

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

ESCUELA DE POSTGRADO



Tesis

Relación entre el nivel de las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Filiberto García Cuellar de Coracora - Ayacucho, año 2012

Presentada por

Elvy Eudocia AYVAR CORTEZ

Asesor

Víctor Eduardo BENDEZÚ HERNÁNDEZ

Para optar al Grado Académico de
Maestro en Ciencias de la Educación
con Mención en Gestión Educacional

Lima – Perú

2015

Relación entre el nivel de las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Filiberto García Cuellar” de Coracora - Ayacucho, año 2012

Dedico esta tesis a mi Dios quien estuvo a mi lado dándome fuerza para seguir adelante y no desmayar a pesar de todos los problemas, enseñándome a encarar la adversidad sin perder nunca la dignidad ni desfallecer de mi intento profesional.

A mi madre MARIA ASUNTA, porque ella siempre estuvo brindándome su apoyo y consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi padre JAIME, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y esto me hizo ir hasta el final.

A mis hijos: VANESSA, JORGE Y JHON, por ser los motores que me obligan a funcionar y ser cada día mejor, mi amor y mis logros para ustedes hijos.

Reconocimiento

Gracias a los docentes de la Escuela de Postgrado, por sus enseñanzas impartidas, ya que fortalecieron nuestros conocimientos, con el fin de crear conciencia sobre la labor que impartimos a nuestros estudiantes.

Tabla de contenidos

Título.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Reconocimiento.....	iv
Tabla de contenidos.....	v
Lista de tablas.....	vii
Lista de figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	xi
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	13
1.1 Determinación del problema.....	13
1.2 Formulación del problema.....	14
1.2.1 Problema general.....	15
1.2.2 Problema específicos.....	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Importancia y alcance de la investigación.....	16
1.5 Limitaciones de la investigación.....	18
Capítulo II. Marco teórico.....	19
2.1 Antecedentes del estudio.....	19
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	19
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	22
2.2 Bases teóricas.....	24
2.2.1 Relaciones interpersonales.....	24
2.2.1.1 Destrezas para las relaciones interpersonales.....	25
2.2.1.2 Procesos fundamentales que impactan las relaciones.....	27
2.2.1.2.1 Comportamientos en las relaciones interpersonales.....	28
2.2.1.2.2 Características de las relaciones interpersonales saludables.....	29
2.2.1.3 Teoría de las relaciones humanas.....	29
2.2.1.3.1 Teoría de mayo.....	30
2.2.2 Clima organizacional.....	31

2.2.3	Dimensiones del clima organizacional.....	31
2.2.3.1	Parámetros del clima organizacional.....	34
2.2.3.2	Relaciones interpersonales.....	36
2.3	Definición de términos básicos.....	39
Capítulo III. Hipótesis y variables.....		42
3.1	Hipótesis.....	42
3.1.1	Hipótesis general.....	42
3.1.2	Hipótesis específicas.....	42
3.2	Variables.....	43
3.3	Definición conceptual de las variables.....	44
3.4	Operacionalización de las variables.....	44
Capítulo IV. Metodología.....		47
4.1	Enfoque de investigación.....	47
4.2	Tipo de investigación.....	47
4.3	Método de investigación.....	48
4.4	Diseño de investigación.....	49
4.5	Población y muestra.....	51
4.5.1	Población.....	51
4.5.2	Muestra.....	52
Capítulo V. Resultados.....		53
5.1	Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	53
5.1.1	Validez.....	53
5.1.2	Confiabilidad de los instrumentos.....	57
5.2	Presentación y análisis de los resultados.....	60
5.3	Discusión.....	84
Conclusiones.....		87
Recomendaciones.....		88
Referencias.....		89
Apéndices.....		96
Apéndice A: Cuestionario 1 Relaciones Interpersonales.....		97
Apéndice B: Cuestionario 2 Clima organizacional.....		99
Apéndice C: Hoja de validación de instrumentos.....		100
Apéndice D: Matriz de consistencia.....		108

Lista de tablas

Tabla 1.	Población.....	51
Tabla 2.	Muestra.....	52
Tabla 3.	Ficha técnica del instrumento 1.....	54
Tabla 4.	Ficha técnica del instrumento 2.....	56
Tabla 5.	Confiabilidad del cuestionario “Relaciones interpersonales”.....	58
Tabla 6.	Confiabilidad del cuestionario “Clima organizacional”.....	59
Tabla 7.	Calificación de las relaciones interpersonales.....	61
Tabla 8.	Calificación de la interacción.....	63
Tabla 9.	Calificación del nivel de empatía.....	65
Tabla 10.	Calificación del nivel de proactividad.....	67
Tabla 11.	Calificación sobre la resolución de conflictos.....	69
Tabla 12.	Nivel de clima organizacional.....	71
Tabla 13.	Calificación del ambiente laboral.....	72
Tabla 14.	Calificación del nivel de liderazgo.....	74
Tabla 15.	Satisfacción del trabajo realizado.....	76
Tabla 16.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	77
Tabla 17.	Correlación entre el tipo de relaciones interpersonales y clima organizacional.....	79
Tabla 18.	Grado de correlación entre relaciones interpersonales y el ambiente laboral.....	81
Tabla 19.	Correlación entre interacción y el tipo de liderazgo.....	83

Lista de figuras

Figura 1.	Calificación de las relaciones interpersonales.....	62
Figura 2.	Calificación de la interacción.....	64
Figura 3.	Calificación del nivel de empatía.....	65
Figura 4.	Calificación del nivel de proactividad.....	67
Figura 5.	Calificación sobre la resolución de conflictos.....	69
Figura 6.	Nivel de clima organizacional.....	71
Figura 7.	Calificación del ambiente laboral.....	73
Figura 8.	Calificación del nivel de liderazgo.....	74
Figura 9.	Satisfacción del trabajo realizado.....	76

Resumen

La investigación tuvo como propósito, determinar la relación existente entre el nivel de las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional en el Instituto de educación superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora - Ayacucho, año 2012. Luego de desarrollar la fase empírica de la investigación apoyada en los antecedentes y fundamentos teóricos necesarios, y después de procesarse estadísticamente los resultados se llegó a concluir que existe correlación positiva alta de 0.852 (Valor r de Pearson) entre nivel de las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional. Para el 63 % de los docentes encuestados las relaciones interpersonales, que constituye el factor convivencial, esencial en la institución educativa, solo califica en el nivel regular, lo cual explicaría que el clima organizacional se ubique también en un nivel regular, según la apreciación del 53 % de los docentes que participaron en el estudio.

Palabras clave: Relaciones interpersonales - Clima organizacional.

Abstract

The research had as purpose, determine the relationship between the level of interpersonal relationships and the type of organizational climate of education higher pedagogical public "Filiberto García Cuellar" of Coracora - Ayacucho, in 2012. After developing the empirical research on the background and theoretical foundations necessary phase, and after statistically processed the results was to conclude that there is a high positive correlation of 0.852 (value Pearson's r) between level of interpersonal relationships and the type of organizational climate. For 63% of the surveyed teachers interpersonal relationships, which is the factor convivial, essential in the educational institution, only qualifies at the level regularly, which would explain that the organizational climate is also placed on a regular level, determined by 53% of the teachers who participated in the study.

Keywords: Interpersonal relationships - Organizational climate

Introducción

El clima institucional que debe prevalecer en la institución debe estar orientado a satisfacer la armonía específica entre los miembros de la comunidad educativa. Le toca al director junto a los actores educativos involucrados en el proceso resolver con eficacia los múltiples problemas que surjan en un clima de armonía. En este sentido, se tiene que los directivos como gerentes de las organizaciones educativas deben poseer espíritu de equidad, que requiere el desempeño de un liderazgo que les permita canalizar y resolver las inquietudes existentes, y los docentes deben poseer una clara conciencia profesional y de un conocimiento amplio en la contribución ciudadana, además de estar preparados para afrontar la problemática de los estudiantes en estos tiempos.

En este contexto, se consideró importante desarrollar una investigación sobre la relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional en el instituto de educación superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora - Ayacucho, año 2012. De acuerdo a las normas y reglamentos de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, la presente investigación está estructurada en IV Capítulos: El marco teórico fundamenta la investigación en tanto articula teorías generales y bases conceptuales relacionadas al clima organizacional.

El procedimiento seguido fue: Determinar el problema de investigación, estableciéndose un problema general y problemas específicos, en concordancia con ello se generaron las hipótesis. En concordancia con la hipótesis se determinaron el diseño y las técnicas de investigación. Se eligió el diseño descriptivo, debido a que las variables han sido estudiadas sin introducirles ninguna alteración.

Se trabajó con una muestra de 41 docentes. Para la validación de los instrumentos se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach.

Luego de trabajarse estadísticamente los datos, utilizando el software estadístico SPSS v.17, se procede a mostrar los resultados estadísticos, expresados en tablas y gráficos, concluyéndose con la contrastación de las hipótesis, para lo cual se aplica el índice de correlación de Pearson. Finalmente se consigna las conclusiones que establecen la investigación y las referencias utilizadas como apoyo, tanto para el marco teórico como para el proceso metodológico de la investigación. Finaliza este informe con los anexos respectivos.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1. Determinación del problema

La gestión de un centro educativo supone hoy, atención a un número importante de aspectos, pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global. De entre todos resulta muy especialmente destacable el clima organizacional. Solamente un buen clima organizacional posibilita una creativa participación de los docentes y no-docentes en la vida de la institución. Si el clima organizacional es desapacible o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos, tal vez brillantes, de la gestión educativa. Cuando la dialéctica entre tarea (pesada) y satisfacción (insuficiente) se da en un clima organizacional deficiente, deviene feroz batalla que arruina, socavándola, la institución.

Una de las causas es la falta de recursos humanos entrenados para sumir el reto de la transformación cualitativa de los procesos académicos y administrativos. Los docentes y directivos viven reducidos al análisis de sus propios intereses, tienen un bajo nivel de motivación por el trabajo y, en general, solo les interesa el puesto como un generador de ingresos económicos. No perciben la necesidad de mejorar el entorno laboral para hacerlo más productivo. Ignoran el sentido y proyección del trabajo en equipo. Esta falta de liderazgo se hace evidente, cuando quien dirige la institución solo se limita a

“controlar” el cumplimiento de las funciones de los docentes. El control absorbe la mayor parte de su tiempo, quedando relegada la función de investigar, innovar, motivar, conducir y retroalimentar la gestión. Rara vez se le ve en actividades académicas, planteando soluciones a las problemáticas institucionales y realizando actividades que vayan más allá de la mera remuneración.

El clima organizacional se percibe como negativo, dado que existe la presencia de pugnas internas entre grupos. Las relaciones interpersonales se deterioran y la tolerancia y el respeto muchas veces se ausentan. Bajo esta situación, es casi imposible concertar una visión y misión institucional. Es casi imposible que la labor del instituto se proyecte a satisfacer las demandas educativas profesionales, si no existe un clima organizacional positivo. En una sociedad cada vez más cambiante, acelerada y despersonalizada, el encuentro con el otro y, por extensión, el encuentro de uno mismo a través del otro no es fácil. Es importante tener en cuenta nuestras actitudes y el trato hacia las demás personas, es decir mantener buenas relaciones interpersonales, siendo ésta la clave tanto en la carrera profesional como en lo personal. Por ende el desarrollo de la capacidad de comunicación interpersonal incidirá positivamente sobre el clima humano y profesional de una institución.

Actualmente en el Perú, los términos de relaciones interpersonales y clima organizacional vienen adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones públicas y privadas debido a la toma de conciencia de las altas direcciones que opinan que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio, al conocer el estado que guardan las cosas y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución.

En la Región Ayacucho específicamente en la localidad de Coracora, las relaciones interpersonales en las instituciones educativas, donde existe indiferencia, rivalidad profesional e individualismo, han generado un clima organizacional carente de calidez

humana. En el Instituto Superior Pedagógico Público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, la poca claridad de objetivos institucionales, inoportuna comunicación entre los agentes educativos y la deficiente capacidad de liderazgo repercuten en las relaciones interpersonales entre directivos, docentes, administrativos y alumnos y por ende, en el clima organizacional. Por lo tanto, se requiere conocer las formas de relación para generar programas de mediación de conflictos, optimizando de ésta manera la gestión institucional y su repercusión e influencia en los beneficiarios directos del servicio que se brinda.

1.2. Formulación del problema

La presente investigación se orientó a identificar la relación existente entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional, por ello se ha creído conveniente presentar el problema de investigación, en los términos siguientes:

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional predominante, en el Instituto Superior Pedagógico Público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, año 2012?

1.2.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional predominante, en el Instituto Superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, año 2012?

¿Qué grado de relación existe entre el nivel de la interacción entre el personal del Instituto Superior Pedagógico Público “Filiberto García Cuellar” de Coracora y el tipo de liderazgo existente, durante el año 2012?

1.3 Objetivos

Los objetivos de investigación se dirigen a conocer las características de un problema, explicar las posibles relaciones entre las variables y anticipan fenómenos en los que estas intervienen, señalando el proceso metodológico de la investigación, para lo cual se establecieron los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación existente entre el nivel de las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional predominante, en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, durante el año 2012.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el grado de relación existente entre las relaciones interpersonales de los agentes de la institución y el ambiente laboral en el Instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, durante el año 2012.
- Señalar el grado de relación existente entre la interacción del personal del instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora y el tipo de liderazgo directivo existente, durante el año 2012.

1.4. Importancia de la investigación

En la actualidad desde el campo psicoeducativo estamos viviendo un interés creciente por la llamada educación emocional. Autores experimentados en la materia afirman con rotundidad que el éxito personal ya no depende tanto del nivel de inteligencia lógico matemática como de las habilidades que el sujeto tenga para mejorar contextos

interpersonales. Entonces, si esto es así, hemos de educar a las futuras generaciones en habilidades como la empatía, la resolución de conflictos interpersonales, el manejo de sus sentimientos y emociones, el control de la ansiedad y estrategias comunicativas. Para este fin, es necesario ir preparando el terreno educativo incrementando un adecuado clima organizacional.

