



**UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI**

**VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**TESIS**

**RELACIONES HUMANAS ENTRE DOCENTES Y SU  
RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E.S  
COMERCIAL N° 45 “EMILIO ROMERO PADILLA” DE PUNO**

**– 2016**

**PRESENTADO POR**

**MARIA MERCEDES CONDORI RIOS  
LUDWING BRUNO BELTRAN PINEDA**

**ASESOR**

**Dra. NORKA BELINDA CCORI TORO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA CON MENCIÓN EN  
GESTIÓN EDUCATIVA**

**MOQUEGUA – PERÚ**

**2017**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Págs.
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN .....	xi
CAPÍTULO I.....	1
1.1. Descripción del Problema. ....	1
1.2. Formulación del Problema. ....	7
1.3. Justificación e Importancia. ....	8
1.4. Alcances y Limitaciones .....	10
1.5. Objetivos. ....	10
1.6. Variables. ....	11
1.7. Hipótesis de Investigación. ....	17
CAPÍTULO II .....	19
2.1. Antecedentes de estudio.....	19
2.2. Bases teóricas.....	32
2.3. Marco conceptual.....	67
CAPÍTULO III.....	70
3.1. Tipo de Investigación.....	70
3.2. Diseño de Investigación.....	70

3.3. Población y Muestra.....	71
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. ....	72
3.5. Procesamiento y Análisis de Datos. ....	73
CAPÍTULO IV.....	74
4.1. Presentación de Resultados.....	74
4.2. Contratación de Hipótesis.....	82
4.3. Discusión de Resultados .....	96
CAPÍTULO V .....	101
5.1. Conclusiones:.....	101
5.2. Recomendaciones.....	102
BIBLIOGRAFÍA .....	104
ANEXOS .....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

	Págs.
Tabla N° 1: Valoraciones De La Variable Relaciones Humanas.....	13
Tabla N° 2 : Valoración de la Variable Clima Institucional .....	15
Tabla N° 3: Operacionalización De La Variable Relaciones Humanas.....	16
Tabla N° 4: Operacionalización De La Variable Clima Institucional .....	17
Tabla N° 5 : Población y Muestra de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.....	72
Tabla N° 6 : Técnicas e Instrumentos .....	72
Tabla N° 7: Tabla De Valoración de La Variable De Relaciones Humanas .....	74
Tabla N° 8: Las Relaciones Humanas Según Los Docentes De La I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.....	74
Tabla N° 9: Tabla de Valoración de la Variable Clima Institucional .....	76
Tabla N° 10: Las clima institucional según los docentes de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.....	76
Tabla n° 11: el comportamiento institucional según los docentes de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.....	77
Tabla N° 12: La capacidad organizacional según los docentes de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.....	79
Tabla N° 13 : Las dinámica institucional según los docentes de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016 .....	80
Tabla N° 14 : Coeficiente de correlación de las relaciones humanas y clima institucional entre los docentes de la I. E. S N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno .....	82
Tabla N° 15: Equivalencias.....	83
Tabla N° 16: Coeficiente de Correlación entre las relaciones humanas y el comportamiento institucional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.....	86
Tabla N° 17: Equivalencias.....	87

Tabla N° 18 : Coeficiente de correlación entre las relaciones humanas y la capacidad organizacional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016 .....	90
Tabla N° 19 : Equivalencias.....	90
Tabla N° 20 : Coeficiente de correlación entre las relaciones humanas y la dinámica institucional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016 .....	93
Tabla N° 21 : Equivalencias.....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Págs.
Figura N° 1: Las Relaciones Humanas .....	75
Figura N° 2: Clima Institucional .....	76
Figura N° 3: Comportamiento Institucional.....	78
Figura N° 4 : Capacidad organizacional .....	79
Figura N° 5: Dinámica institucional .....	80
Figura N° 6 : Prueba de Hipótesis.....	84
Figura N° 7: Prueba de Hipótesis.....	88
Figura N° 8 : Prueba de Hipótesis.....	92
Figura N° 9 : Prueba de Hipótesis.....	95

## RESUMEN

La interrogante que responde la presente investigación es: ¿Qué relación existe entre las relaciones humanas entre los docentes y el clima institucional de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016? El objetivo general que se proyectó: Determinar la relación que existe entre las relaciones humanas entre docentes y el clima institucional de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016. La hipótesis de investigación fue: Existe relación directa y significativa entre las relaciones humanas entre los docentes y el clima institucional de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016. El nivel de investigación fue el descriptivo, con un diseño descriptivo - correlacional, el estudio abarcó una población de 60 docentes y para la muestra y selección se aplicó la técnica de muestreo censal logrando encuestar a la totalidad de docentes. La técnica a utilizar fue una encuesta y el cuestionario como instrumento.

Concluyendo finalmente que a un nivel de significancia del 5% con un  $r = 0,819$ , se concluye entonces, que existe una correlación directa y significativa entre las relaciones humanas entre docentes y el clima institucional en la I.E.S N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno – 2016.

### **Palabras claves:**

Humanas, relaciones, docente, clima, institucional y comportamiento.

## ABSTRACT

This research answers the following question: What is the relationship between human relations between teachers and institutional climate of the Commercial I.E.S No. 45 "Emilio Romero Padilla" Puno - 2016?. The following general objective was raised: To determine the relationship between human relations between teachers and the institutional climate of Commercial I.E.S N° 45 "Emilio Romero Padilla" Puno - 2016. The research hypothesis was: There is a direct and significant relationship between human relations between teachers and the institutional climate of Commercial I.E.S N° 45 "Emilio Romero Padilla" Puno - 2016. The level of research was the descriptive type of research the basic, with a descriptive design - correlational, the population was 60 teachers and for sample selection, technique census sampling was applied achieving surveying all teachers. a survey questionnaire and an instrument was used as a technique.

