumento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Clima organizacional</td> <td>Estructura organizacional</td> <td>- Nivel organizativo. - Distribución de funciones.</td> <td>1 - 5</td> <td rowspan="3">Cuestionario</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td>- Participación en equipos de trabajo - Motivación laboral. - Roles asignados.</td> <td>6 - 10</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción laboral</td> <td>- Condiciones favorables. - Sistema de recompensa o reconocimiento.</td> <td>11 - 15</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Regulación de conflictos</td> <td>- Toma de decisiones - Resolución de problemas.</td> <td>16 - 20</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Var	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento	Clima organizacional	Estructura organizacional	- Nivel organizativo. - Distribución de funciones.	1 - 5	Cuestionario	Trabajo en equipo	- Participación en equipos de trabajo - Motivación laboral. - Roles asignados.	6 - 10	Satisfacción laboral	- Condiciones favorables. - Sistema de recompensa o reconocimiento.	11 - 15		Regulación de conflictos	- Toma de decisiones - Resolución de problemas.	16 - 20	
Var	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento																				
Clima organizacional	Estructura organizacional	- Nivel organizativo. - Distribución de funciones.	1 - 5	Cuestionario																				
	Trabajo en equipo	- Participación en equipos de trabajo - Motivación laboral. - Roles asignados.	6 - 10																					
	Satisfacción laboral	- Condiciones favorables. - Sistema de recompensa o reconocimiento.	11 - 15																					
	Regulación de conflictos	- Toma de decisiones - Resolución de problemas.	16 - 20																					
<p>Problemas específicos</p> <p>PE₁. ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas?</p> <p>PE₂. ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional?</p> <p>PE₃. ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>OE₁. Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas.</p> <p>OE₂. Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional.</p> <p>OE₃. Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo.</p>	<p>Hipótesis específicos</p> <p>HE₁. Existe una relación significativa entre el clima organizacional y las habilidades comunicativas.</p> <p>HE₂. Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional.</p> <p>HE₃. Existe una relación significativa entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo.</p>	<p>Variable 2: Relaciones interpersonales</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Vari able</th> <th>Dimensión</th> <th>Indicador</th> <th>Ítem</th> <th>Instrumento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Relaciones interpersonales</td> <td>Habilidades comunicativas</td> <td>- Comunicación asertiva. - Comunicación empática. - Apertura de escucha</td> <td>21-25</td> <td rowspan="3">Cuestionario</td> </tr> <tr> <td>Compromiso organizacional</td> <td>- Compromiso laboral. - Compromiso colectivo.</td> <td>26 - 30</td> </tr> <tr> <td>Estilos de liderazgo</td> <td>- Líder autoritario. - Líder democrático. - Laissez-faire.</td> <td>31 - 35</td> </tr> </tbody> </table>	Vari able	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento	Relaciones interpersonales	Habilidades comunicativas	- Comunicación asertiva. - Comunicación empática. - Apertura de escucha	21-25	Cuestionario	Compromiso organizacional	- Compromiso laboral. - Compromiso colectivo.	26 - 30	Estilos de liderazgo	- Líder autoritario. - Líder democrático. - Laissez-faire.	31 - 35					
Vari able	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento																				
Relaciones interpersonales	Habilidades comunicativas	- Comunicación asertiva. - Comunicación empática. - Apertura de escucha	21-25	Cuestionario																				
	Compromiso organizacional	- Compromiso laboral. - Compromiso colectivo.	26 - 30																					
	Estilos de liderazgo	- Líder autoritario. - Líder democrático. - Laissez-faire.	31 - 35																					