La importancia del presente trabajo de investigación radica en el hecho que permite identificar cuáles nivel de desarrollo de habilidades sociales, de empatía, el tipo de actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones y, en definitiva, ayuda a saber qué factores contribuyen o se oponen a convivir, colaborar y generar climas de bienestar social.

En la medida que se conozcan los factores asociados al clima organizacional, se podrán diseñar proyectos de innovación orientados a mejorar (si fuera necesario) el clima organizacional.

Es importante además, puesto que uno de los aspectos importantes del potencial humano y el nivel de calidad de los servicios institucionales, se sostienen en el trabajo cooperativo, coordinado y enfocado claramente a la visión institucional.

El acceso al conocimiento de la situación real para identificar puntos críticos y áreas problemáticas, así como niveles de cumplimiento, pueden servir de base para establecer el seguimiento a través de un sistema o mecanismo de acción periódico de retroalimentación para el análisis y la toma de decisiones adecuadas, con el fin de cumplir con el objetivo fundamental de lograr un adecuado producto educativo, que refleje calidad. Finalmente consideramos la importancia del presente estudio en que los datos y el análisis del estudio, proporcionará valiosa información no sólo a los responsables de la

administración sino también a los trabajadores en general, en su participación durante el proceso educativo.

1.5. Limitaciones de la investigación

Limitaciones metodológicas:

Por la naturaleza de la investigación descriptiva, las conclusiones a las que llegue no podrán establecer relaciones de causalidad.

No se podrá manipular ninguna de las variables en estudio, solo se recogerá información de ellas, tal como estén.

Determinación de los problemas:

No se hallan referentes locales o regionales referidos al tema de investigación.

No se cuenta con el apoyo de asesores permanentes y/o especializados en los temas relacionados a las variables, por lo que tiene que recurrirse a especialistas de la ciudad de Ica.

Limitaciones operativas:

- La investigación es auto sostenido, no se cuenta con subvención, por lo que el factor económico es significativo.
- El acceso a los datos puede presentar cierta resistencia, puesto que los docentes, directivos y trabajadores de la institución educativa son muy sensibles cuando se trata de aplicar algún instrumento de recolección de datos, suponen que dicha información puede ser utilizada para fines evaluativos o sancionadores.

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Salaiza Lizárraga, Flor de la Cruz (2005). “Validación de un Instrumento para Medir el Clima Laboral en Instituciones Educativas”. Tesis de Maestría en Educación. Universidad de Monterrey. México, que analiza la validez y confiabilidad de un instrumento que mide el clima laboral en instituciones Educativas y diseñada por el Dr. Ricardo Valenzuela Gonzáles, catedrático de la Universidad de Monterrey. El instrumento se aplicó en una muestra de 70 personas del personal administrativo y académico de la Institución Educativa Justo Sierra con sede en Celaya, Guanajuato, la cual brinda servicios de educación media básica, educación media superior y licenciatura en educación preescolar y primaria. Se empleó a cabo un análisis estadístico descriptivo y el análisis del instrumento, donde se evaluó su calidad, esto implicó el determinar indicadores de confiabilidad (consistencia interna y test-retest) y de validez (de contenido, de criterio y de constructo) del instrumento.

Se identificaron aquellos reactivos que requirieron cambios, se hizo una interpretación conceptual, donde se buscaron relaciones (estadísticas) entre las variables medidas y se interpretó el significado de dichas relaciones en términos del

marco teórico. Los resultados obtenidos dieron un panorama general de la validez y confiabilidad del instrumento. Finalmente se establecieron una serie de recomendaciones y conclusiones para mejorar el instrumento de clima laboral.

“En general la escala de clima laboral del Dr. Ricardo Valenzuela (Valenzuela, 2005) muestra confiabilidad y validez aceptables. Se sugiere reconsiderar las subescalas de ambiente físico y trabajo personal, las cuales no resultaron válidas estadísticamente. De las escalas restantes se recomienda retirar aquellos ítems que no aportaron significancia estadística y de los cuales se pudiera prescindir sin afectar la validez ni la confiabilidad del instrumento. Mezclar las preguntas sin mencionar las subescalas e intercalar preguntas inversas para evitar el sesgo al responder. Se recomienda pasar al final de la encuesta las preguntas abiertas, igual que las variables sociodemográficas y quitar la etiqueta de “opcional”, finalmente se propone redactar de una manera más sencilla y precisa las instrucciones del instrumento.

Es necesario continuar realizando estudios de validación en el futuro con muestras más grandes, de preferencia, mayores a los 100 sujetos, que corroboren los resultados obtenidos. Asimismo se recomienda tomar muestras de niveles académicos específicos y en diversas entidades de la República, de igual forma entre instituciones públicas y privadas, con los cuales se podría hacer una comparación de sus resultados”.

Salgado, Jesús F. (2003). “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme”. Tesis de Maestría en Administración Bancaria. Universidad de Santiago de Compostela, que tuvo como objetivo principal presentar los resultados de un estudio sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en el que se relacionan los dos constructos y sus dimensiones, con la particularidad de que dicho estudio se efectuó en una en una pequeña empresa, acorde con las características de la estructura empresarial española.

Los resultados de la presente investigación sugieren que, “básicamente, satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales.

Por extensión del hallazgo anterior, podría darse la aparente paradoja de que una empresa presentase un clima organizacional positivo y, al propio tiempo, una buena parte de sus empleados manifestase un cierto grado de insatisfacción laboral”

Los resultados encontrados también indican “la conveniencia de que en los estudios de diagnóstico del clima organizacional se investiguen y analicen separadamente clima y satisfacción ya que podrían tener efectos diferenciales sobre la productividad laboral (rendimiento, absentismo, rotación, accidentes, etc.)”

No obstante las evidencias anteriores, es preciso reconocer que estudios realiza dos en PYMEs como el actual presentan una importante limitación relacionada con el tamaño de la muestra. Por definición, las PYMEs poseen un número reducido de empleados (en la mayoría de los casos menos de 50) y, por tanto, las generalizaciones a partir de muestras tan pequeñas deben ser tomadas con precaución, toda vez que la potencia de las pruebas de significación es pequeña.

Sin embargo, el interés de dichos estudios sigue siendo considerable, puesto que pueden servir como elementos de las investigaciones de tipo meta-analíticas.

Rafael Madrigal Maldonado y Emilio Álvarez Arregui (2011). “Estudio exploratorio del liderazgo directivo en los institutos tecnológicos del Estado de Michoacán (México)”. La metodología del estudio exploratorio del liderazgo directivo se sustenta en un proceso sistemático articulado en cuatro fases: exploración, fundamentación teórica, investigación empírica y presentación de resultados. La secuencia nos parece pertinente

para abordar el trabajo de campo toda vez que parte de una indagación previa; plantea un trabajo cuantitativo a través de un cuestionario que se complementa con preguntas abiertas. Las informaciones proporcionadas por 112 directores y docentes de las cinco instituciones han sido analizadas con el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

“Los resultados han hecho emerger fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad, lo que nos permite concluir que muchas de las carencias detectadas podrían superarse si se potencian equipos directivos que desplieguen liderazgos pedagógicos transformacionales orientados hacia el fortalecimiento institucional, el desarrollo profesional y la proyección en el entorno”.

Rosales, M. (2005). “Calidad sin Liderazgo en la Provincia de San Juan”, Argentina. Analizó determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan. En sus conclusiones expresa “Los directores presentan conductas más de administradores que de líderes”.

Benvenuto J.; Monge Z. & Zanini M. (2005). “La Incidencia de las Relaciones Humanas en el Desempeño Escolar“, Venezuela. Concluye señalando que “El rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo directivo-docente...”

2.1.2 Antecedentes nacionales

Dante Padilla (2005). “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”, señala, entre sus conclusiones que “En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de

indeterminación. Es decir, los sujetos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos”; “Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED)”;

“Sobre que estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción”.

Arteaga Chigne, Victoria (2006). “Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A” del Perú”. (Tesis de Maestría). Trujillo. Concluye entre otros: “El liderazgo autocrítico es predominantemente percibido como bueno por los trabajadores de la Institución educativa Nacional en estudio, pero para un 30% de trabajadores no lo es, lo que significa que no hay una adecuada valoración al personal ni muestran ser proactivos.

Las relaciones interpersonales predominantes percibida por los trabajadores de la Institución educativa Nacional en estudio son regulares, que lo tipifican como deficientes.

El clima predominante percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional en estudio es regular, lo cual perjudica a la Institución educativa ya que afecta el comportamiento del personal”.

Padilla, Dante (2005). “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Comportamiento Organizacional”. (Tesis de Maestría). Universidad Privada Antenor Orrego”. Trujillo. Concluye, entre otros: “En las habilidades de liderazgo

de dirección estratégica, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos.

Con relación al estilo de gestión que percibe la muestra en estudio, en la UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolla categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción”.

Rodríguez, N. (2005). “El Clima Escolar”. (Tesis de Maestría).Lima.

Concluye: “La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.).

El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente”.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Relaciones interpersonales

“Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una” (Halloran, Jack: 1982).

2.2.1.1. Destrezas para las relaciones interpersonales

Las destrezas para las relaciones son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica.

Las destrezas para las relaciones interpersonales son:

A. Destrezas Sociales

- Autoimagen positiva y confianza
- Asertividad proactiva
- Iniciación al contacto
- Comienzo de comunicación
- Reconocimiento y evasión del peligro
- Límites saludables
- Comunidad
- Apoyo

B. Destrezas de comunicación

- Escuchar activamente
- Empatía, apertura, conciencia
- Respuesta reflexiva

- Revelación
- Expresión
- Entendimiento del lenguaje corporal
- Claridad y honestidad
- No asumir
- Contenido vs. Proceso
- Resolución de conflicto
- Negociación

C. Destrezas de Autoconocimiento

- Autenticidad
- Asertividad
- Comunicación y integridad
- Límites emocionales
- Base en la realidad
- Postergación de la gratificación
- Distanciamiento

D. Destrezas de Límites

- Reconocimiento y honor de valores comunes.

- Respeto y Aceptación
- Escuchar
- Autenticidad
- Validación y apoyo
- Afecto físico y emocional
- Desarrollo del carácter
- Sentido de Identidad
- Límites saludables
- Perdón
- Encarar los propios miedos

2.2.1.2. Procesos fundamentales que impactan las relaciones

Interpersonales

De acuerdo con Mayo, Elton (1978), “los procesos fundamentales que impactan las relaciones interpersonales son:

- **Percepción:**

Proceso mediante el cual, las personas organizan e interpretan información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo.

- **Pensamientos y sentimientos:**

Es pensamiento el que analizará, evaluará y emitirá un juicio sobre lo que nos afecta, como también planeará conductas complejas y organizará las acciones de acuerdo a la información con la que contamos. Los análisis que realizamos y los juicios que emitimos no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan.

- **Intencionalidad**

Por las intenciones nos dirigimos hacia las metas que nos fijamos.

Los objetivos son aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, constituyen el "activador" de la conducta.

Los objetivos son la fuente principal de la motivación en el trabajo.

- **Acción**

Es hacer basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.

2.2.1.2.1. Comportamientos en las relaciones interpersonales

Comportamientos Inefectivos	Comportamientos Efectivos
- Juzgar	- Descriptivo
- Control	- Orientado al problema
- Neutralidad	- Empatía
- Superioridad	- Igualdad.
- Certeza	- Provisión

2.2.1.2.2. Características de las relaciones interpersonales saludables

Las características que se debe considerar en las relaciones interpersonales son:

Honestidad y sinceridad: Libre de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con las de los demás.

Respeto y afirmación: Fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás.

Compasión: Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológica en el lugar del otro.

Comprensión y sabiduría: Es la realización integral llevando a cabo la actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.

2.2.1.3. Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

Roethlisberger y Dickson. (1939), comprobaron que “una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Esos individuos también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en sus tratos diarios tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdaderas imprescindibles y obvias, y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan.

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos.

En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

2.2.1.3.1. Teoría de Mayo

El objetivo inicial de la teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados + humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no solo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

2.2.2. Clima organizacional

Es preciso señalar que los puntos de vista de los estudiosos del tema, no siempre coinciden al respecto, pudiéndose destacar dos líneas de pensamiento perfectamente diferenciables: los que ponen el énfasis en las condiciones de la realidad objetiva del medio laboral y los que se inclinan por la percepción subjetiva de los que se insertan en dicha realidad, tal como se podrá observar seguidamente.

El clima organizacional es la percepción que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo. El clima organizacional es el conjunto de las percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros” (Marín, 2002).

2.2.3. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert citado por Luc. Brunet (1997), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer citado por Dessler, G. (1993), resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

- Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Bowers y Taylor citado por Luc. Brunet (1997), en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, a saber:

- Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet (1997), afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda, por lo menos, cuatro dimensiones:

- Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

2.2.3.1. Parámetros del clima organizacional

En cada una de las áreas críticas ya referidas se define un conjunto de variables o parámetros, que han de tomarse en consideración, a la hora de establecer el estado del clima organizacional de una entidad, en un momento dado.

Liderazgo.

Se definirá el liderazgo "... como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas" (Marín, 2002).

Para el análisis del liderazgo se deben considerar los siguientes parámetros:

- Dirección.
- Estímulo a la excelencia.
- Estímulo al trabajo en equipo
- Solución de conflictos.

El liderazgo debe garantizar un ambiente de apoyo mutuo, donde se propicie la participación organizada de los miembros de la organización, en la consecución de los objetivos de ésta.

En este tipo de ambiente, “...no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos y las experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos del institución y del grupo.” (Anzardo, 2006).

Motivación.