Finally it concludes that a level of significance of 5%, with  $r = 0,819$ , then, that there is a direct and significant correlation between human relations between teachers and the institutional environment in the I.E.S N° 45 "Emilio Romero Padilla" Puno - 2016.

### **Keywords:**

Humanities, relationships, teacher, climate, institutional and behavior.

## INTRODUCCIÓN

Los sustentantes, presenta a vuestra consideración la presente investigación titulada: **RELACIONES HUMANAS ENTRE DOCENTES Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E.S COMERCIAL N° 45 “EMILIO ROMERO PADILLA” DE PUNO - 2016**, con la cual pretendemos optar el Grado de Magister en Administración y Gestión Estratégica con Mención en Gestión Educativa.

La pretensión del presente trabajo de investigación radicó en la identificación del nivel de relaciones humanas que se presenta entre docentes de educación secundaria. Los docentes, son participes elementales que complementan en la solución de los variados conflictos que se muestran a lo largo del proceso de formación. Por lo tanto, es necesario investigar las variables en estudio, a fin de ofrecer posibilidades de aumentar la calidad del servicio en el espacio educativo; colaborar para desarrollar habilidades comunicativas y emocionales para así mejorar el clima institucional.

El trabajo de investigación actual consta de cinco capítulos, que se estructuran de la siguiente manera:

**Capítulo I**, comprende la descripción del problema; donde se desarrolla la identificación y formulación del problema de investigación, antecedentes, justificación, alcances, objetivos, variables e hipótesis de la actual investigación.

**Capítulo II**, trata del marco teórico; se presenta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el marco conceptual sobre las relaciones personales, clima institucional.

**Capítulo III**, trata de la metodología de la investigación; se especifica el tipo, diseño de investigación; la población y muestra, las técnicas, instrumentos, procedimientos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento de análisis de datos.

**Capítulo IV**, se presentan el análisis e interpretación de los resultados; se desarrolla el análisis porcentual, descriptivo e inferencial para determinar el nivel de significación, validar la hipótesis planteada y el debate de resultados.

**Capítulo V**, se presenta las conclusiones, sugerencias que forman parte de los aportes de la investigación, bibliografía y anexos correspondientes.

Se hace de su conocimiento que las normas y procedimientos legales se han cumplido, con lo que estipula la Escuela de Pos Grado de la Universidad José Carlos Mariátegui para el desarrollo de la investigación.

Los autores.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción del Problema.**

Hoy, donde el paradigma de la globalización, que actualmente gracias al progreso científico y tecnológico de forma exponencial crecen, la humanidad pasó por cambios significativos en los aspectos: económicos, políticos y sociales; concibiendo problemas en todos los países; de esta manera, la educación es afectada en varios aspectos, originando muchos patrones de modelos con variadas reformas educativas que año tras año vienen implementándose como cambios que afectan la convivencia de una institución educativa.

En nuestro país se ha iniciado con un criterio de cambios sustanciales dentro de la estructura misma con la aprobación y ejecución de acciones de formación en base a la Ley de la Carrera Publica Magisterial, el buen desempeño docente, el buen desempeño directivo, entre otros que están haciendo cambios profundos y creando nuevos entornos y conflictos dentro de este ámbito magisterial que agudizan la realidad educativa en el Perú.

Uno de los problemas que aqueja a los seres humanos desde siempre es nuestra poca habilidad para enfrentar y resolver nuestras discrepancias de una manera pacífica. Esta comprobación corrobora una vez más la importante responsabilidad de socialización y su proceso que tienen las instituciones educativas como entidades formadoras de seres humanos con valores pacíficos, humanitarios, solidarios y cooperativos, tal como lo plantea Menarguez (2004, p.204) indica, que el clima institucional favorece a que todos los integrantes de una comunidad educativa tengan un adecuado desempeño, en especial los docentes que son participes activos del aprendizaje de los estudiantes, por lo que es necesario propiciar adecuadamente un clima institucional para fortalecer una visión conjunta de la institución educativa”.

Él menciona también: "si un ambiente institucional no proporciona a todos los profesores para que tengan un buen desempeño en la enseñanza aprendizaje, esto hace imposible que los integrantes de una comunidad educativa puedan trabajar en forma adecuada y contigua, cohesionando esfuerzos para fortalecer la misión y visión y se pierda el verdadero sentido de trabajo."

En las instituciones educativas en general se producen relaciones; en nuestro país son complejas debido a los diversos integrantes que las componen: directivos, jerárquicos, docentes, estudiantes, padres de familia, auxiliares de educación, personal administrativo, etc. Existen diferentes niveles y modalidades; además las instituciones educativas pueden ser privadas, públicas, parroquiales, etc. En la diversidad de actores y

circunstancias que se señalan podemos reconocer varias modalidades de conflicto y violencia, de acuerdo a los niveles relacionales en que se producen. Así señala Gonzales (2005), "El clima es la valoración global y emprendedora que los docentes, administrativos y demás integrantes de una institución educativa tienen, ellos se mueven en un ambiente en donde a diario se relacionan. Por lo que es necesario saber la percepción del clima, de los docentes de las instituciones educativas, si esto afecta a su desempeño laboral, su trabajo con estudiantes y otros aspectos, los mismos que brindarán un diagnóstico de la valoración del docente”.

En las instituciones educativas se generan problemas entre el personal directivo, docentes y administrativos por diferentes motivos: el cumplimiento de los horarios, la asistencia, el control de la puntualidad, los contenidos académicos, la carga de horas, cargos de jerarquía, tareas académicas y administrativas, etc., estos aspectos cuando no se gerencia de buena manera suscitan entornos conflictivos por favoritismos, resentimiento, etc.; que pueden llevar al surgimiento de grupos de profesores, alumnos y hasta padres apoyando o entorpeciendo la gestión del equipo directivo, causando conflictos diversos que afectan la institución educativa.