Tipo y diseño	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Método de análisis de datos																								
<p>Enfoque</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Tipo</p> <p>Básico (Mejía, 2005, p.29) y Descriptivo, pues solo describe las variables en el estado en que se hallaban cuando se realizó la investigación.</p> <p>Diseño</p> <p>No experimental, transversal, correlacional (Hernández <i>et al.</i>, 2010, p.149, 151, 81). No se manipulan variables, solo se establece la relación que existe entre estas.</p> <p>El modelo del diseño es:</p> <p style="text-align: center;">X — Y</p> <p>Donde.</p> <p>X es la variable clima organizacional;</p> <p>Y es la variable relaciones interpersonales.</p> <p>— es la relación</p>	<p>Población</p> <p>Conformada por 48 trabajadores de la institución educativa de educación secundaria Manuel González Prada de Huari, Ancash.</p> <table border="1" data-bbox="600 571 1021 751"> <thead> <tr> <th></th> <th>V</th> <th>M</th> <th>Subtotal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Directivo</td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Jerárquico</td> <td>1</td> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Docentes</td> <td>28</td> <td>12</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Administrativos</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>32</td> <td>16</td> <td>48</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestra</p> <p>No probabilística (Hernández, 2010, p. 176). Se trabajó con toda la población (48 casos) para que sea una muestra representativa.</p>		V	M	Subtotal	Directivo		1	1	Jerárquico	1		1	Docentes	28	12	40	Administrativos	3	3	6	Total	32	16	48	<p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Encuesta – Fichaje – Análisis estadístico <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario sobre clima organizacional y relaciones interpersonales, compuesto por 35 ítems. Su estructura es la siguiente:</p> <p><i>V. Clima organizacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Estructura organizacional (5 ítems) – Trabajo en equipo (5 ítems) – Satisfacción aboral (5 ítems) – Regulación de conflictos (5 ítems) <p><i>V. relaciones interpersonales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Habilidades comunicativas (5 ítems) – Compromiso organizacional (5 ítems) – Estilos de liderazgo (5 ítems) <p>Validez del instrumento</p> <p>Mediante juicio de expertos (Hernández <i>et al.</i>, 2010, p. 209).</p> <p>Confiability</p> <p>Mediante el coeficiente de consistencia alfa de Cronbach (Hernández, 2010, p. 207, 208)</p>	<p>Métodos</p> <p>Se usaron métodos cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial). Además, el análisis se realizó utilizando los métodos: comparativo y analítico-sintético</p> <p>Procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> – Elaboración de una base de datos. – Análisis descriptivo e inferencial de los resultados. – Interpretación y discusión. <p>Pruebas estadísticas a utilizar</p> <ul style="list-style-type: none"> – La prueba de Shapiro Wilk (debido a que se trabajó solo con 48 casos) para verificar si los datos provienen o no de una distribución normal. – El coeficiente de correlación r de Pearson para prueba de hipótesis con variables que tienen distribución normal. – El coeficiente de correlación rho de Spearman para prueba de hipótesis con variables que no tienen distribución normal. <p>Presentación de resultados</p> <p>Mediante tablas, gráficos de barras, diagramas de dispersión.</p>
	V	M	Subtotal																								
Directivo		1	1																								
Jerárquico	1		1																								
Docentes	28	12	40																								
Administrativos	3	3	6																								
Total	32	16	48																								

Anexo 2

Instrumento para la recolección de datos

Cuestionario sobre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. "Manuel González Prada" de Huari - 2013

Datos informativos:

() Directivo () Jerárquico () Docente () Administrativo

Sexo: () masculino () Femenino

Instrucciones

La presente encuesta presenta una serie de afirmaciones referidas al clima organizacional y las relaciones interpersonales. Se aplica al personal docente, jerárquico, administrativo y auxiliar. Para cada afirmación se ofrecen 5 opciones de apreciación según el detalle de la tabla 1. Elija una de ellas y escriba una **X** en el recuadro respectivo.

Tabla 1
Opciones de calificación

Totalmente de acuerdo	TA
De acuerdo	DA
Medianamente de acuerdo	MA
En desacuerdo	ED
Totalmente en desacuerdo	TD

El clima organizacional

I. Estructura organizacional

Ítem	TD	ED	MA	DA	TA
1. Considero que la organización de la institución es efectiva.					
2. Los objetivos de la organización buscan la eficacia y eficiencia.					
3. Considero que la distribución de los roles permite una mejora en la gestión educativa.					
4. La distribución de las funciones considera las potencialidades y capacidades del trabajador.					

5. Existe una buena relación interpersonal dentro de la organización.					
---	--	--	--	--	--

II. Trabajo en equipo

Ítem	TD	ED	MA	DA	TA
6. Los trabajadores participan de manera activa y dinámica en los equipos de trabajo.					
7. Los equipos de trabajo se organizan por motivación individual.					
8. Existe cohesión o unión en los equipos de trabajo.					
9. Considero que los roles asignados se cumplen con responsabilidad.					
10. Considero que existe una motivación adicional cuando trabajo en equipo.					

III. Satisfacción laboral

Ítem	TD	ED	MA	DA	TA
11. Considero que las condiciones laborales son las adecuadas.					
12. Soy reconocido cuando desarrollo una acción positiva.					
13. Me siento satisfecho con mi labor en la II.EE.					
14. He recibido recompensas por la labor que desempeño.					
15. Me siento feliz en mi ambiente de trabajo.					