“Las verdaderas fuentes de motivación, entonces, en el trabajo son la necesidad de relaciones interpersonales provechosas, de oportunidades para demostrar una capacidad de contribución, y de proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal” (Melgar, 2002).

El planteamiento anterior, conduce a aceptar como válida, la conclusión formulada por E. Schein, en su obra Psicología de la Organización, cuando plantea: “el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismos y un concepto bueno de sí mismo” (Schein, 1980).

Reciprocidad.

En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación.

Participación.

A tales efectos, "...se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles..." (Marín, 2002).

El análisis de la Participación se abordará mediante los siguientes parámetros:

- Compromiso con la productividad.
- Compatibilización de intereses.
- Intercambio de información.
- Implicación en el cambio.

2.2.3.2 Relaciones interpersonales

"Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una" (Halloran, Jack, 1982).

Destrezas para las relaciones interpersonales. Las destrezas para las relaciones son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica.

Las destrezas para las relaciones interpersonales son:

A.-Destrezas sociales

- Autoimagen positiva y confianza
- Asertividad proactiva
- Iniciación al contacto
- Comienzo de comunicación
- Reconocimiento y evasión del peligro
- Límites saludables
- Comunidad
- Apoyo

B.-Destrezas de comunicación

- Escuchar activamente
- Empatía, apertura, conciencia
- Respuesta reflexiva
- Revelación
- Expresión

- Entendimiento del lenguaje corporal
- Claridad y honestidad
- No asumir
- Contenido vs. Proceso
- Resolución de conflicto
- Negociación

C.-Destrezas de autoconocimiento

- Autenticidad
- Asertividad
- Comunicación e integridad
- Límites emocionales
- Base en la realidad
- Postergación de la gratificación
- Distanciamiento

D.-Destrezas de límites

- Reconocimiento y honor de valores comunes.
- Respeto y Aceptación

- Escuchar
- Autenticidad
- Validación y apoyo
- Afecto físico y emocional
- Desarrollo del carácter
- Sentido de Identidad
- Límites saludables
- Perdón
- Encarar los propios miedos.

2.3 Definición de términos básicos

Clima organizacional:

Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Relaciones interpersonales:

Son las interacciones entre los individuos. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello indica un buen o mal clima. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Relaciones humanas:

Las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Líder:

Persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos de los grupos.

Clima laboral:

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Inteligencia emocional:

La inteligencia emocional es un conjunto específico de aptitudes que se hallan implícitas dentro de las capacidades abarcadas por la inteligencia social.

Personalidad:

La personalidad es una variable individual que constituye a cada persona y la diferencia de cualquier otra, determina los modelos de comportamiento, incluye las interacciones de los estados de ánimo del individuo, sus actitudes, motivos y métodos, de manera que cada persona responde de forma distinta ante las mismas situaciones.

Actitud:

Constituye “una orientación social, una inclinación subyacente a responder a algo de manera favorable o desfavorable. En tal sentido una actitud es un estado de ánimo”

(Galgano, A.:1993).

Capítulo III

Hipótesis y variables

3.1 Hipótesis

Una hipótesis está basada simplemente en una sospecha y en la esperanza de que una relación entre una o más variables se dé en el estudio en cuestión. En tal sentido la investigación estableció las siguientes hipótesis:

3.1.1 Hipótesis general

Existe relación directa entre el nivel de las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional predominante, en el Instituto Superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora- Ayacucho, año 2012.

3.1.2. Hipótesis específicas

El nivel de las relaciones interpersonales de los agentes de la institución se relaciona de manera directa con el ambiente laboral del Instituto Superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora-Ayacucho, año 2012.

La interacción entre el personal del Instituto Superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora se relaciona positivamente con el tipo de liderazgo directivo existente, durante el año 2012.

3.2. Variables

Las variables establecen la base fundamental de las hipótesis. Orientan el trabajo hacia la construcción de las dimensiones e indicadores que se someten a medición o explicación.

Por lo tanto, el sistema de variables estuvo organizado de la siguiente forma:

Variable (X): Relaciones interpersonales

Indicadores:

- Interacción
- Empatía
- Proactividad
- Resolución de conflictos

Variable (Y): Clima organizacional

Indicadores:

- Ambiente laboral
- Tipo de liderazgo
- Satisfacción del trabajo realizado

3.3. Definición conceptual de las variables

Variable	Definición conceptual
Relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo. Es importante tomar en cuenta los valores más relevantes para así mejor favorecer las relaciones interpersonales.
Clima Organizacional	Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado, determinando la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

3.4. Operacionalización de las variables:

Variable	Indicadores	Ítems	Niveles de medición	Instrumentos
V.I (X) Relaciones Interpersonales	- Interacción	1,2,3,4,5,6	Cualitativa	Cuestionario
	- Empatía	,7,8,9,10,1		
	- Pro actividad	1,12,13,14		
	- Resolución de conflictos	,15		
V.D. (Y) Clima Organizacional	- Ambiente laboral.	1,2,3,4,5,6	Cualitativa	Cuestionario
	- Tipo de liderazgo	,7,8,9,10,1		
	- Satisfacción del trabajo	1,12,13,14 ,15		

Operacionalización de la variable: Relaciones interpersonales

Indicadores	Items	Categorías	Nivel	Número de Ítems	Instrumento
Interacción	1. Percepción de las relaciones interpersonales en la institución 2. Relaciones de amistad entre los trabajadores 3. El trato normal y amable por parte de los directivos y jerárquicos 4. Los canales de comunicación en todas las direcciones 5. La comunicación entre los directivos, jerárquicos y personal docente en su institución. 6. La comunicación entre administrativos y docentes en su institución. 7. La práctica de la expresión libre de ideas. 8. La coordinación entre diversas instancias.				
Empatía	9. La capacidad de ponerse en el lugar de otra persona 10. La confianza que inspira el personal directivo y jerárquico. 11. El aprecio y respeto entre los integrantes de la familia institucional 12. La práctica de apoyo mutuo entre compañeros	Muy Buenas Buenas Regulares Deficientes	Ordinal	1,2,3,4,5,6,7,8 9,10,11,12,13 14,15,16,17,18 8,19,20	Ficha cuestionario
Proactividad	13. La percepción de llevarse bien con la gente 14. La autonomía en el trabajo 15. Iniciativas personales de los trabajadores de la institución 16. Se escucha y se toma en cuenta las sugerencias de los trabajadores				
Resolución de conflictos	17. Percepción de los conflictos como un factor positivo para la productividad y mejora institucional 18. Respeto de las opiniones de las partes involucradas al resolver los conflictos 19. Búsqueda de los mejores métodos en la solución de los conflictos 20. La solución de conflictos para el logro de acuerdos satisfactorios				

Operacionalización de la variable: Clima institucional

Indicadores	Ítems	Categorías	Nivel	Número de Ítems	Instrumento
Ambiente laboral	1. La percepción del clima laboral en la Institución Educativa 2. La comodidad y el medio ambiente de su área de trabajo Conocimiento de los documentos de gestión, manuales y procedimientos por parte del personal de la institución. 4. Manejo de la comunicación interna en la institución educativa 5. Comunicación de las directivas, disposiciones, comunicados 6. Compromiso del personal con las metas organizacionales Los directivos realizan reuniones de trabajo y coordinación con el personal. Material y herramientas necesarias para realizar sus actividades en el tiempo requerido. 9. Los directivos, promueven reuniones sociales y de confraternidad. 10. Premios y reconocimientos				
Tipo de liderazgo	11. Estilo de liderazgo 12. Estilo de liderazgo asumido por sus jefes inmediatos superiores. Nivel de presión ejercido por su superior inmediato para que se lleven a cabo las tareas. 14. Dirección del trabajo en equipo y asignación de tareas hacia el logro de una meta compartida. 15. La toma de decisión para mejorar el funcionamiento de su institución	Muy Buenas Buenas Regulares Deficientes	Ordinal	1,2,3,4,5,6,7 ,8,9,10,11,1 2,13,14,15,1 6,17,18,19,2 0	Ficha cuestionario
Satisfacción en el trabajo	16. La energía y motivación para alcanzar nuevos objetivos y metas personales. 17. La orientación que se brinda al trabajo asignado 18. La percepción de satisfacción de sus necesidades y metas personales 19. Se capacita. . La consideración del título académico para la asignación de tareas y funciones				

Capítulo IV

Metodología

4.1 Enfoque de investigación

4.2 Tipo de investigación: Correlacional

“Básicamente mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado, sólo investiga grados de correlación, dimensiona las variables.

Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular).

Los estudios correlacionales miden las dos a más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas” (Ávila Baray, H.L. ,2006).

4.3 Método de investigación: Inductivo

- Se identifican las variables de la hipótesis y de acuerdo a su amplitud se verá la pertinencia de citar las “Dimensiones” y articuladas a éstas, los indicadores. Los indicadores serán establecidos tratando de cubrir todos los aspectos de la variable.
- La operativización de la variable ha de servir para establecer las exigencias de información y la forma como alcanzarla.
- Se elaboran los instrumentos de investigación: De no ser estandarizados, se procede a su elaboración y validación.
- La validación de los instrumentos se realizará en dos niveles: La validez de contenido que está referida a la coherencia estructural del instrumento, es decir, si refleja los aspectos de la variable. La validación de la Confiabilidad se hará a través de procedimientos estadísticos aplicados luego de desarrollar una prueba piloto.
- El trabajo de campo o recolección de datos se organizará en concordancia con las facilidades de acceso a los datos y coordinando previamente con las autoridades de la institución educativa a efectos de encontrar las facilidades necesarias.
- La información recogida debe ser analizada estadísticamente y se tendrán los insumos para la contrastación de hipótesis. Esta se hará utilizando el paquete estadístico SPSS.
- El análisis cualitativo se realizará tomando en cuenta el marco teórico de sustento y confrontando los resultados con lo establecido en la hipótesis.

- De hallarse relación significativa se explicará los factores que han contribuido a ella. Se entiende que los resultados no responden exclusivamente a la relación positiva o negativa de las variables en estudio, sino que además, la investigación revelará otros elementos que forman parte del complejo proceso educativo.
- El análisis cualitativo ha de servir de base para elaborar las conclusiones y las sugerencias del estudio.
- Finalmente se elaborará el informe de la investigación, considerando que es necesario elevar hacia un plano teórico lo percibido en el plano empírico de la investigación.

4.4. Diseño de investigación: Descriptivo

Se trabajará a través de la observación de procesos de naturaleza social que se dan al interior de las instituciones educativas. Estos procesos son analizados tal como se han producido, sin modificar las variables estudiadas. En ese sentido serán analizadas para determinar su correlación y a partir de ello arribar a la síntesis de lo observado.

Así, se buscó determinar el grado de correlación existente entre las variables “clima Institucional” y “gestión de los directores”. Ninguna de las dos variables fue manipulada. Se recogieron sus datos, tal como habían ocurrido y luego, utilizando el índice de correlación de Pearson se midió el grado de correlación existente.

De acuerdo con Kerlinger (1979) la investigación Ex Post Facto es un tipo de “... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,” (p.269).

En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

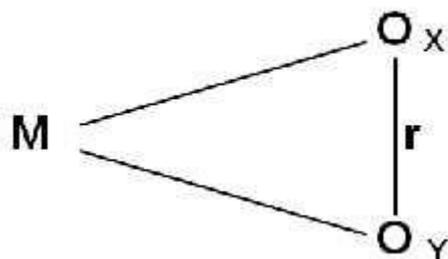
El diseño permite un acercamiento de naturaleza descriptiva de las variables estudiadas.

De lo que se trata es de esclarecer la relación que existe entre la gestión del Potencial humano y los niveles de calidad de los procedimientos administrativos.

El diseño de la investigación constituye para nuestro caso, la elaboración del plan metodológico del estudio, es decir la determinación y organización de las estrategias y procedimientos que permitirán la obtención de datos, su procesamiento, análisis e interpretación, con el objetivo de dar respuesta a los problemas planteados.

“El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular. Es el punto de partida de toda investigación científica y tecnológica en el que especificamos y definimos con mucha claridad, el problema de investigación en sus principales componentes metodológicos y de conocimiento, identificando los procedimientos y los instrumentos a ser utilizados en la obtención y análisis de la información.”

Este diseño se esquematiza así:



Donde:

M = Es la muestra en la que se realiza el estudio.

O x = Relaciones interpersonales

O y = Clima institucional

r = Relación de las variables

4.5 Población y muestra

4.5.1 Población:

Serán consideradas como población y muestra estudiada el personal directivo, docente y administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho, que está distribuido de la siguiente manera:

Tabla 1.

Población

Trabajadores	N	%
Directivos	1	2,44
Jerárquicos	9	21,95
Docentes	23	56,10
Administrativos	8	19,51
Total	41	100,00

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal del I.E.S.P.Pub. “Filiberto García Cuellar” de Coracora - 2011.

La muestra para las cuales son válida las conclusiones de estudio, ésta constituida por la totalidad de: Directivo, jerárquicos, docentes y administrativos que laboran en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Filiberto García Cuellar” de Coracora.

Según Court (1991),”En las investigaciones de carácter descriptivo se recomienda utilizar muestras grandes para que haya precisión y representatividad. En este sentido se sugiere seleccionar muestras no menores al 30% de la población accesible. En ésta investigación se aplicará al 100% de la población.

4.4.2 Muestra: 41 personas

Se optó por trabajar con una muestra censal, debido al número de elementos y a la accesibilidad que se tuvo. La muestra, ha devenido en voluntaria e intencionada.

Tabla 2.

Muestra

Trabajadores	N	%
Directivos	1	2,44
Jerárquicos	9	21,95
Docentes	23	56,10
Administrativos	8	19,51
Total	41	100,00

Capítulo V

Resultados

5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos

5.1.1 Validez

Cuestionarios

El cuestionario es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cuantitativa.