Según Meléndez (2006) señala que el clima siendo una organización, es el constructo de percepciones particulares que resultan del proceso de interacción de las personas. Los conflictos que se presentan generalmente son de relaciones interpersonales por situaciones académicas, personales o por malos manejos de la institución. La falta de una adecuada conducción

trae consigo la división o creación de grupos de docentes; profesores que están a favor o en contra del director, profesores nombrados y contratados, etc., lo cual genera un debilitamiento y perturbación seria del clima laboral del centro educativo.

En las instituciones educativas la mayor preocupación es el clima institucional y las relaciones humanas. Cuando todos los trabajadores, se comunican adecuadamente generando buenas relaciones; es decir, no hay conflictos y problemas entre ellos, la institución educativa marcha adecuadamente cumple generalmente todos los objetivos y metas. No siendo de esta forma, en aquellas instituciones donde existen grupos con acentuadas discrepancias de carácter personal (pensamiento, creencia, comportamientos, etc.) se boicotean y discuten llegando muchas veces al odio y la calumnia; existiendo diferencias de carácter subjetivo (cuentos, miramientos, falsedades, mentiras, etc.), de tal manera que las buenas relaciones humanas y el ámbito institucional son perjudicados.

De acuerdo a la experiencia que se tiene en educación se ha visto que en las instituciones educativas muchos directores tienen temor a realizar acciones correctivas que vayan dirigidas a la solución de problemas y manifestaciones de conflicto dentro de la institución, ya sea por la falta de conocimiento, de manejo administrativo o por temor a ser denunciados.

Entonces la alternativa de solución que se plantea; por las autoridades son cursos de capacitación para toda la comunidad educativa, cuando se busca diálogos adecuados tendientes a superar los intereses ajenos

a la institución; sin embargo, no se está entendiendo que la falta y/o ausencia, de las buenas relaciones humanas, puede ser el factor condicionante del deficiente clima institucional que predomina.

Gibson y sus colaboradores (1984 s/a) indican que los individuos tienen la capacidad de darse cuenta, sienten el clima en el lugar donde se encuentran, debido a las relaciones interpersonales, a la conducta de los individuos que participan de una organización, la estructura institucional y a los procedimientos que se originan en cada institución.

En la actualidad, no se ha realizado ningún estudio sistematizado sobre la forma cómo se lleva adelante las relaciones humanas o un buen clima institucional en la Institución Educativa Secundaria Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de la ciudad de Puno; por las razones expuestas y ser un componente importante para la buena marcha de la educación se estudiará las relaciones humanas y su trascendencia.

#### **1.1.1. Antecedentes del Problema**

Es común observar y escuchar a través de los diferentes medios de comunicación masivo y por entrevista a los directivos de muchas instituciones educativas de nuestra región Puno, manifestaciones de puntos de vista divergentes que generan diversos problemas entre directivos, jerárquico, docentes, administrativos y padres de familia. Ya sean por un deficiente manejo económico, administrativo, abuso de autoridad, etc.

generando diversos conflictos en las relaciones humanas, que origina obstáculos para la buena búsqueda de la calidad educativa.

Las políticas educativas con sus sistemas educativos en la historia llegaron a un cumulo de deficiencias en la formación académica de niños y adolescentes. Los contenidos irrelevantes, la pésima calidad de propuestas que no se articularon, la falta de equidad para los niños, restricciones en el desarrollo de la criticidad, ausencia de querer tomar sugerencias para la mejora, son solo algunos aspectos que tomamos como problemas.

El ambiente que se genera en una institución educativa basada en las experiencias diarias es el clima institucional; los integrantes en base a su relación participan de procesos comunicativos. Una visión institucional es esencial para la eficiente gestión de condiciones que generan un clima escolar favorable y adecuado, el ambiente se relaciona con valores que motivan a todos los integrantes de la institución, directores, profesores, estudiantes, y padres de familia, con buenas relaciones.

### **1.1.2. Problemática de la Investigación**

La institución en mención no escapa a esta realidad observándose aspectos críticos que merecen un estudio científico para la solución de problemas.

Las diversas Instituciones descentralizadas del Ministerio de Educación (MINEDU) como la Dirección Regional de

Educación de Puno (DREP) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) en las diferentes provincias, son ajenas a la intervención y en la solución de los problemas que se suscitan, a pesar de que dentro de su personal tienen profesionales que bien pudieran dar un soporte adecuado de prevención de conflictos, se identifican casos en las instituciones educativas, atribuyéndoles la responsabilidad funcional al director de la Institución Educativa. Fernández (1992, p. 9), plantea que “las personas que están a cargo de la gerencia educativa, no están preparados profesionalmente, no están calificados para administrar las escuelas”. Entonces podemos deducir que es una situación que genera disconformidad dentro de la institución, puesto que los directivos son vistos hoy en día como gestores de aprendizaje y son ellos los que garantizan una adecuada administración que promueva el logro de metas cuantitativas y cualitativas, y estos no estarían capacitados para el manejo del mismo. Por estas razones se formula y se da inicio a la presente investigación.

## **1.2. Formulación del Problema.**

¿Qué relación existe entre las relaciones humanas entre los docentes y el clima institucional de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016?