IV. Regulación de conflictos

Ítem	TD	ED	MA	DA	TA
16. La toma de decisiones es oportuna					
17. Se resuelve adecuadamente los problemas					
18. Considero que se toma decisiones de acuerdo al contexto.					
19. Se interviene oportunamente ante un conflicto					
20. Considero que no existen problemas dentro de la II.EE.					

Las relaciones interpersonales

V. Habilidades comunicativas

Ítem	TD	ED	MA	DA	TA
21. Considero que la comunicación es asertiva					
22. Considero que la comunicación es empática					
23. Existe una apertura de escucha entre los trabajadores					
24. La comunicación es horizontal entre los trabajadores.					
25. Se comunica oportunamente los cambios y logros					

VI. Compromiso organizacional

Ítem	TD	ED	MA	DA	TA
26. Estoy comprometido con la labor que desempeño					
27. Considero que estoy comprometido con el trabajo en equipo.					
28. Participo en las diferentes actividades programadas.					
29. Cumpló con los roles y funciones designados					
30. Me identifico con las actividades de la institución					

VII. Estilos de liderazgo

Ítem	TD	ED	MA	DA	TA
31. Se toma iniciativa y se comunica los proyectos de innovación y planes de mejora.					
32. Considero que existe autoritarismo en manejo administrativo					
33. Considero que existe democracia en las decisiones					
34. Considero que existe mucha permisividad en las decisiones.					
35. Comunico a los demás mis ideas innovadoras					

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3

Matriz de especificaciones del instrumento

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Puntaje		
				Mínimo	Máximo	Total
Clima organizacional	Estructura organizacional	- Nivel organizativo	1,2,5	0	20	80
		- Distribución de funciones	3,4			
	Trabajo en equipo	- Participación en equipos de trabajo	6,8	0	20	
		- Motivación laboral	7,10			
		- Roles asignados	9			
	Satisfacción laboral	- Condiciones favorables	11,13,15	0	20	
		- Sistema de recompensa o reconocimiento	12,14			
Regulación de conflictos	- Toma de decisiones	16,18	0	20		
	- Resolución de problemas	,17,19,20				
Relaciones interpersonales	Habilidades comunicativas	- Comunicación asertiva	21,24,25	0	20	60
		- Comunicación empática	22			
		- Apertura de escucha	23			
	Compromiso organizacional	- Compromiso laboral	26,29,30	0	20	
		- Compromiso colectivo	27,28			
	Estilos de liderazgo	- Líder autoritario	32,	0	20	
		- Líder democrático	31,33,35			
		- Líder permiso	34			

Anexo 4
Validez del instrumento

Tabla 4.1.

Resumen de la validación por juicio de expertos

	Especialista	Calificación	Opinión
1	Dr. José Alejandro Lastarria Zapata	85 %	Es factible
2	Mg. Flormila Beatriz Verde Espinoza	83 %	Aplicable
3	Mg. Oscar Melanio Dávila Rojas	90 %	Aplicable
Total		86 %	

Conclusión: Dado que el promedio de las calificaciones de los tres especialistas consultados para su opinión sobre la validez del cuestionario sobre clima organizacional y relaciones interpersonales es 86%, se concluye que el instrumento es válido y puede aplicarse en el estudio.



Universidad Católica Sedes Sapientiae - Lima

Escuela de Postgrado

FICHA DE VALIDACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)

Maestristas: Br. YONY MARCELINO MALVAS ROJAS
Br. GILMAR JHON ARCE BALTAZAR

Instrumento: CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Observación: _____

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE					MALO				REGULAR			BUENO			MUY BUENO				
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible																	X			
2. OBJETIVIDAD	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio																	X			
3. ACTUALIDAD	Adecuado a las necesidades de información																	X			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																	X			
5. EFICIENCIA	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente																	X			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables																	X			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnico-científicos.																	X			
8. COHERENCIA	Guarda coherencia entre las variables y los indicadores																	X			
9. METODOLOGÍA	Responde a los propósitos del estudio																	X			
10. PERTINENCIA	Evidencia utilidad para la investigación																	X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *Es factible*

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85 %

Lugar y Fecha: *Ahuari*; *13* de *Julio* de *2013*.