Para la investigación en curso se diseñaron y validaron los siguientes cuestionarios: cuestionario “Relaciones interpersonales” y cuestionario “Clima organizacional”, se construyó en base a las dimensiones e indicadores de cada variable.

Los cuestionarios fueron sometidos a validación de contenido a través de juicio de experto, para lo cual se recurrió al análisis y juicio de expertos investigadores con grado de Magister y Doctor en Educación.

Tabla 3.

Ficha técnica del instrumento 1

Elementos	Descripción
1. Título	Cuestionario “Relaciones interpersonales”
2. Autora	Elvy Aybar Cortez
3. Lugar de procedencia	Provincia de Coracora; Región Ayacucho. Perú
4. Traducción. Estandarización. Adaptación. Revalidación	Validación de contenido mediante juicio de expertos y medición de confiabilidad estadística.
5. Tipo general: psicométrico, proyectivo, cognitivo, etc.	Tipo cognitivo
6. Formas (individual o grupal) y poblaciones a los que son aplicables.	Aplicación individual
7. Tiempo necesario, calculado o esperado.	40 minutos
8. Finalidad u objetivo	Medir el nivel de relaciones interpersonales en el instituto.
9. Definición (conceptual y/o operacional) del test: variable o factor, dimensiones o áreas, criterios o indicadores, ítems.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición conceptual del factor Interacción, se refiere a los niveles de interdependencia laboral de los trabajadores. - Definición conceptual del factor Empatía, se refiere a la actitud de comprender las necesidades y expectativas del otro. - Definición conceptual del factor Proactividad, se refiere a la capacidad de tomar la iniciativa para resolver problemas. - Definición conceptual del factor Resolución de conflictos, se refiere a los mecanismos de negociación y dialogo que ponen en juego diariamente.
10. Instrucciones para administrar, calificar o interpretar.	<p>El presente instrumento consta de 20 ítems y se utilizará para identificar el tipo de relaciones interpersonales en el Instituto de Educación Superior pedagógico Público “Filiberto García Cuellar” de Coracora.</p> <p>Instrucciones: Sírvese responder marcando con una “X” la categoría que considera, describe mejor el aspecto solicitado.</p> <p>categorías: Muy bueno (4) Bueno (3) Regular (2) Deficiente (1)</p>

11. Funciones biológicas, psicológicas, sociales, etc. Y rasgos o características representantes en cada puntaje.	Se representan funciones sociales en cada uno de los ítems del instrumento.
12. Validación	Promedio de valoración por juicio de experto:75.0 %
13. Confiabilidad	0. 912. Se determina a través coeficiente Alfa de Cronbach
14. Sensibilidad	Nº de ítems para instrumento: 20
15. Fundamentos teórico -prácticos.	Relaciones interpersonales

Tabla 4.

Ficha técnica del instrumento 2

Elementos	Descripción
2. Título	Cuestionario “Clima Organizacional”
2. Autora	Elvy Aybar Cortez
3. Lugar de procedencia	Provincia de Coracora; Región Ayacucho. Perú
4. Traducción. Estandarización. Adaptación. Revalidación	Validación de contenido mediante juicio de expertos y medición de confiabilidad estadística.
5. Tipo general: psicométrico, proyectivo, cognitivo, etc.	Tipo cognitivo
6. Formas (individual o grupal) y poblaciones a los que son aplicables.	Aplicación individual
7. Tiempo necesario, calculado o esperado.	40 minutos
8. Finalidad u objetivo	Medir el nivel de liderazgo ejercido en el instituto
9. Definición (conceptual y/o operacional) del test: variable o factor, dimensiones o áreas, criterios o indicadores, ítems.	Definición conceptual del factor Ambiente laboral, se refiere al conjunto de condiciones existentes en el instituto. Definición conceptual del factor Tipo de liderazgo, se refiere al estilo de conducción que asume el Director. Definición conceptual del factor Satisfacción del trabajo realizado, se refiere a la satisfacción laboral
10. Instrucciones para administrar, calificar o interpretar.	Presentación: El presente cuestionario aplicado a los docentes, trabajadores y directivos en relación a la percepción sobre el clima organizacional en el Instituto de educación superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora. Instrucciones: Lea atentamente las siguientes preguntas y tomando en consideración la escala sugerida, marque con aspa (X) la respuesta que corresponda: 4 (Excelente) 3 (Buena) 2 (Regular) 1 (Deficiente)
11. Funciones biológicas, psicológicas, sociales y rasgos o características representantes en cada puntaje.	Se representan funciones sociales en cada uno de los ítems del instrumento.
12. Validación	Promedio de valoración por juicio de experto: 80.0
13. Confiabilidad	0. 90. Se determina a través coeficiente Alfa de
14. Sensibilidad	Nº de ítems para instrumento: 20
15. Fundamentos teórico -prácticos.	Teorías sobre Clima organizacional

5.1.2 Confiabilidad de los instrumentos

Prueba de confiabilidad del cuestionario “Relaciones interpersonales”, aplicado a docentes:

Para la prueba de confiabilidad del cuestionario “Relaciones interpersonales”, se aplicó la prueba estadística Alfa de Cronbach; De acuerdo a Hernández Sampieri (2004) la confiabilidad se define como el grado en que un test es consistente al medir la variable que mide.

La fórmula de Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Para obtener la confiabilidad del instrumento, cuestionario “Relaciones Interpersonales” aplicado a la muestra, de docentes que no forman parte de la muestra pero si de la población, a continuación se siguieron los pasos:

Se determinó una muestra piloto de 5 docentes del Instituto Superior Pedagógico de Coracora - Ayacucho, que forman parte de la población y de la muestra.

- Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.

- Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V17.0 para análisis de confiabilidad fue el siguiente:

Tabla 5.

Confiabilidad del cuestionario “Relaciones interpersonales”

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,912	20

Fuente: Prueba piloto aplicado a una muestra de 5 docentes

Aplicando el cuestionario de 20 ítems a una muestra piloto de 5 docentes del instituto superior pedagógico público de Coracora - Ayacucho, se obtiene un valor de alfa de 0.912, este valor indica que el test tiene alta consistencia interna.

Prueba de confiabilidad cuestionario: “Clima organizacional”

Para la prueba de confiabilidad del cuestionario “Clima organizacional” aplicó la prueba estadística alfa de Cronbach; De acuerdo a Hernández Sampieri (2004) la confiabilidad se define como el grado en que un test es consistente al medir la variable que mide.

La fórmula de Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

Si²: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

ST²: Varianza de la suma de los Ítems

α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

Para obtener la confiabilidad del instrumento, cuestionario “Clima organizacional” aplicado a los docentes, se siguieron los siguientes pasos:

- Se determinó una muestra piloto de 5 docentes del Instituto Superior Pedagógico.
- Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.
- Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V17.0 para análisis de confiabilidad es el siguiente:

Tabla 6.

Confiabilidad del cuestionario “Clima organizacional”

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,905	20

Fuente: Prueba piloto aplicado a una muestra de 5 docentes

Aplicando el cuestionario de 20 ítems a una muestra piloto de 5 docentes perteneciente al instituto superior pedagógico público de Coracora - Ayacucho; se obtiene un valor de alfa de 0.905, este valor indica que el test tiene alta consistencia interna.

Técnicas de recolección de datos

Encuesta.

De acuerdo con Martínez y Garza (1988) la investigación por encuesta “... se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones actitudes.

Para, Balestrini A, Mirian (2001) “la investigación por encuesta es un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas”.

En resumen, las anteriores definiciones indican que la encuesta se utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia. Por esa justificación se utilizó esta técnica y como se ha podido observar se han utilizado dos cuestionarios.

5.2 Presentación y análisis de los resultados

A continuación presentamos los cuadros y gráficos acerca de las relaciones interpersonales y su relación con el clima organizacional en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho durante el año 2012.

Análisis descriptivo de las relaciones interpersonales en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho.

Las relaciones interpersonales están constituida por las interacciones que se producen como necesidad de comunicar y /o coordinar acciones de carácter laboral y social en la institución educativa. Constituye un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos dentro de la institución educativa, sino también como una actividad social y recíproca entre dos o más personas que conllevan, en un medio organizado, el alcanzar ciertos objetivos que fortalecerán la institución educativa.

En ese sentido y considerando que en el instituto, el factor “relaciones interpersonales” es uno de los ejes más complejos del quehacer educativo, el 31.7% del total de la muestra las considera “deficiente”, es decir, que la relación entre personas es débil y no abona positivamente al trabajo en equipo y/o al descentramiento de responsabilidades.

Mayoritariamente el 48.8% de los encuestados lo califica como “regular”, es decir que las relaciones interpersonales tendrían “picos” altos en determinados momentos del año académico, mientras que se debilitan en otros momentos. El surgimiento de conflictos da paso a periodos de distensión y acercamiento entre los docentes. Otro sector de docentes encuestados que constituyen el 12.2 % lo califica como “bueno” y el 7.3% del total de encuestados lo califica como “excelente”. Por tanto, se puede inferir que las relaciones interpersonales en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho , no son totalmente negativas y son susceptibles de mejorarse en beneficio de los procesos pedagógicos que ayuden a los estudiantes a mejorar sus desempeños académicos.

Tabla 7.

Calificación de las relaciones interpersonales

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	13	31.7	31.7%	31.7%
Regular	20	48.8	48.8%	80.5%
Bueno	5	12.2	12.2%	92.7%
Excelente	3	7.3	7.3%	100%
Total	41	100.0	100%	

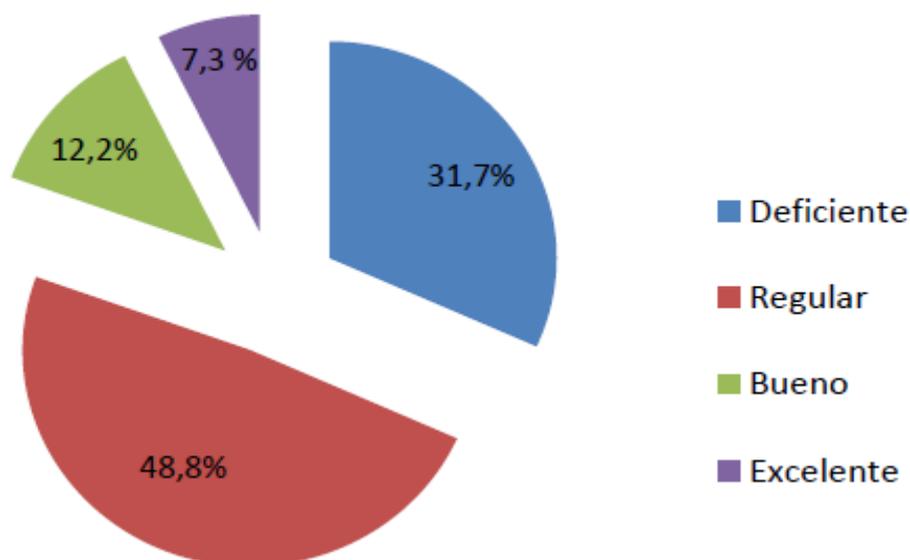


Figura 1. Calificación de las relaciones interpersonales

Análisis descriptivo de la interacción en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho.

Las relaciones interpersonales están constituida por las interacciones que se producen como necesidad de comunicar y /o coordinar acciones de carácter laboral y social en la institución educativa. Constituye un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos dentro de la institución educativa, sino también como una actividad social y recíproca entre dos o más personas que conllevan, en un medio organizado, el alcanzar ciertos objetivos que fortalecerán la institución. En ese sentido y considerando que en los institutos, el factor “interacción” entre los trabajadores es uno de los ejes más complejos del quehacer educativo, el 29.3% del total de la muestra las considera “deficiente”, es decir, que la relación entre personas es débil y no abona positivamente al trabajo en equipo y/o al descentramiento de responsabilidades.

Mayoritariamente el 41.4% de los encuestados lo califica como “regular”, es decir que las interacción positiva o negativa tiene “picos” altos en determinados momentos del año académico, mientras que se debilitan en otros momentos del año.

El surgimiento de conflictos da paso a periodos de distensión y acercamiento entre los docentes. Otro sector de docentes encuestados que constituyen el 22% lo califica como “bueno” y el 7.3% del total de encuestados lo califica como “excelente”. Por tanto, se puede inferir que las relaciones interpersonales en instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho, no son totalmente negativas y son susceptibles de mejorarse en beneficio de los procesos pedagógicos que ayuden a los estudiantes a mejorar sus desempeños académicos.

Tabla 8.

Calificación de la interacción

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	12	29.3	29.3%	29.3%
Regular	17	41.4	41.4%	70.7%
Bueno	9	22	22%	92.7%
Excelente	3	7.3	7.3%	100%
Total	41	100.0	100%	

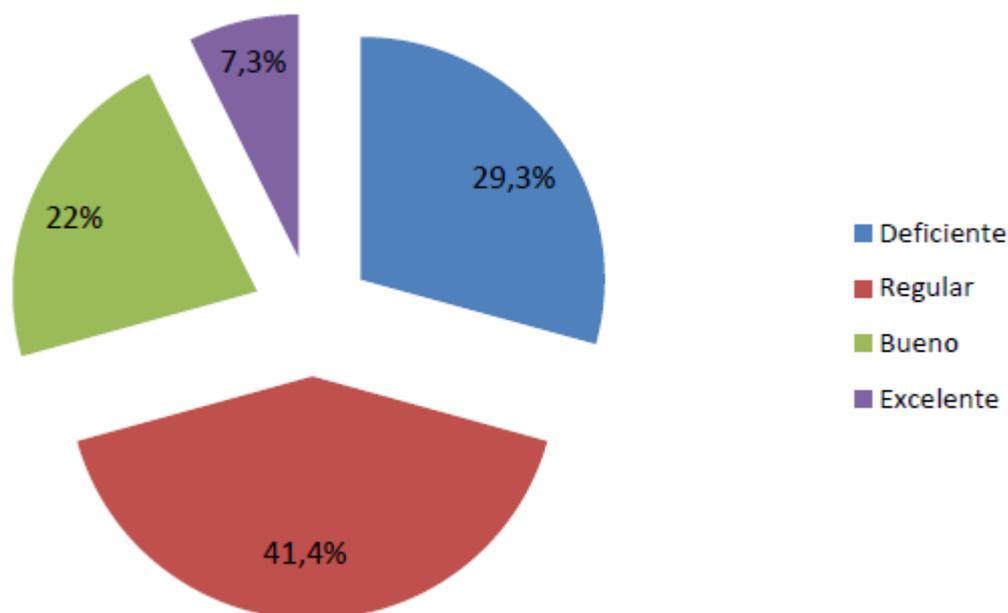


Figura 2. Calificación de la interacción

Análisis descriptivo de la empatía en el instituto superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho.