### 1.3. Justificación e Importancia.

Esta investigación sustenta su importancia y su justificación en los siguientes aspectos:

- **Valor teórico:** Es relevante por las características científicas del estudio desde la problematización hasta las conclusiones a las que se arribaron; siguiendo los pasos rigurosos del método científico que permitirán tomar los resultados como aporte para otras investigaciones e investigadores que se interesen en el análisis de las variables: relaciones humanas y clima institucional. La investigación contribuye a la educación en el Perú y en consecuencia a su desarrollo científico, presentándose como una base para la buena marcha y desenvolvimiento de las instituciones educativas.
- **Utilidad metodológica:** Otra razón justificadora de la investigación es por su aporte metodológico. Esta investigación posibilita la elaboración y aplicación de instrumentos que permitan la recolección de datos; estos han sido validados, tiene justificación metodológica ya que sigue una ruta que permite encaminar la investigación, esta forma de investigación es un proceso metodológico que brinda datos confiables y verdaderos.
- **Relevancia social:** La relevancia radica por la temática, teniendo en cuenta la relevancia que esta tiene para toda organización; principalmente por que se extrae una serie de pautas de conducta propias del grupo social, que se pertenece, como las costumbres, formas de vida y valores, para llevar una vida en comunidad y lograr

la convivencia social. Como el ser humano se relaciona con las personas a través de sus interacciones, estos resultados servirán para generar recomendaciones, para promover y fomentar las relaciones humanas y un óptimo clima institucional. Sirve para que las comunidades educativas involucradas en la investigación sean ejemplo para la formación de una adecuada personalidad con buenas metas y objetivos trazados.

- **Relevancia Pedagógica:** Se considera de importancia porque nos permitirá conocer nuestra realidad problemática con respecto al rol social de la educación y sus agentes. Su propósito es diagnosticar y conocer las dificultades que se generan en el clima institucional y las relaciones humanas con conclusiones que permitan a los integrantes de las instituciones mediten y tomen medidas correctivas con alternativas que permita mejorar y superar las dificultades y conflictos existentes al interior de la institución.

Por lo que se busca confirmar lo importante que son las relaciones humanas en los integrantes de una institución para un adecuado clima institucional. Concretamente las relaciones humanas se precisan como forma de interacción e interrelación mutua o espontanea entre dos o más personas. Se consideran positivas aquellas relaciones en donde las personas voluntariamente establecen contacto y se ponen de acuerdo, lo que proporciona una comunicación empática y un respeto positivo por la otra persona. Las relaciones humanas actualmente se convierten en tema de investigación multidisciplinario que trata de favorecer la interacción de las

personas, de ello cobra vital importancia el agrado con el que dos o más personas se llevan. La relación humana solo tiene sentido cuando los interlocutores que entran en contacto se agradan mutuamente y participan en la comunicación social con agrado y simpatía mutua.

#### **1.4. Alcances y Limitaciones**

En el proceso de investigación se ha tenido limitaciones y son las siguientes:

- a. Referente a las variables de la investigación se encontró publicaciones, pero en algunos casos el acceso se encontraba restringido, en especial aquellas investigaciones difundidas en la red.
- b. En la recolección de datos los directivos no cuentan con el tiempo, la predisposición y la amplitud para brindar su tiempo y las facilidades para el recojo de información.

#### **1.5. OBJETIVOS.**

##### **1.5.1. Objetivo General:**

Determinar la relación que existe entre las relaciones humanas entre los docentes y el clima institucional de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.

### **1.5.2. Objetivos Específicos:**

- Determinar la relación que existe entre las relaciones humanas entre docentes y Comportamiento institucional de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.
- Especificar la relación existe entre las relaciones humanas entre docentes y la Capacidad organizacional de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.
- Determinar la relación existe entre las relaciones humanas entre docentes y la Dinámica institucional de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.

## **1.6. VARIABLES.**

### **a. Las Relaciones Humanas**

#### **Definición Conceptual**

Según Salvador, H. (2004, p. 8) indica que las relaciones humanas son todo nexo o trato que realiza el hombre con otro ser humano y que puede ser de distinto orden, según sea el grupo que pertenezca, las relaciones humanas se diferencian de la administración de personal; aunque ambas se complementan, tienen ámbitos diferentes.

Según Blanch (1983, p. 34) Las relaciones humanas se caracterizan por pensar que es un intercambio de algo, donde cada uno realiza una inversión para obtener algo. Si esta inversión no es rentable abandonará

la relación interpersonal. Como vemos, el término intercambio "combina el principio económico del comportamiento como una función del interés propio, la búsqueda del placer en la lógica hedonista y la axiología práctica pragmática.

Según Rodríguez Pérez (1993, p. 73) para que una persona pueda desarrollar su potencial, son esenciales las relaciones humanas con otras personas, estos vínculos afectivos permitirán la construcción de diversas actitudes, esto implica necesariamente interacciones, una vida de interrelaciones diversas de manera cordial y amena. Para una buena relación humana es necesario aceptar reglas claras de respeto de uno con el otro, que no se permita romper el derecho de cada persona.

Según Rodriguez, M. (2005, p.1) son el conjunto de intercambios que se dan entre las personas de una ciudad pequeña o grande, comunidad, centro poblado y que permite a las personas comunicarse con amabilidad, respetuosa y amable, ya que se basan en normas aceptadas por las personas que tienen una relación. Principalmente se basan en las relaciones recíprocas sociales que entablan las personas y que son importantes para el desarrollo intelectual e individual del ser humano.

Chiavenato, I. (1999) señala sobre las relaciones humanas como un tratado muy importante como parte estructural de una organización, personas que en grupo hace hincapié en las personas, la confianza, la autonomía, apertura y la dinámica grupal.

## **Definición Operacional**

Se utilizó una tabla en la cual evaluó a los docentes acerca de la confianza, la autonomía, apertura y la dinámica grupal y percepción en su entorno laboral y se les asignó un puntaje de acuerdo a la relación humana existente.