Apellidos y nombres del experto: Mg () Dr. (X) *LASTARRIA ZAPATA, José Alejandro*
DNI N° *00121782* Teléfono: *(01) 993508337*

[Firma]
Firma del Experto Informante
A01239170



Universidad Católica Sedes Sapientiae - Lima

Escuela de Postgrado

FICHA DE VALIDACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)

Maestristas: Br. YONY MARCELINO MALVAS ROJAS
Br. GILMAR JHON ARCE BALTAZAR

Instrumento: CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Observación: _____

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				MALO				REGULAR		BUENO		MUY BUENO							
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible																	X			
2. OBJETIVIDAD	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio																	X			
3. ACTUALIDAD	Adecuado a las necesidades de información																	X			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																	X			
5. EFICIENCIA	Comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente																	X			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables																	X			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnico-científicos.																	X			
8. COHERENCIA	Guarda coherencia entre las variables y los indicadores																	X			
9. METODOLOGÍA	Responde a los propósitos del estudio																	X			
10. PERTINENCIA	Evidencia utilidad para la investigación																	X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

_____ APLICABLE _____

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 83 %

Lugar y Fecha: Huari ; 15 de Julio de 2013.

Apellidos y nombres del experto: Mg (X) Dr. () VERDE ESPINOZA Flomila Beatriz
DNI N° 06151830 Teléfono: 975021409

Flomila Verde
Firma del Experto Informante

Anexo 5

Resultados de la prueba de confiabilidad del cuestionario sobre clima organizacional y relaciones interpersonales

Tabla 5.1

Resumen de procesamiento de datos del cálculo del índice alfa de Cronbach para el cuestionario sobre clima organizacional y relaciones interpersonales

		N	%
Casos	Validos	28	100.0
	Excluidos(a)	0	0.0
	Total	28	100.0

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

Tabla 5.2

Estadístico de fiabilidad del cálculo del índice alfa de Cronbach para el cuestionario sobre clima organizacional y relaciones interpersonales

Alfa de cronbach	N° de elementos
0.944	35

De acuerdo con la tabla 5.2, el $\alpha=0,944$ representa una excelente confiabilidad, es decir el instrumento tiene una alta consistencia interna. Puede ser aplicado en la investigación.

Tabla 5.3

Tabla de interpretación de alfa de Cronbach

$\alpha < 0.5$	No Aceptable
$0.5 < \alpha < 0.6$	Nivel Pobre
$0.6 < \alpha < 0.7$	Nivel Débil
$0.7 < \alpha < 0.8$	Nivel Aceptable
$0.8 < \alpha < 0.9$	Nivel Bueno
$0.9 < \alpha$	Excelente Confiabilidad

Fuente: George, D. y Mallery, P. (1995).

Anexo 6
Bases de datos

Tabla 6.1
Base de datos de la variable clima organizacional

Caso	Estructura organizacional		Trabajo en equipo		Satisfacción Laboral		Regulación de conflictos		Clima organizacional	
1	16	Bueno	14	Bueno	13	Bueno	14	Bueno	57	Bueno
2	17	Muy bueno	15	Bueno	13	Bueno	11	Regular	56	Bueno
3	8	Bajo	5	Bajo	8	Bajo	6	Bajo	27	Bajo
4	20	Muy bueno	18	Muy bueno	15	Bueno	17	Muy bueno	70	Muy bueno
5	10	Regular	11	Regular	7	Bajo	13	Bueno	41	Regular
6	1	Muy bajo	6	Bajo	4	Muy bajo	2	Muy bajo	13	Muy bajo
7	14	Bueno	15	Bueno	6	Bajo	2	Muy bajo	37	Regular
8	15	Bueno	16	Bueno	16	Bueno	12	Regular	59	Bueno
9	12	Regular	19	Muy bueno	13	Bueno	9	Regular	53	Bueno
10	16	Bueno	15	Bueno	12	Regular	15	Bueno	58	Bueno
11	12	Regular	14	Bueno	12	Regular	9	Regular	47	Regular
12	15	Bueno	14	Bueno	15	Bueno	14	Bueno	58	Bueno
13	5	Bajo	6	Bajo	5	Bajo	6	Bajo	22	Bajo
14	11	Regular	16	Bueno	11	Regular	13	Bueno	51	Bueno
15	18	Muy bueno	15	Bueno	14	Bueno	16	Bueno	63	Bueno
16	16	Bueno	17	Muy bueno	15	Bueno	15	Bueno	63	Bueno
17	15	Bueno	13	Bueno	13	Bueno	10	Regular	51	Bueno
18	12	Regular	14	Bueno	15	Bueno	13	Bueno	54	Bueno
19	13	Bueno	12	Regular	16	Bueno	4	Muy bajo	45	Regular
20	9	Regular	9	Regular	14	Bueno	9	Regular	41	Regular
21	15	Bueno	14	Bueno	13	Bueno	11	Regular	53	Bueno