El clima organizacional, representa la conjunción de diversos factores de índole personal y ambiental. Un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

En concordancia con la apreciación anterior, 26.8% del total de la muestra considera “deficiente” o negativo el clima organizacional, mientras que el 51.2% lo califica como “regular”, asimismo el 12.2% lo califica como “bueno” o positivo, en tanto que el 9.8% del total de encuestados califica como “excelente” el clima organizacional que se vive en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho. Estos resultados nos permiten inferir que en relación al clima organizacional hay mucho que trabajar, pues a decir de casi los dos tercios de docentes, se ubica en un nivel intermedio o regular. Esta situación, se puede interpretar como un

clima sensible a polarizarse. Algunos factores de polarización son las pugnas internas por el poder decisional (¿Quién manda?) o por la cultura de rumores, que afectan indistintamente a Directivos y docentes.

En general, las instituciones son el reflejo de la idiosincrasia de la sociedad. Estos patrones comportamentales son de naturaleza cultural y ningún proceso de capacitación o sensibilización parece lo suficientemente fuerte como para romper los esquemas establecidos.

Tabla 9.

Calificación del nivel de empatía

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	11	26.8	26.8%	26.8%
Regular	21	51.2	51.2%	78%
Bueno	5	12.2	12.2%	90.2%
Excelente	4	9.8	9.8%	100%
Total	41	100.0	100%	

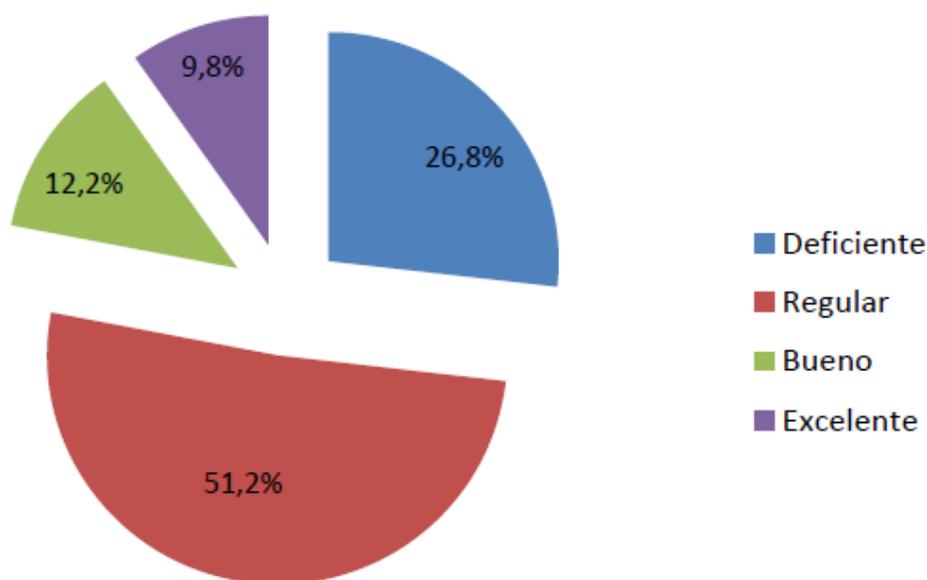


Figura 3. Calificación del nivel de empatía

Análisis descriptivo de la proactividad en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho.

La proactividad es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. En concordancia con la apreciación anterior, 21.9% del total de la muestra considera “deficiente” o negativo la calificación, mientras que el 41.5% lo califica como “regular”, asimismo el 19.5% lo califica como “bueno” o positivo, en tanto que el 17.1% del total de encuestados califica como “excelente” la proactividad que se vive en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho. Estos resultados nos permiten inferir que en relación a la proactividad hay mucho que trabajar.

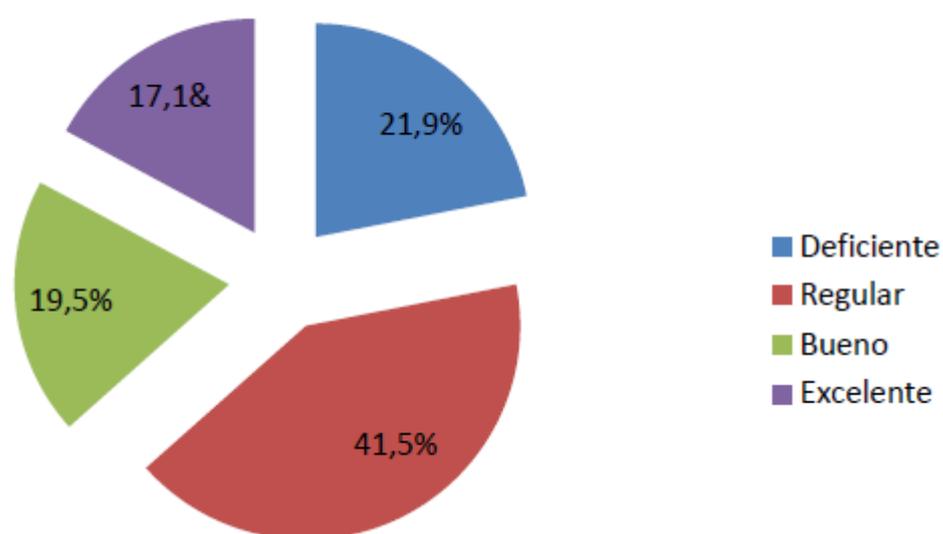
De acuerdo a los resultados, debe acotarse que la proactividad hace referencia a una actitud presente en algunas personas, que no permiten que las situaciones difíciles los superen; que toman la iniciativa sobre su propia vida y trabajan en función de aquello que creen puede ayudarlos a estar mejor. Pero la proactividad no se limita a una toma de decisiones o a iniciar un proyecto: implica además hacerse cargo de que algo hay que hacer para que los objetivos se concreten y buscar el cómo, el dónde y el por qué.

Las personas proactivas cuentan con valores especialmente seleccionados, los cuales guían su accionar; pese a que puedan suceder muchas cosas a su alrededor son capaces de anteponer siempre sus ideales y luchar con energía positiva ampliando de este modo su círculo de influencia.

Tabla 10

Calificación del nivel de proactividad

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	9	21.9	21.9%	21.9%
Regular	17	41.5	41.5%	63.4%
Bueno	8	19.5	19.5%	82.9%
Excelente	7	17.1	17.1%	100%
Total	41	100.0	100%	

**Figura 4.** Calificación del nivel de proactividad

Análisis descriptivo de la resolución de conflictos en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho.

La resolución de los conflictos es la exploración de los medios por los cuales conflictos y controversias pueden solucionarse. La palabra conflicto es ambigua y móvil; según el contexto puede tener diversas interpretaciones, pero es frecuentemente utilizada la definición que de tal concepto dan Hocker y Wilmant: el conflicto es una interacción de personas interdependientes, quienes perciben metas incompatibles e interferencia de unos a otros para lograr tales metas.

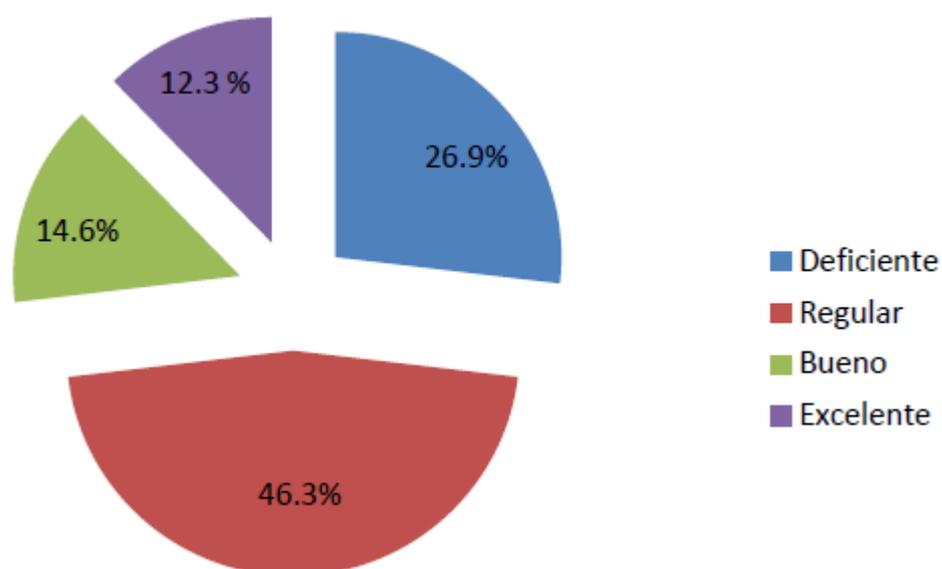
En la tabla y el gráfico podemos apreciar que el 26.9% del total de la muestra considera “deficiente” a la resolución de conflictos, mientras que el 46.3% lo califica como “regular”. Asimismo el 14.6% lo califica como “bueno” o positivo, en tanto que el 12.3% del total de encuestados califica como “excelente” a la resolución de conflictos que se vive en el instituto de educación superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho.

Concordante con los datos obtenidos en la investigación, se puede establecer que la resolución de los conflictos es aquella capacidad o habilidad social que pretende dirimir los antagonismos que se susciten en el instituto; fundamentando su análisis en el ámbito social del lugar donde se produce el conflicto.

Tabla 11.

Calificación sobre la resolución de conflictos

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	11	26.8	26.8%	26.9%
Regular	19	46.3	46.3%	73.2%
Bueno	6	14.6	14.6%	87.8%
Excelente	5	12.3	12.3%	100%
Total	41	100.0	100%	

**Figura 5.** Calificación sobre la resolución de conflictos

Análisis descriptivo del clima organizacional en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen 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). En relación a los resultados de la variable “Clima organizacional”, en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, el 31.7 % de los encuestados lo consideran deficiente, en tanto que el 36.5% de la muestra estudiada la perciben como regular.

Asimismo, el 22% de los encuestados califican el “Clima organizacional” como bueno, mientras que existe un bajo porcentaje de un 9.8 % que lo considera “excelente”. Estos resultados nos permiten determinar que las percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. De acuerdo a lo anterior, los docentes en casi la cuarta parte muestran su desacuerdo con la gestión de los directores y la califican como deficiente, mientras que las tres cuartas partes, valoraran positivamente las acciones del Director. En efecto, el 50 % se ubica Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

En consecuencia se percibe que los docentes avalan los modelos de clima que prevalecen en los institutos, los procedimientos administrativos de gestión de personal y de

administración de recursos. Sumados a estos aspectos es pertinente considerar que los docentes fundamentarían sus respuestas en la apreciación positiva del liderazgo del director. Las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Tabla 12.

Nivel de clima organizacional

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	13	31.7	31.7%	31.7%
Regular	15	36.5	36.5%	68.2%
Bueno	9	22	22%	90.2%
Excelente	4	9.8	9.8%	100%
Total	41	100.0	100%	

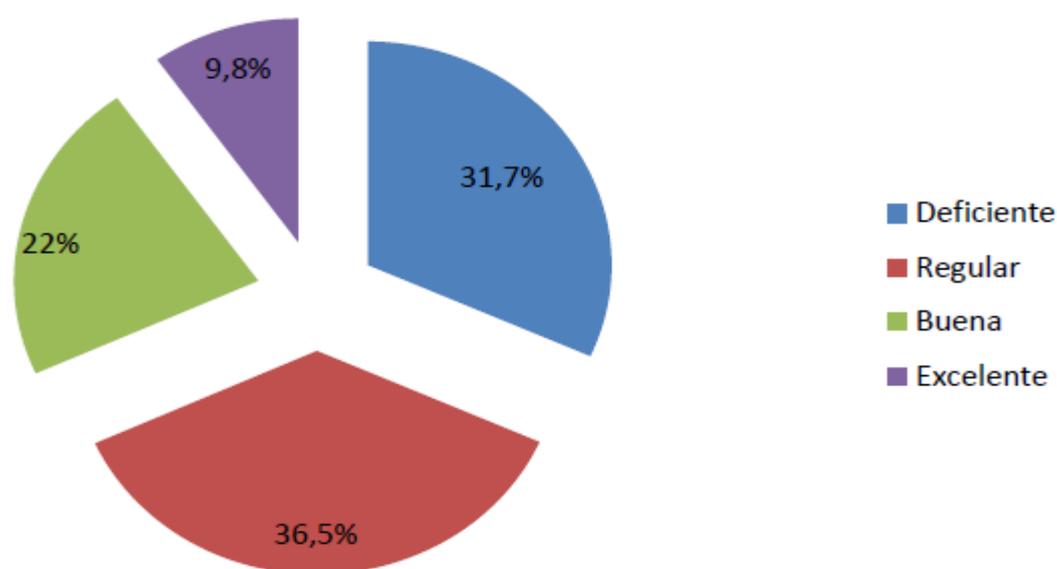


Figura 6. Nivel de clima organizacional

Análisis descriptivo del ambiente laboral en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho.

La percepción sobre el ambiente laboral que tienen los encuestados pone de manifiesto que el 24.4% de los encuestados la califican como “deficiente”, el 34.1 % la califica como “regular”, el 31.7% la considera “buena” y el 9.8% de los encuestados la consideran “excelente”.