**Tabla N° 1: Valoraciones de la variable relaciones humanas**

0 - 14	T. en desacuerdo
15 -28	En desacuerdo
29 -42	Parcialmente de acuerdo
42 -56	De acuerdo
56 -70	T. de acuerdo

## **b. Clima Institucional**

### **Definición Conceptual**

Sandoval (2001, p. 34), señala que la institución educativa se da a conocer en las formas distintas de relación que tienen los miembros a nivel interpersonal y de manera cómo se medían los conflictos entre los directivos, profesores y estudiantes, en la manera de cómo se hace conocer, como se actúa y como se aplican las políticas normativas que regulan las relaciones entre los integrantes de una institución educativa, la mediación a través de valores requiere varios espacios de participación, procesos de reflexión, las prácticas con evaluación

constante, en donde la participación democrática constituya una institución educativa con un clima positivo.

Según Alves, J. (2000, p.124) el clima institucional se refiere a todo un conjunto de características, resultado de la abstracción que tienen los colaboradores, clientes de una organización sobre el ambiente en el que viven. Una adecuada comunicación, reciprocidad, ambiente sociable, autoestima, sentimientos de pertenencia y sensación de complacencia, son componentes que definen un clima institucional positivo, agradable para asegurar producción y competencias con desempeño adecuado.

Los factores de clima en las instituciones educativas sugieren de cómo es la observación y valoración de lo que los profesores viven a diario y sienten de la institución. De la misma manera, Según Martin, M, (2000, p.103) señala que “en las instituciones u organizaciones el clima institucional llamado de otra manera ambiente de trabajo se convierte en uno de los elementos importantes que proporcionan a la estructura de la organización, además de los procesos de cambio e innovación que pudieran darse. Este espacio es donde convergen los integrantes de una institución u organización educativa, partiendo de ello se dinamiza los contextos del ambiente del cual se caracterizan cada escuela”.

Por su parte Pintado, E. (2007, p.187), refiere “al clima como el significado que tienen las personas sobre la realidad circundante o el ambiente en donde se desarrollan y se interrelacionan”.

En resumen, de acuerdo a las definiciones abordadas, puedo considerar que el concepto de clima institucional es multidisciplinar, incluye varios conceptos que abordan las características de interrelación de las personas de acuerdo a su participación, tolerancia, costumbres, necesidades, aspiraciones, etc. Las cuales tienen que tratarse con sumo cuidado, buscar adecuadas intervenciones por parte de los directivos y docentes, para que la comunidad educativa no este inserto en conflictos innecesarios, que busquen desestabilizar la gestión de una institución educativa.

### **Definición Operacional**

Se define a las características de un ambiente de trabajo que aprecian, valoran, observan los docentes como parte integrante de una institución, que se ocasionan por la interrelación de los integrantes de una institución educativa. Por lo que la definición de clima institucional se mide por medio de las dimensiones de comportamiento institucional, capacidad organizacional y dinámica institucional.

**Tabla N° 2 : Valoración de la Variable Clima Institucional**

0 - 14	T. en desacuerdo
15 -28	En desacuerdo
29 -42	Parcialmente de acuerdo
42 -56	De acuerdo
56 -70	T. de acuerdo

### 1.6.1. Operacionalización de Variables.

**Tabla N° 3: Operacionalización de la variable relaciones humanas**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS
VI: RELACIONES HUMANAS	son todo nexo o trato que realiza el hombre con otro ser humano y que puede ser de distinto orden, según sea el grupo que pertenezca, las relaciones humanas se diferencian de la administración de personal; aunque ambas se complementan, tienen ámbitos diferentes.	Se utilizó una tabla en la cual evaluó a los docentes acerca de la confianza, la autonomía, apertura y la dinámica grupal en su entorno laboral	Confianza	Existe respeto recíproco entre el personal de la institución ¿Se siente Ud. a gusto en su trabajo actual? La mayoría de los compañeros de mi oficina son amistosos: Con frecuencia el director escucha las opiniones y sugerencias de los docentes. En cuanto a la calidad personal hacia usted, su jefe inmediato considera Ud. que es siempre justo. Podría afirmar ¿Qué con frecuencia usted trabaja en equipo con las autoridades de su institución? Podría afirmar ¿Qué con frecuencia usted trabaja en equipo con sus compañeros? En comparación con otras Instituciones de la ciudad, considera ¿Qué usted recibe un buen trato por parte de las autoridades de su Institución educativa? Se siente comprometido con los objetivos de su Institución Con frecuencia su trabajo es suficientemente agradecido y considerado por sus directivos La Institución satisface mis necesidades y aspiraciones La frase que exprese hasta qué punto le agrada su trabajo podría ser: “me encanta”	1, 2,3, 4,5, 6,7,8, 9,10,11,12 13,14
			Autonomía	Podría afirmar ¿Qué con frecuencia usted trabaja en equipo con las autoridades de su institución? Podría afirmar ¿Qué con frecuencia usted trabaja en equipo con sus compañeros? En comparación con otras Instituciones de la ciudad, considera ¿Qué usted recibe un buen trato por parte de las autoridades de su Institución educativa? Se siente comprometido con los objetivos de su Institución Con frecuencia su trabajo es suficientemente agradecido y considerado por sus directivos La Institución satisface mis necesidades y aspiraciones La frase que exprese hasta qué punto le agrada su trabajo podría ser: “me encanta”	
			Apertura	La respuesta que demuestra la satisfacción con su trabajo sería: “si pudiera, me quedaría todo el tiempo en mi trabajo” La frase que mejor indica lo que piensa sobre un cambio de empleo, podría ser “No deseo cambiar mi empleo por ningún otro”	
			Dinámica grupal en su entorno laboral		