22	13	Bueno	14	Bueno	10	Regular	13	Bueno	50	Bueno
23	12	Regular	10	Regular	11	Regular	10	Regular	43	Regular
24	15	Bueno	20	Muy bueno	16	Bueno	15	Bueno	66	Muy bueno
25	15	Bueno	14	Bueno	15	Bueno	14	Bueno	58	Bueno
26	17	Muy bueno	16	Bueno	14	Bueno	17	Muy bueno	64	Bueno
27	15	Bueno	14	Bueno	18	Muy bueno	14	Bueno	61	Bueno
28	14	Bueno	11	Regular	14	Bueno	9	Regular	48	Regular
29	2	Muy bajo	12	Regular	3	Muy bajo	1	Muy bajo	18	Bajo
30	6	Bajo	7	Bajo	12	Regular	9	Regular	34	Regular
31	6	Bajo	13	Bueno	16	Bueno	14	Bueno	49	Bueno
32	7	Bajo	10	Regular	7	Bajo	5	Bajo	29	Bajo
33	15	Bueno	15	Bueno	16	Bueno	14	Bueno	60	Bueno
34	14	Bueno	11	Regular	12	Regular	11	Regular	48	Regular
35	8	Bajo	9	Regular	11	Regular	9	Regular	37	Regular
36	8	Bajo	12	Regular	7	Bajo	7	Bajo	34	Regular
37	14	Bueno	14	Bueno	12	Regular	10	Regular	50	Bueno
38	6	Bajo	6	Bajo	5	Bajo	6	Bajo	23	Bajo
39	14	Bueno	10	Regular	10	Regular	10	Regular	44	Regular
40	14	Bueno	11	Regular	12	Regular	8	Bajo	45	Regular
41	5	Bajo	6	Bajo	4	Muy bajo	7	Bajo	22	Bajo
42	13	Bueno	9	Regular	9	Regular	6	Bajo	37	Regular
43	18	Muy bueno	17	Muy bueno	13	Bueno	12	Regular	60	Bueno
44	14	Bueno	11	Regular	10	Regular	7	Bajo	42	Regular
45	9	Regular	3	Muy bajo	9	Regular	6	Bajo	27	Bajo
46	5	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	8	Bajo	25	Bajo
47	11	Regular	6	Bajo	7	Bajo	8	Bajo	32	Bajo
48	6	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	9	Regular	25	Bajo

Tabla 6.2*Base de datos de la variable relaciones interpersonales*

Caso	Habilidades comunicativas		Compromiso organizacional		Estilo de liderazgo		Relaciones interpersonales	
1	17	Muy bueno	20	Muy bueno	14	Bueno	51	Muy bueno
2	11	Regular	14	Bueno	12	Regular	37	Bueno
3	8	Bajo	7	Bajo	5	Bajo	20	Bajo
4	17	Muy bueno	19	Muy bueno	18	Muy bueno	54	Muy bueno
5	9	Regular	17	Muy bueno	11	Regular	37	Bueno
6	4	Muy bajo	19	Muy bueno	2	Muy bajo	25	Regular
7	10	Regular	19	Muy bueno	18	Muy bueno	47	Bueno
8	12	Regular	15	Bueno	10	Regular	37	Bueno
9	10	Regular	20	Muy bueno	9	Regular	39	Bueno
10	15	Bueno	19	Muy bueno	11	Regular	45	Bueno
11	14	Bueno	19	Muy bueno	9	Regular	42	Bueno
12	14	Bueno	15	Bueno	12	Regular	41	Bueno
13	5	Bajo	2	Muy bajo	9	Regular	16	Bajo
14	14	Bueno	15	Bueno	13	Bueno	42	Bueno
15	20	Muy bueno	19	Muy bueno	19	Muy bueno	58	Muy bueno
16	12	Regular	19	Muy bueno	12	Regular	43	Bueno
17	10	Regular	15	Bueno	11	Regular	36	Regular
18	13	Bueno	17	Muy bueno	15	Bueno	45	Bueno
19	10	Regular	17	Muy bueno	13	Bueno	40	Bueno
20	12	Regular	20	Muy bueno	16	Bueno	48	Bueno
21	11	Regular	18	Muy bueno	14	Bueno	43	Bueno
22	15	Bueno	18	Muy bueno	13	Bueno	46	Bueno
23	11	Regular	16	Bueno	13	Bueno	40	Bueno