El medio ambiente laboral involucra de alguna forma a la organización y estructura del trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio, pero a los fines del estudio del tema, podemos diferenciar los aspectos estrictos del medio ambiente laboral y aquellos que dependen de la organización del trabajo.

Siempre debemos tener presente que las condiciones positivas del ambiente laboral influyen notoriamente en la salud física y mental de los trabajadores, es decir sobre las condiciones positivas: físicas, psicológicas y sociológicas.

Tabla 13.

Calificación del ambiente laboral

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	10	24.4	24.4%	24.4%
Regular	14	34.1	34.1%	58.5%
Bueno	13	31.7	31.7%	90.2%
Excelente	4	9.8	9.8%	100%
Total	41	100.0	100%	

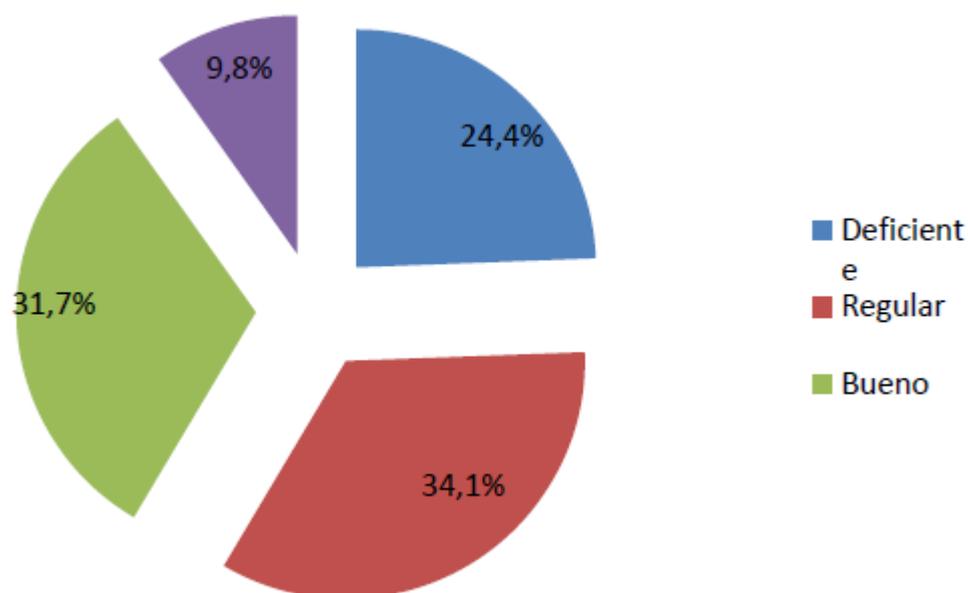


Figura 7. Calificación del ambiente laboral

Análisis descriptivo del liderazgo en el Instituto Superior Pedagógico Público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho.

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes. Respecto a la percepción que se tiene sobre el liderazgo, el 41.5 % de los docentes encuestados, la consideran “deficiente”, el 29.3 % la califican como “regular”, el 17 % la consideran “buena” y el 12.2 % del total de encuestados la califican como “excelente”. Cuando ya le ha

sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores.

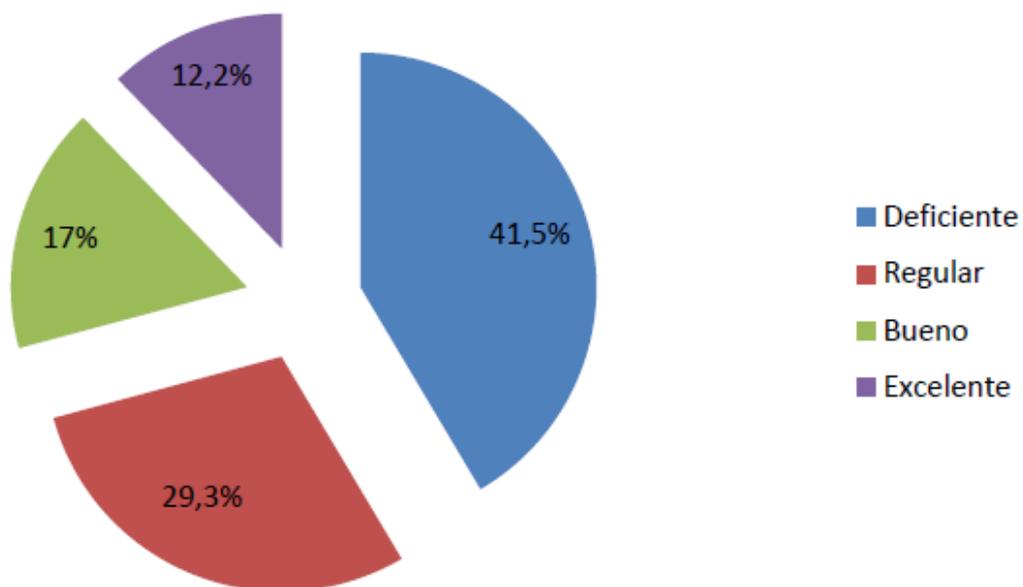
Tabla 14.

Calificación del nivel de liderazgo

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	17	41.5	41.5%	41.5%
Regular	12	29.3	29.3%	70.8%
Bueno	7	17	17%	87.8%
Excelente	5	12.2	12.2%	100%
Total	41	100.0	100%	

Figura 8.

Calificación del nivel de liderazgo



Análisis descriptivo de la satisfacción del trabajo realizado en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho.

Satisfacción del trabajo realizado, es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

En ese sentido, los resultados obtenidos podemos apreciar que el 9.8% del total de la muestra considera “deficiente”, mientras que el 39% lo califica como “regular”, asimismo el 17.1% lo califica como “bueno” o positivo, en tanto que el 34.1 % del total de encuestados califica como “excelente” la satisfacción con el trabajo realizado en el Instituto de educación superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora - Ayacucho, durante el año 2012.

Tal como se puede apreciar la satisfacción del trabajo 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.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

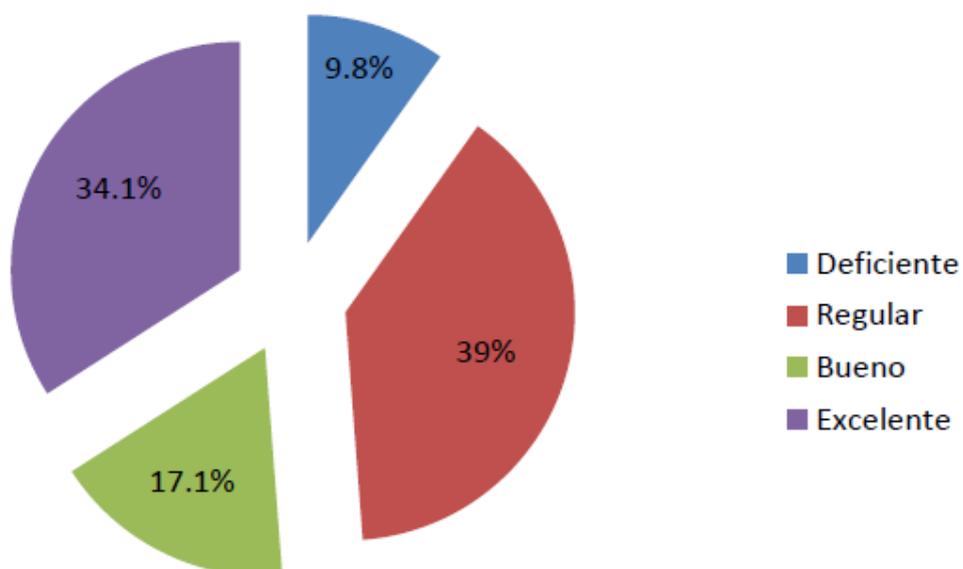
Tabla 15.

Satisfacción del trabajo realizado

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	4	9.8	9.8%	9.8%
Regular	16	39	39%	48.8%
Bueno	7	17.1	17.1%	65.9%
Excelente	14	34.1	34.1%	100%
Total	41	100.0	100%	

Figura 9.

Satisfacción del trabajo realizado



Prueba de contrastación de hipótesis

Para la contrastación de las hipótesis debíamos conocer las características de normalidad de la población estudiada. Teniendo en cuenta la normalidad de la población se eligieron las pruebas estadísticas para la contrastación de hipótesis. Para la prueba de normalidad se aplicó la prueba de Kolmogorov Smirnov.

A) Para aplicar la prueba de normalidad, planteamos las hipótesis de trabajo:

H_0 Los datos de la población estudiada provienen de una distribución normal.

H_1 Los datos de la población estudiada no provienen de una distribución normal.

B) Para un nivel de significancia de alfa igual a 0.05.

C) Para $\text{Sig. (Alfa)} < 0.05$ Se rechaza la hipótesis nula.

Para $\text{Sig. (Alfa)} > 0.05$ Se acepta la hipótesis nula.

D) El resultado de la prueba de normalidad para las variables fue:

Tabla 16.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	Relaciones interpersonales	Clima organizacional
N	41	41
Z de Kolmogorov-Smirnov	0,805	0,585
Sig. Asintót. (bilateral)	0,655	0,897

E) De los resultados de la prueba de Kolmogorov- Smirnov, se tiene:

- El valor de significancia del estadístico de prueba de normalidad tiene el valor de 0.665 y 0.879, luego el valor Sig. (alfa) >0.05 , entonces, se acepta la hipótesis nula.
- Luego los datos de las variables de estudio provienen de una distribución normal.
- Este resultado permitió aplicar la prueba paramétrica r de Pearson.

Prueba de contrastación hipótesis general

Existe relación directa entre el nivel de las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional predominante, en el Instituto Superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, durante el año 2012

A) Planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

Hi Existe relación directa entre el nivel de las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional predominante, en el Instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora- Ayacucho, año 2012.

Ho No existe relación directa entre el nivel de las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional predominante, en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora- Ayacucho, año 2012.

B) Para un nivel de significancia (Sig.), $\alpha < 0.05$

C) El estadístico de prueba correlación de Pearson.

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

Donde el recorrido del coeficiente de correlación muestral r está en el intervalo:

$$-1 < r < 1$$

D) El resultado del coeficiente de correlación de Pearson en SPSS (v 17.0)

Tabla 17.

Correlación entre el tipo de relaciones interpersonales y clima organizacional

Correlación	Relaciones interpersonales	Clima organizacional
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	0,879(**)
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	41
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	0,879(**)
	N	41

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

E) Dado que el nivel de significancia es igual a 0.00, y por tanto menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula.

Luego, del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de 0.879. Tomando en cuenta el coeficiente de determinación (r^2) es igual a 0,772, podemos establecer que el clima organizacional, que tiene lugar en el Instituto Superior Pedagógico “Filiberto García Cuellar” de Coracora - Ayacucho está determinado en un 77,2% por las relaciones interpersonales. Este valor determina la existencia de una correlación positiva entre las variables ; con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Prueba de hipótesis específicas

Para hipótesis específica 1:

El nivel de las relaciones interpersonales de los agentes de la institución se correlaciona de manera directa con el ambiente laboral del Instituto Superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, durante el año 2012.

A) Planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

Hi El nivel de las relaciones interpersonales de los agentes de la institución se correlaciona de manera directa con el ambiente laboral del Instituto Superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, durante el año 2012.

Ho El nivel de las relaciones interpersonales de los agentes de la institución no se correlaciona de manera directa con el ambiente laboral del Instituto Superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, durante el año 2012.

Para un nivel de significancia (Sig.), $\alpha < 0.05$

B) El estadístico de prueba correlación de Pearson

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

Donde el recorrido del coeficiente de correlación muestral r está en el intervalo:

$$-1 < r < 1$$

C) El resultado del coeficiente de correlación de Pearson en SPSS (v 17.0)

Tabla 18.

Grado de correlación entre relaciones interpersonales y el ambiente laboral

Correlación		Relaciones interpersonales	Ambiente laboral
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	0,894(**)	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	41	41
Ambiente laboral	Correlación de Pearson	1	0,894(**)
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	41	41

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

D) Dado que el nivel de significancia es igual a 0.00, y por tanto menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula. A partir del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de 0.894.

Tomando en cuenta el coeficiente de determinación (r^2) es igual a 0,799, podemos establecer que el clima organizacional, que tiene lugar en el Instituto Superior Pedagógico “Filiberto García Cuellar” de Coracora - Ayacucho está determinado en un 79,9% por el ambiente laboral. Este valor determina la existencia de una correlación positiva entre las variables y; con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Para hipótesis específica 2:

Existe relación directa entre la interacción del personal que labora en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora y el tipo de liderazgo directivo existente, durante el año 2012.

A) Planteamos las siguientes hipótesis estadísticas:

Hi Existe relación directa entre la interacción entre el personal que labora en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora y tipo de liderazgo ejercido por el director durante el año 2012.

Ho No existe relación directa entre relación directa entre la interacción entre el personal que labora en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora y el tipo de liderazgo ejercido por el director durante el año 2012.

B) Para un nivel de significancia (Sig.), $\alpha < 0.05$

C) El estadístico de prueba correlación de Pearson.

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

Donde el recorrido del coeficiente de correlación muestral r está en el intervalo:

$$-1 < r < 1$$

D) El resultado del coeficiente de correlación de Pearson en SPSS (v 17.0)

Tabla 19.