**Tabla N° 4: Operacionalización de la Variable Clima Institucional**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
V2: CLIMA INSTITUCIONAL	se da a conocer en las formas distintas de relación existente interpersonal y de manera como media los conflictos entre directivos, profesores y estudiantes, en la manera de cómo se hace conocer y como se emplea las normas que disciplinan las relaciones entre los miembros de una comunidad educativa	Se mide por intermedio de las dimensiones de comportamiento institucional, capacidad organizacional y dinámica institucional.	Comportamiento institucional	Demuestra respeto a sí mismo y a los demás. Desarrolla el sentido de lealtad y compromiso Demuestra su profesionalismo en todo momento Propicia trabajos en equipo	1,2,3, 4,5 6,7,8,9,10, 11,12,13,14
			Capacidad organizacional	Demuestra capacidad de organizar y planificar Posee capacidad de tomar decisiones.	15,16,17,18 19,20,21,22 23,24,25,26, 27,28
			Dinámica institucional	Posee capacidad para tomar criterios. Posee capacidad para liderar. Asume su compromiso con el aprendizaje continuo. Demuestra su capacidad para construir confianza	29,30,31,32 33,34,35,36 37,38,39,40 41,42

## 1.7. Hipótesis de Investigación.

### 1.7.1. Hipótesis General:

- H<sub>i</sub>: Existe relación directa y significativa entre las relaciones humanas entre los docentes y el clima institucional de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.

### **Hipótesis Específicas:**

- $H_{e1}$ : Existe relación directa y significativa entre las relaciones humanas entre docentes y Comportamiento institucional de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno – 2016.
- $H_{e2}$ : Existe relación directa y significativa entre las relaciones humanas entre docentes y la Capacidad organizacional de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno – 2016.
- $H_{e3}$ : Existe relación directa y significativa existente entre las relaciones humanas entre docentes y la Dinámica institucional de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio.**

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

- Morales, B. (2013) para conseguir el título de licenciada en Pedagogía, con la investigación denominada “Las relaciones humanas como factor fundamental en el proceso de enseñanza y aprendizaje” en la Universidad Autónoma de México. Se plantea las siguientes conclusiones: Las relaciones humanas son de gran importancia para acercarnos a otras personas, adquirir conocimiento y experiencia. Como actividades que se ejecutan en el aula mejoran las relaciones humanas porque proporciona al estudiante la convivencia continúa, para el desarrollo de su personalidad. Hace falta organizar un espacio de tiempo en el aula, para relacionar a los maestros con los alumnos, el estudiante y docente son parte importante en el aprendizaje, para tener una

mejor calidad educativa. La comunicación es básica en el proceso educativo, la cual permite la interacción constante en docentes y permitiendo el acercamiento y el desarrollo del aprendizaje, a su vez le permite captar el aprendizaje a descubrir y fortalecer habilidades o destrezas. Las relaciones humanas y motivan al estudiante a trabajar en equipo e interactuar con sus compañeros, desarrollando el interés por el aprendizaje. La situación en la que se encuentren y la diversidad de diferencias de los estudiantes en general, estas causas se deben considerar en cuenta al momento de fomentar las relaciones humanas, para garantizar la igualdad y equidad. Cada estudiante es único y posee características distintas.

- Ríos, N. (2011) para optar la licenciatura en pedagogía. Intitulado “Las relaciones humanas en la interacción maestro-alumno dentro del salón de clases”, en UNAM. El requisito de que la educación se transforma por el rápido cambio social, económico y político de nuestro tiempo, como resultado de estar con todas las condiciones de llegar a cumplir con los objetivos trazados, nos obliga a reflexionar profundamente sobre lo que anhelamos como sociedad, lo que queremos construir como país. Muchos cambios educativos deben responder a una sociedad con un continuo avance, adaptando en su proceso de desarrollo que los individuos se apropien y usen los conocimientos, por ello no debe haber limitaciones en revisiones de planes y programas curriculares, se

debe imponer retos de análisis con profundidad y velocidad que permita identificar los mecanismos de construcción, reformulación y evaluación de las formas de gestión y contenidos curriculares establecidos, gestión de aprendizajes en atención a las escuelas que cada día su demanda es más diversa. Para que la escuela pueda cumplir con eficacia la tarea de formar valores, es importante reconocer que estas interacciones diarias forman un clima de trabajo y convivencia donde las buenas relaciones humanas, valores y actitudes expresan de manera explícita e implícitamente. Por lo tanto, los maestros, personal de apoyo y estudiantes prestan especial atención al conjunto de prácticas que se forma regularmente como parte del currículo prescrito, porque lamentablemente nuestro sistema educativo ha dado prioridad a la dimensión cognitiva, los relativos a los conocimientos y han dejado de lado las dimensiones afectivas deben ser tratadas lo suficiente para igualar todos y evitar conflictos, por lo tanto, se plantea el problema de la empatía. Comprenda que el otro tiene tan buenas razones como yo no estoy de acuerdo. El Aprender a ser: es considerar un desarrollo que potencie al máximo lo posible de cada individuo. Se plantea prioritariamente de que cada persona pueda dotarse de un pensamiento crítico e independiente para profundizar su propio juicio, decidir por sí mismo qué hacer bajo las diferentes circunstancias de la vida para fortalecer su propia personalidad y poder actuar. con una mayor capacidad de

independencia, juicio y responsabilidad personal. A partir de la incorporación de estos dos pilares en la educación, podemos decir que asistir a la escuela brinda diversas oportunidades para que los estudiantes experimenten formas de relación y coexistencia que enriquezcan su potencial individual y su capacidad de relacionarse con los demás en armonía, pero debemos entender que esa armonía puede ser alterada o interrumpida a partir del momento en que olvidemos que somos seres sociables y que necesitamos estar en contacto con nuestros semejantes.