24	15	Bueno	18	Muy bueno	12	Regular	45	Bueno
25	13	Bueno	17	Muy bueno	11	Regular	41	Bueno
26	16	Bueno	18	Muy bueno	14	Bueno	48	Bueno
27	12	Regular	20	Muy bueno	13	Bueno	45	Bueno
28	15	Bueno	18	Muy bueno	11	Regular	44	Bueno
29	5	Bajo	17	Muy bueno	9	Regular	31	Regular
30	7	Bajo	8	Bajo	6	Bajo	21	Bajo
31	14	Bueno	20	Muy bueno	15	Bueno	49	Muy bueno
32	6	Bajo	19	Muy bueno	12	Regular	37	Bueno
33	16	Bueno	16	Bueno	15	Bueno	47	Bueno
34	14	Bueno	19	Muy bueno	11	Regular	44	Bueno
35	10	Regular	19	Muy bueno	13	Bueno	42	Bueno
36	8	Bajo	16	Bueno	8	Bajo	32	Regular
37	12	Regular	19	Muy bueno	16	Bueno	47	Bueno
38	5	Bajo	5	Bajo	8	Bajo	18	Bajo
39	10	Regular	15	Bueno	11	Regular	36	Regular
40	6	Bajo	15	Bueno	14	Bueno	35	Regular
41	3	Muy bajo	3	Muy bajo	7	Bajo	13	Bajo
42	1	Muy bajo	17	Muy bueno	10	Regular	28	Regular
43	10	Regular	19	Muy bueno	12	Regular	41	Bueno
44	10	Regular	14	Bueno	10	Regular	34	Regular
45	0	Muy bajo	20	Muy bueno	10	Regular	30	Regular
46	7	Bajo	12	Regular	13	Bueno	32	Regular
47	8	Bajo	11	Regular	5	Bajo	24	Bajo
48	1	Muy bajo	16	Bueno	11	Regular	28	Regular

Anexo 7

Figura 7.1.

Comparación de niveles entre clima organizacional y relaciones interpersonales

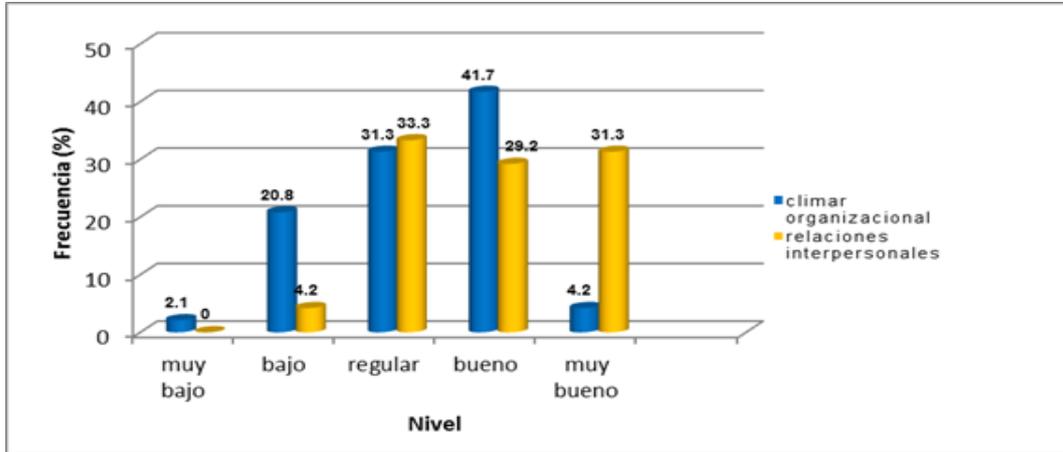


Figura 7.2.