Correlación entre interacción y el tipo de liderazgo

Correlación		Interacción	Tipo de liderazgo
Interacción	Correlación de Pearson	0,846(**)	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	41	41
Tipo de liderazgo	Correlación de Pearson	1	0,846(**)
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	41	41

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

E) Dado que el nivel de significancia es igual a 0.00, y por tanto menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula. Luego, del resultado obtenido se determina la existencia de correlación estadísticamente significativa de 0.846. Tomando en cuenta el coeficiente de determinación (r^2) es igual a 0,715, podemos establecer que la interacción entre los trabajadores que laboran en el instituto superior pedagógico “Filiberto García Cuellar” de Coracora - Ayacucho está determinada en un 71,5% por el tipo de liderazgo que ejerce el Director. Este valor determina la existencia de una correlación positiva entre las variables con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

5.3. Discusión

Uno de los aspectos que suelen evaluarse en la institución educativa, es el desempeño de los docentes y directivos. Se da por sentado que los elementos activos del proceso educativo ejercitan sus funciones, basados en sus competencias profesionales y su habilidad acumulada a través de la experiencia. Sin embargo, se deja de buscar explicación a otros aspectos que sin duda influyen de manera directa en el mejor o peor rendimiento de los profesionales de la educación: el clima organizacional.

Los docentes pueden estar altamente capacitados y entrenados y los directores pueden conocer bastante bien la teoría y procesos administrativos de la institución y sin embargo, no rendir a la medida que se espera de ellos. Un clima organizacional negativo anula la motivación y genera escenarios poco propicios para la innovación.

Por otro lado nuestra existencia transcurre matizada por una serie de intercambios personales que tienen lugar en el seno de numerosos grupos e instituciones; nuestra condición de ser social nos hace sujeto de las relaciones interpersonales las que podemos definir como aquellos procesos que se configuran en el marco de los contextos donde tiene lugar la actividad humana y están mediados por la comunicación.

En este contexto, los resultados nos indican que las relaciones interpersonales se percibe como regular para el 48,8%% de los encuestados.

En tanto que la variable “Clima organizacional” ha sido calificada como regular por el 36,5% % de los encuestados, siendo éstos los valores predominantes en ambas variables.

Al analizarse la correlación estadística, ésta arroja un valor correlacional r de Pearson igual a 0.772. Esto indica que, si los niveles de las relaciones interpersonales son regulares (podría interpretarse como ligeramente negativos) el clima organizacional también resultan regular.

Por tanto, habría la fuerte asociación entre las variables estudiadas, lo cual significaría que la existencia de un clima organizacional regular, es decir con presencia/ausencia de conflictos, estaría condicionada por la existencia de relaciones interpersonales, en las que la empatía y el respeto al otro estarían debilitados.

Esto coincide con lo que afirma Hall, R. (1996) cuando señala que el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Esta influencia que tiene el clima organizacional en los desempeños de los trabajadores, se asociaría a que el nivel de interacción que se hallaría en un nivel de mediocridad que no contribuye a generar respeto entre los miembros.

Otro aspecto que resulta concomitante a los resultados, es el hecho que los conflictos internos en las instituciones educativas, así como a la formación de grupos son una constante en las instituciones de educación superior. Estos resultados concuerdan con los hallazgos realizado por Matta Solís, Hernán (2006) en su investigación intitulada “Clima organizacional y su relación con la prevalencia de Burnout en docentes de las facultades de pedagogía, cultura física y ciencias administrativas y turismo de la Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle” que señala que “Un 63.16% de los docentes de las facultades de pedagogía, cultura física y ciencias administrativas y turismo refieren un clima organizacional regular en la universidad”.

Adicionalmente al hecho que las relaciones interpersonales se hallen en un nivel regular y que esto no ayudaría a trabajar en equipo o a delegar responsabilidades, se suma el hecho que nadie es absolutamente independiente de los demás, aquellos de quienes dependemos, a menudo tienen poder para controlar nuestra conducta u oponerse a nuestros deseos. De esta manera, nuestra independencia de acción se restringe por nuestra dependencia de otros. Cada día surgen muchas situaciones en las que nuestro primer impulso es manifestar una conducta agresiva, sin darnos cuenta que de esta forma atacamos el ego del otro, quedando de manifiesto en una o ambas partes a través de la agresividad su complejo de inferioridad e impotencia.

Sin embargo, a menudo nos vemos forzados a controlar la agresividad y a esconder nuestra hostilidad porque no se quiere correr el riesgo a ser castigados, ya sea en forma verbal o escrita, ya que son las armas más poderosas de los superiores.

Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una organización educativa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Según Bisquerra (1999) las relaciones interpersonales facilitan actitudes positivas ante la vida, permite el desarrollo de habilidades sociales, estimula la empatía, favorece actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones y, en definitiva, ayuda a saber estar, colaborar y generar climas de bienestar social a comunicar sus necesidades con precisión, solicitar ayuda, manejar la ansiedad, tomar un papel activo, controlar su lenguaje, acomodar la forma de relación, aceptar la opinión del otro. Saber convivir con compañeros de acuerdo con unas normas, se convierten en habilidades de supervivencia

Conclusiones

Luego de analizar los resultados obtenidos a través del trabajo de campo se pueden establecer las siguientes conclusiones.

1. Existe correlación positiva alta de 0.879 (Valor r de Pearson) entre las relaciones interpersonales que se vive en el instituto superior pedagógico “Filiberto García Cuellar” de Coracora-Ayacucho y el clima organizacional durante el año 2012. Para el 48,8 % de los docentes encuestados las relaciones interpersonales que constituye el factor convivencial, esencial en la institución educativa, solo califica en el nivel regular, lo cual explicaría que el clima organizacional se ubique también en un nivel regular, según la apreciación del 36,5 % de los trabajadores que participaron en el estudio.
2. Asimismo, las relaciones interpersonales muestran una correlación positiva alta de 0.894 (Valor r de Pearson) con el ambiente laboral durante el año 2012. Concordante con lo anterior, el 41,4 % de los encuestados sostiene que la interacción califica como regular, lo cual influiría en el ambiente laboral, que según el 34,1 % de los docentes que participaron en el estudio solo califica como regular. Esto implicaría que los niveles de conflicto interno afectarían los procesos y servicios que brinda la institución educativa a sus usuarios.
3. También se establece que la empatía que se vive en el instituto superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora – Ayacucho, está fuertemente correlacionada (0.896 valor r de Pearson) con la calidad en la conducción o liderazgo ejercido por el director durante el año 2012. Esta correlación establece niveles de corresponsabilidad entre el nivel de empatía calificado por el 51% como regular. Similar calificación le otorgan a la resolución de conflicto, el 43,6 % de los docentes que participaron en el estudio.

Recomendaciones

1. Implementar programas de mejoramiento de las relaciones interpersonales, que podrían ser talleres vivenciales de relaciones humanas e inteligencia emocional, puesto que debido a la existencia de climas adversos, muchas de los institutos, no pueden afianzar sus esfuerzos colectivos hacia el mejoramiento de sus estándares de calidad.
2. Desarrollar investigaciones sobre otros aspectos relacionados al clima organizacional, debido a que el presente estudio establece que si bien puede existir un condicionamiento de las relaciones interpersonales en el clima organizacional, también puede haber otros factores que condicionan su estado actual.

Referencias

- Alvarado Oyarce, Otoniel (2003:92). Gerencia y marketing educativo. Lima. Perú. Editorial Universidad Alas Peruanas.
- Amaro Guzmán, Raymundo (2000). Administración de Personal. Santo Domingo. Editorial Gestión. 3ra. Edición.
- Armstrong M (1991:122). Gerencia de Recursos Humanos. Argentina. Fondo Editorial Legis. pp.
- Bormann, E. G. & Howell, W. (1997: 98). La comunicación. Un problema de la organización moderna. Bilbao-España. Editorial Norma.
- Brow, W. & Moberg, D (1990: 88). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México. Editorial Limusa.
- Brunet, Luc, (1992). El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Ed. Trillas, México.
- Campoverde Ayres, J. (1990: 79). El gran cambio: La excelencia es el cambio". Lima-Perú. Tomo I. Editorial Técnico Científico S.A.
- Campoverde Ayres, J. (1996:69). Visión de Líder. Desarrollo Organizacional". Ediciones Apoyo.
- Certo, S. (1984). Principio de Administración. México. Nueva Editorial Interamericana, S.A. C.V., 2da. Edición.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw-Hull Interamericana Editores, S.A. de C.V. 5ta. Edición.

- Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill
- Clark, D. L. & Jenson, J. T. (1968). *Principio de Administración Escolar*. Buenos Aires. Editorial Troquel S.A.
- Couter, M.; Stephen P. & Robbins, S. (1996). *Administración*. México. Prentice–Hall Hispanoamericana S.A, 5ta. Edición.
- Cram-Hall, Mc (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Interamericana Editores S.A. de C.V. 5ta. Edición.
- Crosby, P. (1996:113). *Reflexiones sobre calidad*. México. Ediciones McGraw-Hill/ Interamericana.
- D'alessio Ipinza, F. (2002:88). *La gerencia en el Perú en el Siglo XXI. Presente y futuro de la dirección empresarial*. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM, Centro de Negocios.
- Davis, Keith, Newstrom, John W. (1999) *Comportamiento Humano en el trabajo*, Ed. McGraw-Hill.
- Davis, Keith, Werther, William B., (1995) *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Ed. McGraw-Hill, Trad. MEJÍA GÓMEZ, Joaquín, México.
- Dessler, G. (1997: 99). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México. Prentice Hall.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá. Editorial Norma.

- Drucker, P. (2002: 88) La gerencia en la sociedad futura. Bogotá. Editorial Norma.
- Farro Custodio, Francisco (1995:91). Gerencia de centros educativos. Lima, Perú. Centro de Proyección Cristiana.
- Fleishman, E.A. Y Bass, A.R., (1971) Estudios de Psicología Industrial y del Personal, Ed. Trillas, México DF.
- Galgano, Alberto. 1993. Calidad total. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
- García, S. & Dolan, S. (1999). La dirección por valores. España. Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana S.A.
- Gento Palacios, S. (1994). Participación en la gestión educativa. Aula XXI, Madrid. Editorial Santillana.
- George H. Litwin, (1995:90). Clima y motivación: Un estudio experimental, México. Editorial Prentice Hall.
- Goncalves, Alexis P. (1997) Dimensiones del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- González, A. (1995). Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar. Santino Caracas. Venezuela: Distribuidora Escolar S. R. L.
- González, E. (1993). Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental Libertador". Maracay - Venezuela.
- Granell H. (1997:92). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas, Venezuela. Ediciones IESA.

- Guedez, V. (1998:167). Gerencia Cultura y Educación. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.
- Hall, R. (1996:102). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Halloran, J. (1982). Relaciones Humanas. Barcelona: Hispano Europea. S.A.
- H. Buss, Arnold. 1990. Psicología general. Ediciones Ciencia y Técnico. S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). Metodología de la Investigación (4th ed). México: McGraw Hill Interamericana.
- Mayo, E. (1978). Problemas Humanos de una sociedad Industrial. Buenos Aires, Argentina: Ed. Nueva edición.
- Kerlinger, F.N. (1975). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Koontz y otros (1994). Administración una participación global. México: McGraw Hill Ediciones traducción Julio Coro Paudo.
- Koontz, H. W. (1998). Administración, una Perspectiva Global. México. Mc- Graw Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Kres, G. L. (1995:77). La comunicación en las organizaciones. España. 2da edición. Editorial Addison - Wesley.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1993:79). Organización y Ambiente. tercera edición; Editorial labor, S.A.
- Lazarus, Richard; (1986) "Estrés y procesos cognitivos"; Ed. Martínez Roca; Barcelona.

- Lazzati, Santiago (1999); “El aporte humano en la empresa”; Ed. Macchi S.A.
- Liendo, L. (1995). Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Buenos Aires. Editorial KAPELUSZ. Biblioteca de Cultura Pedagógica
- Manes, J. M. (2003). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional”. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Mendez Alvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario.
- Ministerio de Educación de Chile (2002,40). Política de Convivencia Escolar: Hacia una educación de calidad para todos. Secretaria Técnica: Unidad de Apoyo a la Transversalidad. Chile. Editorial Punto Impreso
- Muñoz, C. (1998:60). Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis.México. Printice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Palma, S. (2004). Escala clima laboral. CL-SPC. Lima. Editorial Cartolan.
- Porter, M. E. (1993: 65). Estrategia competitiva. México. Compañía Editorial Continental, S.A.
- Pérez, J. (1996). El Liderazgo y la Gerencia. Revista Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia.
- Pérez Javier E. (2005). Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de Educación Básica [en línea]. Venezuela. Disponible en: www.monografias.com/trabajos13/lider/lider.shtml [2005, 19 de abril].
- Requeijo – Lugo. (1987). Administración Escolar. Editorial Biosfera S.R.L.Caracas. Venezuela.

Rubio, C. (1995). El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo. PLANIUC.

Año XIV, N° 21. Venezuela.

Robbins, Stephen P. (1999: 89). Comportamiento organizacional. México.

Rodríguez Mansilla, Darío. (1992:70). Diagnóstico organizacional. Chile. Edición.

Universidad Católica de Chile.

Sallenave, Jean-Paul. (2002:69). La gerencia integral. Bogotá. Editorial Norma

Santini, Gustavo D., (2000) La empresa integrada. Ed. New Press Grupo Impresor S.A,

Buenos Aires.

Smith, P. B. & Peterson, M. F. (1990). Liderazgo, organizaciones y cultura. Madrid.

Editorial Pirámide.

Stoner, J. y Otros. (1994). Administración. Prentice – Hall Hispanoamericana S. A. 4^a

Edición. México.

UNESCO (2000) Gestión Educativa Estratégica. Instituto Internacional de Planeamiento

de la Educación. Buenos Aires. Ediciones IIPE.

Tesis:

Ascanio E. (1995). El Liderazgo del Supervisor y la Motivación hacia el

Mejoramiento Profesional en los Docentes que Laboran en la Tercera Etapa de

Educación Básica. Trabajo de Grado para optar al título de Magister. Universidad

“Rafael Urdaneta”. INSTIA. Caracas.

Arteaga Chigne, Victoria (2006). “Grado de relación entre liderazgo, relaciones

interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución

Educativa Nacional “A” del Perú”. (Tesis de Maestría). Trujillo.