- Martinez, A.; Mendoza, A.; Perez, S.; Reyes, M. & Snachez, N. (2009) para optar la licenciatura en relaciones comerciales. Con la tesis “Las Relaciones Humanas Y La Inteligencia Emocional” en la Escuela Superior de Comercio "Libertador General San Martín" - Argentina. Arribándose con las siguientes conclusiones: En la actualidad las organizaciones exitosas, son aquellas que toman en cuenta conceptos y factores como los desarrollados en el presente trabajo, entre éstos se encuentran Inteligencias Múltiples, manejo de emociones, la Inteligencia Emocional, la Comunicación Organizacional, y el Liderazgo. Estos temas se encuentran orientados al factor humano y no a lo tecnológico o numérico como en el pasado. Los individuos tienen capacidad de relacionarse con otras personas (inteligencia interpersonal), capacidad de conocerse asimismo y a los demás (inteligencia intrapersonal), capacidad para expresar o plasmar sus ideas,

parafrasear (inteligencia lingüística), capacidad para manejar datos numéricos (inteligencia lógico matemática), capacidad del sentido de ubicación, de crear imágenes, objetos, entre otros (inteligencia espacial), capacidad para reproducir sonidos, canciones (inteligencia musical), capacidad para imitar gestos, movilidad del cuerpo (inteligencia kinestésica) y capacidad para explorar la naturaleza, investigar (inteligencia naturalista). Ahora bien, de los tipos de Inteligencias Múltiples que existen, hay dos que son de gran importancia para la formación y el desarrollo potencial del ser humano. En primer lugar, la inteligencia intrapersonal, que permite el conocimiento de sí mismo, la automotivación, la autorregulación, la autoestima, mismos elementos que permiten el conocimiento de las emociones propias. En segundo lugar, la inteligencia interpersonal que permite tener una buena interacción con las personas, empatía, influencia en los demás, regularmente son personas extrovertidas, sociables, que se desenvuelven fácilmente en cualquier medio. El desarrollo de estas dos inteligencias permite al ser humano conocer sus emociones, las cuales son impulsos provocados y a las cuales se tiene una reacción, las personas nacen con todas las emociones algunas predominan más que otras. El cerebro, quien es el motor principal del hombre es el que envía la información para que las personas presenten dichas emociones. El ser un buen líder tiene mucho que ver con saber reconocer las capacidades de

todos los integrantes del grupo, además de ayudarles a desarrollarlas e incrementarlas. Un líder es aquel que se compromete junto con sus integrantes para llegar a un fin común, ya que cuenta con características específicas como son la empatía, honestidad, una alta autoestima, asertividad, entre otras. Con esto se puede decir que es importante que tanto directivos como empresarios sepan identificar a sus líderes, para que la empresa junto con sus integrantes tenga objetivos comunes que beneficien a todos por igual.

- Ramírez Y. (2011) para optar el grado de maestría con la tesis intitulada “La comunicación asertiva y empática como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes de los colegios parroquiales de la ciudad de Huancavelica”. La investigación abordó la importancia de la comunicación asertiva y la habilidad de ser empático entre los docentes del 6to grado de los colegios parroquiales de la ciudad de Huancavelica, ya que en su diagnóstico se evidencia ciertas barreras de comunicación por parte de los docentes que participaron en la investigación, estos tienen un modo de relación interpersonal hacia sus estudiantes, por lo que su desarrollo se ve afectado de tal manera que vemos rendimientos académicos no adecuados. Por lo que el objetivo que se planteó fue tomar en cuenta un módulo para corregir dicho problema observado. La metodología de investigación que se utilizó en este estudio fue la de estudio de campo, puesto que se

presentan resultados observados, se describen situaciones, analizan e interpretan todos los datos que se obtienen, luego se toma la metodología descriptiva por que se pasa a detallar hechos y acontecimientos. La muestra estuvo representada por 30 alumnos de cada colegio, en total 180 estudiantes, 08 docentes en total. Las conclusiones a la que se arribaron fueron que el diseño instruccional de los modulo sirve de sobre manera cuando los docentes tienen conocimiento sobre la actitud hacia los estudiantes, tomando en consideración las habilidades sociales que deben ser reforzadas en los docentes como la asertividad y la empatía, base de una buna comunicación, entre docente estudiante y docentes.

- Carmona, H. (2008) para optar la licenciatura con la tesis “Clima organizacional y relaciones humanas” en la Universidad Villa Rica. México. Toda empresa busca alcanzar sus objetivos y metas planeadas, para poder lograrlo debe de coordinar los recursos con los que cuenta, y saberlos administrar correctamente. Uno de los recursos más importantes en cualquier empresa es y seguirá siendo el elemento humano, el cual basa su importancia en las relaciones humanas cuyo objetivo es tener producción de mano con la fuerza y empeño de los trabajadores en las organizaciones. Se debe considerar los elementos del comportamiento humano, la conducta. Otro de los elementos una meta u objetivo que se plantea el ser humano. Los resultados fueron los siguientes, el 4

(40%) llegó al puntaje de bueno, y el 6 (60%) llegó al puntaje de excelente. Al evaluar las relaciones humanas existentes entre el personal, ya que los resultados obtenidos fueron que el 6 (60%) llegó al puntaje de bueno mientras que el 4 (40%) llegó al puntaje de excelente. Ahora bien, tomando en cuenta el análisis de resultados, se encontró que el 4 (40%) llegó al puntaje de bueno y el 6 (60%) llegó al puntaje de excelente en la medida de la variable del clima organizacional, y en la evaluación de las relaciones humanas donde, el 6 (60%) llegó al puntaje de bueno mientras que el 4 (40%) llegó al puntaje de excelente. Considerando que la importancia de este estudio radicó en hacer conciencia de que las relaciones humanas es un factor importante para cualquier empresa y que el crear un buen clima organizacional genera beneficios tanto para la empresa como para sus trabajadores. Lamentablemente es un punto que no fue alcanzado ya que no todas las empresas (en especial las gubernamentales en el país) tienen la cultura organizacional de fomentar un buen clima de trabajo, por lo que el elemento más importante es el ser humano. Tampoco los directivos del mismo se mostraron interesados en ello.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