Comparación de niveles entre clima organizacional y habilidades comunicativas

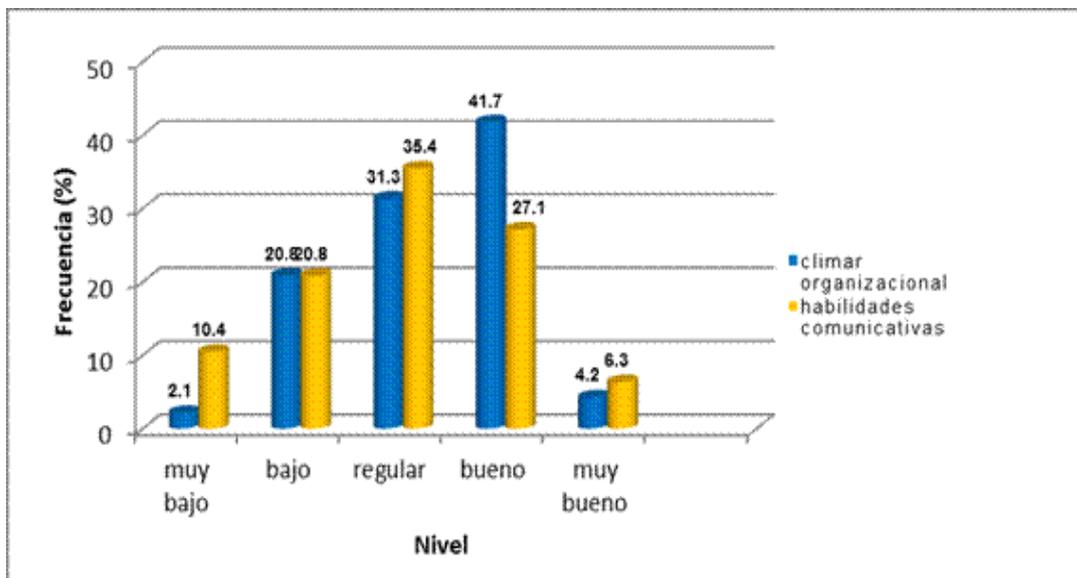


Figura 7.3.
Comparación de niveles entre clima organizacional y compromiso organizacional.

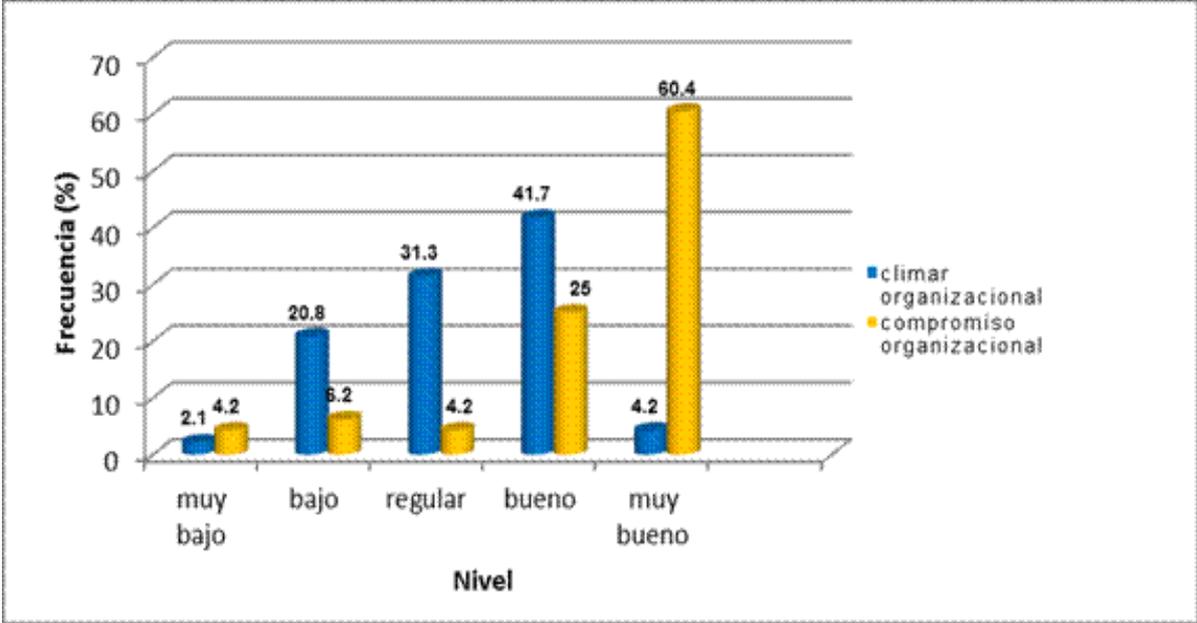
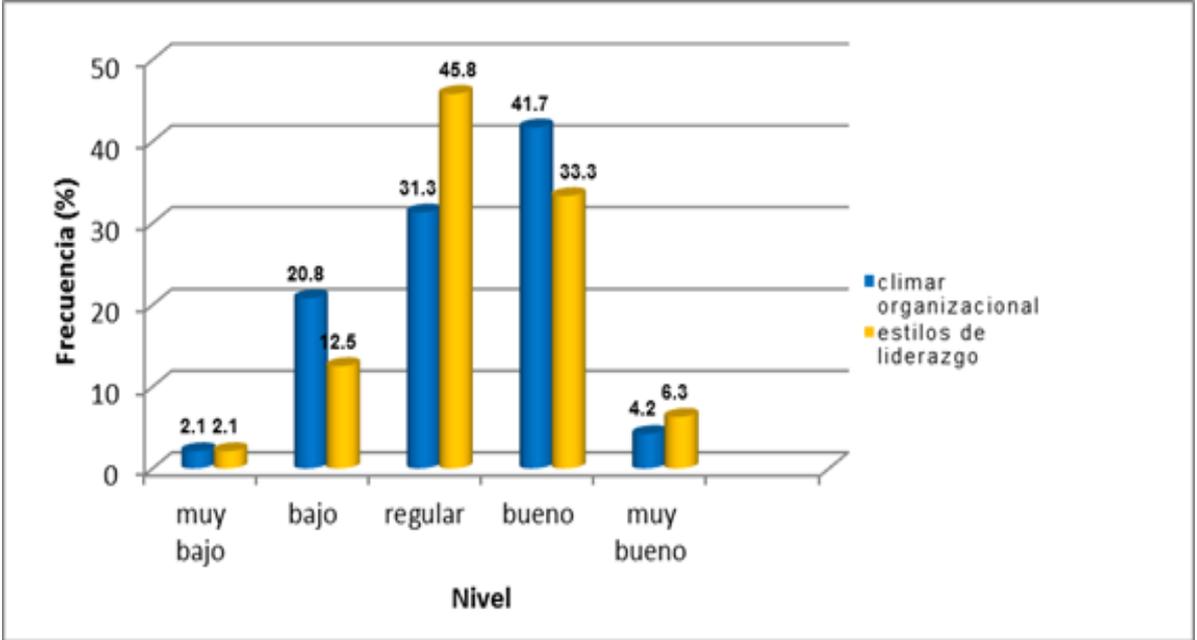