Benvenuto J.; Monge Z. & Zanini M. (2005). “La Incidencia de la Relaciones Humanas en el Desempeño Escolar“, Venezuela.

Dante Padilla (2005). “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”.

Padilla, Dante (2005). “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Comportamiento Organizacional”. (Tesis de Maestría). Universidad Privada Antenor Orrego”. Trujillo.

Salaiza Lizárraga, Flor de la Cruz (2005). “Validación de un Instrumento para Medir el Clima Laboral en Instituciones Educativas”. Tesis de Maestría en Educación. Universidad de Monterrey. México

Salgado, Jesús F. (2003). “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme”. Tesis De Maestría En Administración Bancaria. Universidad De Santiago De Compostela.

Apéndices

Apéndice A: Cuestionario 1 Relaciones Interpersonales

Presentación:

El presente instrumento consta de 20 ítems y se utilizará para identificar el tipo de relaciones interpersonales en el Instituto de Educación Superior pedagógico Público “Filiberto García Cuellar” de Coracora.

Instrucciones:

Sírvase responder marcando con una “X” la categoría que considera, describe mejor el aspecto solicitado.

Categorías:

Muy bueno (4) Bueno (3) Regular (2) Deficiente (1)

N°	Relaciones Interpersonales	Categorías			
	Interacción	Muy bueno	Bueno (3)	Regular (2)	Deficiente (1)
01	La percepción de las relaciones interpersonales en la institución educativa donde labora.				
02	La relación de amistad entre Ud. y sus compañeros de trabajo.				
03	El trato normal y amable con su jefe (s) inmediato superior.				
04	Los canales de comunicación se dan en todas las direcciones				
05	La comunicación entre los directivos, jerárquicos y personal docente en su institución.				
06	La comunicación entre administrativos y docentes en su institución.				
07	La práctica de la expresión libre de ideas aún cuando exista desacuerdo con su jefe inmediato superior				
08	La coordinación entre diversas instancias que conforma la organización				
	Empatía				
09	La capacidad de ponerse en el lugar de otra persona de los integrantes de la familia institucional				
10	La confianza que inspira el personal directivo y jerárquico				
11	El aprecio y respeto que muestran los integrantes de la familia institucional por sus compañeros.				
12	La práctica del apoyo mutuo entre compañeros para la realización de trabajos asignados.				

	Proactividad				
13	En su institución, la percepción de llevarse bien con la gente es una actitud que debe tomarse muy en cuenta				
14	El personal de la institución tiene autonomía en su trabajo				
15	La valoración de las iniciativas personales de sus trabajadores por los directivos y jerárquicos.				
16	En la institución, se escuchan y toman en cuenta las sugerencias de los empleados.				
	Resolución de conflictos				
17	La percepción de los conflictos como un factor positivo para la productividad y mejora institucional.				
18	El respeto de las opiniones de las partes involucradas al resolver los conflictos				
19	La búsqueda de los mejores métodos en la solución de los conflictos, considerando las causas que lo originan, antes de tomar una decisión				
20	La solución de conflictos para el logro de acuerdos satisfactorios ante una situación contrapuesta.				

Apéndice B: Cuestionario 2 Clima organizacional

Presentación:

El presente cuestionario aplicado a los docentes, trabajadores y directivos en relación a la percepción sobre el clima organizacional en el Instituto de educación superior pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora.

Instrucciones:

Lea atentamente las siguientes preguntas y tomando en consideración la escala sugerida, marque con aspa (X) la respuesta que corresponda:

4 (Excelente) 3 (Buena) 2 (Regular) 1 (Deficiente)

N°	Ítem	Valoración			
		1	2	3	4
01	¿Cuál es el nivel de respeto entre los miembros de la institución?				
02	¿Se practica la solidaridad entre docentes?				
03	¿Cómo percibe la posibilidad de trabajo cooperativo?				
04	¿Cómo califica el nivel de confianza recíproca?				
05	¿Los docentes expresan sus ideas libremente?				
06	¿Cómo califica el clima de trabajo en la institución educativa?				
07	¿Cómo calificaría las relaciones y el trato con sus compañeros?				
08	¿Nivel de disponibilidad de recursos e infraestructura de la institución?				
09	¿Existe respeto a las normas en los procesos institucionales?				
10	¿Cómo percibe usted la práctica de los valores en la institución educativa?				
11	¿Cómo percibe los fundamentos de la propuesta pedagógica de la institución educativa?				
12	¿Nivel de coordinación interinstitucional?				
13	¿Existencia de alianzas estratégicas en la institución educativa?				
14	¿Cómo calificaría la existencia de recursos humanos y capacidades profesionales en las instituciones educativas?				
15	¿Las autoridades reconocen tus derechos?				
16	¿Nivel de respaldo el liderazgo basado en la capacidad?				
17	¿Cómo se halla tu sentido de pertenencia. Estas orgulloso de tu institución?				
18	¿Sientes que existe reconocimiento apropiado de tus capacidades y rendimientos?				
19	¿Cómo calificas tu nivel de satisfacción en el puesto?				
20	¿Cómo calificarías el liderazgo directivo en tu institución?				

Apéndice C: Hoja de validación de instrumentos

Aspectos de validación: Diseño del informe de opinión de expertos del instrumento de investigación “Calidad de la gestión del director”

I.- Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Mg. Víctor Eduardo Bendezú Hernández

1.2. Cargo e institución donde labora: Docente Universitario EPG-UNE

1.3 Nombre del instrumento :

“Cuestionario sobre Calidad de la Gestión del Director”

1.4. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la variable X de la investigación.

1.5. Autor del instrumento:

Lic. AYBAR CORTEZ, ELVY – Maestriza de la Escuela de Postgrado de la Universidad de Educación “Enrique Guzmán y Valle”

II.- Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Eficiente 00 – 20%	Regular 21 -40%	Buena 41 - 60%	Muy Buena 61 -80%	Excelente 81 -100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro			X		
Objetividad	Representa a los objetivos propuestos			X		
Actualidad	Está de acuerdo a los avances las teorías de gestión educativa			X		
Organizacion	Existe una organización lógica y coherente			X		
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad			X		

Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos de la gestión administrativa y pedagógica			x		
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos de la gestión educativa			x		
Coherencia	Entre los índices e indicadores			x		
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva.			x		

III.- Opinión de aplicabilidad:

El instrumento presenta consistencia interna determinada por la relación visible entre los ítems, indicadores y variables. Por tanto se recomienda su aplicación en la recolección de datos.

IV.- Promedio de valoración

60 %

Lugar y Fecha: Lima, Enero de 2013

Firma del Experto Informante

D.N.I N° 07074692

Teléfono 997265947

**Aspectos de validación: diseño del informe de opinión de expertos del
instrumento de investigación “Clima Institucional”**

I.- Datos generales:

1.1 Apellidos y nombre del informante:

Rangel Magallanes, Maribel Cecilia

1.2 Cargo e institución donde labora:

Docente Universitario Universidad Inca Garcilaso de la Vega

1.3 Nombre del instrumento:

Cuestionario sobre el Clima Institucional

1.4 Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la variable y de la investigación.

1.5 Autor del instrumento:

Lic. AYBAR CORTEZ,ELVY – Maestriza de la Escuela de Postgrado de la Universidad de Educación “Enrique Guzmán y Valle”

II.- Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Eficiente 00 – 20%	Regular 21 -40%	Buena 41 - 60%	Muy Buena 61 -80%	Excelente 81 -100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro			X		
Objetividad	Representa a los objetivos propuestos			X		
Actualidad	Está de acuerdo a los avances las teorías de gestión educativa			X		
Organizacion	Existe una organización lógica y coherente			X		
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad			X		

Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos de la gestión administrativa y pedagógica			x		
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos de la gestión educativa			x		
Coherencia	Entre los índices e indicadores			x		
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva.			x		

III.- Opinión de aplicabilidad:

Existe cohesión y coherencia entre las variables, indicadores e ítems que forman parte del instrumento. Por tanto se recomienda su aplicación, previa verificación de los índices de confiabilidad.

IV.- Promedio de valoración

75 %

Lugar y Fecha: Lima, Enero de 2013

Firma del Experto Informante

D.N.I N° 21446494

Teléfono 266552

Aspectos de validación: Diseño del informe de opinión de expertos del instrumento de investigación “Calidad de la gestión del director”

I.- Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Dr. José Manuel Muñoz Salazar

1.2. Cargo e institución donde labora:

Docente Universitario EPG-Universidad San Ignacio de Loyola

1.3 Nombre del instrumento :

“Cuestionario sobre Calidad de la Gestión del Director”

1.4. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la variable X de la investigación.

1.5. Autor del instrumento:

Lic. AYBAR CORTEZ,ELVY – Maestriza de la Escuela de Postgrado de la Universidad de Educación “Enrique Guzmán y Valle”

II.- Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Eficiente 00 – 20%	Regular 21 -40%	Buena 41 - 60%	Muy Buena 61 -80%	Excelente 81 -100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro			X		
Objetividad	Representa a los objetivos propuestos			X		
Actualidad	Está de acuerdo a los avances las teorías de gestión educativa			X		
Organizacion	Existe una organización lógica y coherente			X		
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad			X		

Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos de la gestión administrativa y pedagógica			x		
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos de la gestión educativa			x		
Coherencia	Entre los índices e indicadores			x		
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva.			x		

III.- Opinión de aplicabilidad:

Los ítems están relacionados con los índices y variable estudiada. Resulta pertinente su aplicación.

IV.- Promedio de valoración

80 %

Lugar y Fecha: Lima, Enero de 2013

Firma del Experto Informante

D.N.I N° 07048677

Teléfono 4803897

**Aspectos de validación: diseño del informe de opinión de expertos del
instrumento de investigación “Clima institucional”**

I.- Datos generales:

1.1 Apellidos y nombre del informante:

Dr. Carlos Miguel Sánchez Ramírez

1.2 Cargo e institución donde labora:

Docente Universitario EPG- Universidad Federico Villarreal

1.3 Nombre del instrumento:

Cuestionario sobre el Clima

Institucional

1.4 Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la variable y de la investigación.

1.5 Autor del instrumento:

Lic. AYBAR CORTEZ,ELVY – Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad de Educación “Enrique Guzmán y Valle”

II.- Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Eficiente 00 – 20%	Regular 21 -40%	Buena 41 - 60%	Muy Buena 61 -80%	Excelente 81 -100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro			X		
Objetividad	Representa a los objetivos propuestos			X		
Actualidad	Está de acuerdo a los avances las teorías de gestión educativa			X		
Organizacion	Existe una organización lógica y coherente			X		
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad			X		

Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos de la gestión administrativa y pedagógica			x		
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos de la gestión educativa			x		
Coherencia	Entre los índices e indicadores			x		
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva.			x		

III.- Opinión de aplicabilidad:

La estructura del instrumento, presenta validez de constructo, pues están referidos a las dimensiones e indicadores estudiados. Se recomienda su aplicación previa verificación estadística de confiabilidad.

IV.- Promedio de valoración

75 %

Lugar y Fecha: Lima, Enero de 2013

Firma del Experto Informante

D.N.I N° 06976543

Teléfono 4750368

Apéndice D: Matriz de consistencia

Relación entre el nivel de las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Filiberto García Cuellar” de Coracora - Ayacucho, año 2012.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Población y muestra	Técnicas e instrumentos
<p>General:</p> <p>¿Cuánto se relaciona el nivel existente de las relaciones interpersonales con el tipo de clima organizacional predominante, en el Instituto Superior Pedagógico Público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, durante el año 2012?</p> <p>Específicos:</p> <p>¿Cuál es nivel de las relaciones interpersonales de los agentes de la institución y como afectan el ambiente laboral del Instituto Superior</p>	<p>General:</p> <p>Determinar el grado de relación existente entre el nivel de las relaciones interpersonales y el tipo de clima organizacional predominante, en el Instituto Superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, durante el año 2012.</p> <p>Específicos:</p> <p>Establecer cómo afecta el nivel de las relaciones interpersonales de los agentes de la institución al ambiente laboral del Instituto Superior</p>	<p>General:</p> <p>Existe relación directa entre el nivel de las relaciones interpersonales y el tipo de clima institucional predominante, en el Instituto Superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, durante el año 201</p> <p>Específicos:</p> <p>El nivel de las relaciones interpersonales de los agentes de la institución se correlaciona de manera directa con el ambiente laboral</p>	<p>Variable 1.</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ☒ Interacción ☒ Empatía ☒ Proactividad ☒ Resolución de conflictos <p>Variable 2.</p> <p>Clima Organizacional</p>	<p>Método:</p> <p>Inductivo</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>Correlacional</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental</p>	<p>Universo:</p> <p>Instituto Superior Pedagógico Público “Filiberto García Cuellar” de Coracora- Ayacucho.</p> <p>Población y muestra:</p> <p>Directivos: 01 Jerárquicos: 09 Profesores: 23 Administrativos: 08</p>	<p>T. Observación:</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Tratamiento estadístico:</p> <p>Prueba Chi cuadrada</p>

<p>Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora?</p> <p>¿Cómo se relacionan el nivel de la interacción entre el personal del Instituto Superior Pedagógico Público “Filiberto García Cuellar” de Coracora con el tipo de liderazgo directivo existente, durante el año 2012?</p>	<p>Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, durante el año 2012.</p> <p>Señalar el grado de relación existente entre la interacción del personal del Instituto Superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora con el tipo de liderazgo directivo existente, durante el año 2012.</p>	<p>del Instituto Superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora, durante el año 2012.</p> <p>Existe un alto grado de relación entre la interacción entre el personal del Instituto Superior Pedagógico público “Filiberto García Cuellar” de Coracora y el tipo de liderazgo directivo existente, durante el año 2012.</p>	<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Ambiente laboral ✍ Tipo de liderazgo ✍ Satisfacción del trabajo realizado 			
---	--	--	---	--	--	--