Figura 7.4.
Comparación de niveles entre clima organizacional y estilos de liderazgo.



Anexo 8

Autorización para ejecutar el proyecto de investigación



Institución Educativa
"MANUEL GONZALEZ PRADA"
(Creado por Ley N° 9343 - 21 Febrero 1941)



Resolución Directoral Institucional N° 0151 - 2 013

Huari, 23 de julio de 2013

Visto el expediente N° 0268 - 2013, con 01 folio útil, presentado por el profesor MALVAS ROJAS Yony Marcelino;

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 66 de la ley N° 28044 Ley General de Educación, establece que la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del Sistema Educativo descentralizado, como ámbito físico y social para el desarrollo de actividades extraordinarias y comunitarias, preservando los fines y objetivos Educativos.

Que, según el expediente N° 0268-2013, el recurrente solicita la autorización para la ejecución del Proyecto de Tesis "El clima organizacional y su relación con las relaciones interpersonales en la Institución Educativa "Manuel González Prada" de Huari - 2013";

Que, según la solicitud presentada el objetivo del Proyecto es contribuir en la mejora de la institución en el manejo de los recursos humanos y su organización que permitirá brindar un servicio educativo de calidad;

Que, según el artículo 127 del Reglamento de la Ley General de Educación establece que la Institución Educativa tiene autonomía en el planeamiento, ejecución, supervisión, monitoreo y evaluación del servicio educativo, así como en la elaboración de sus instrumentos de gestión, en el marco de la normatividad vigente. Se vincula con su entorno y está abierta a la participación de la comunidad, atiende a sus necesidades y apoya propuestas de desarrollo;

De conformidad, con la Ley N° 28044 Ley general de Educación, D.S.011- 2012 Reglamento de la Ley General de Educación, R.M. N° 0431-2012-ED, Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2013 en la Educación Básica y el Reglamento Interno de la Institución Educativa;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- AUTORIZAR, al profesor MALVAS ROJAS Yony Marcelino la ejecución del Proyecto de Tesis "El clima organizacional y su relación con las relaciones interpersonales en la Institución Educativa "Manuel González Prada" – 2013.

Artículo 2°.- NOTIFICAR, el contenido de la presente Resolución al personal comprendido en la ejecución del proyecto.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.




EULOGIA F. MARQUEZ SANTIAGO
DIRECTORA
C.M. 1032/62487