- Pérez, Y. (2012) para optar el grado de maestría, la tesis “El Clima Organizacional y su Relación con El Desempeño Docente

en Instituciones Educativas de La Red N° 01 Pachacútec – Ventanilla”. Teniendo como objetivo establecer qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 01 Pachacútec Ventanilla. 110 profesores de instituciones educativas de la Red N° 01 fueron la muestra para el presente estudio que fue de tipo correlacional, tomando el diseño de tipo descriptivo correlacional. Se aplicó un instrumento de clima organizacional el mismo que fue validado por especialistas, teniendo como resultados 0.98 de confiabilidad, 0,948 alfa de Cronbach. Para el instrumento de desempeño de los docentes se aplicó otro instrumento validado también por especialistas con una confiabilidad de 0.98. Entre los resultados se encontró que el clima organizacional y desempeño docente tienen una correlación media, teniendo una significancia entre las variables. Concluyendo el estudio que hay una correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño de los docentes en las instituciones educativas de la Red de Ventanilla N° 01.

- Mendoza, A. (2011) para optar el grado de maestría con la tesis “Desempeño Docente y su Relación con el Clima Institucional en Instituciones Educativas Primarias de la UGEL 07 – San Borja”. Estableciendo como propósito determinar la relación que hay entre el desempeño docente y el clima institucional en las instituciones educativas primarias de la UGEL 07 – San Borja. La

muestra tomada en cuenta es de 45 docentes, considerando a 205 padres de familia, aplicando un cuestionario con escala de Likert, para conocer el parecer y opinión sobre el desempeño de los docentes de las instituciones involucradas. Esta investigación fue de tipo descriptivo correlacional. El resultado de la investigación, se ha determinado que la relación de significancia es fuerte, ya que el nivel de significancia es de 0.537 entre el desempeño docente y el clima institucional. También se ha demostrado que una un nivel alto de significancia entre el comportamiento institucional que tiene 0.504, en lo referente a capacidad organizacional 0.448 y 0.524 en dinámica institucional, con estos resultados se ha demostrado que existe un alto nivel de relación entre el desempeño docente y el clima institucional en instituciones educativas primarias de la UGEL 07 – San Borja, concluyendo que el desempeño docente es mejor cuando el clima institucional es positivo.

- Martinez, Y. (2012) para optar el grado de magister con la tesis intitulada “El Clima Institucional y su Incidencia en El Desempeño Laboral de Los Docentes de Colegios Bolivarianos de la Ciudad de Puno – 2012”. El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de dos colegios bolivarianos de la ciudad de Puno, La Gran Unidad Escolar San Carlos y el Glorioso San Carlos. La metodología que se aplicó fue de tipo

investigación descriptiva y correlacional. Los resultados obtenidos por la aplicación de instrumentos arrojaron lo siguiente: según la correlación de Pearson es positiva alta con puntuación 0.77 en el colegio Gran Unidad Escolar San Carlos y 0.650 en el Colegio Glorioso San Carlos, en cuanto a la relación existente entre el clima institucional y la responsabilidad personal, esta obtuvo 0.59 que significa una correlación media alta. Esto indica que los docentes de ambas instituciones por motivos personales y de conflicto en su mayoría no cumplen con su trabajo y no muestran buen desempeño. En los datos obtenidos en influencia de clima institucional y el desarrollo de actividades académicas con puntuación 0.59 según la correlación de Pearson. Lo que significa que la mayoría de docentes de ambas instituciones no están ayudando a sus estudiantes en el rendimiento académico, con una adecuada motivación para los aprendizajes. La relación que existe entre el clima institucional y la evaluación de aprendizajes, tiene una puntuación de 0.60, es de media alta, que significa que la mayoría de docentes no está cumpliendo con las recomendaciones de evaluación del Ministerio de Educación. Por lo que se concluye que el clima institucional constituye un medio importante en la estructura de la institución educativa y determina un buen desempeño laboral de los docentes.

- Pachao, G. & Ruiz, E. (2007) para obtener el grado de magister con la tesis intitulada “Modelo de Sistema Organizacional, Para la Mejora de las Relaciones Interpersonales en la Institución Educativa María Auxiliadora de Arequipa 2009” en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. El problema ha sido diagnosticado en la institución educativa a través del estudio de aplicación y la sistematización e interpretación de datos que arrojó la encuesta, mostró que el 61% tiene serias carencias en relación con el manejo de la comunicación entre el personal de la institución, lo que acrecienta la pérdida de las relaciones humanas. Con el 61% de los docentes encuestados opinan que los que dirigen la institución educativa María Auxiliadora de Arequipa, no motivan a todo el personal, indican que a veces muestran interés en la motivación del personal. La parte de integración y trabajo en equipo aún no ha sido desarrollada y tampoco mejoras a nivel de relaciones interpersonales, mostrando individualismo en los procesos de logro de la misión y visión. Las fallas de comunicación entre el personal no permiten el uso óptimo de materiales educativos, herramientas, equipo, generando incomodidad en los integrantes de esta institución educativa, interfiriendo con el desempeño laboral.

Los resultados descritos sobre liderazgo indican que el departamento carece de líderes efectivos entre el personal de gestión. En relación con el reconocimiento, de acuerdo con los

porcentajes, se estima que, en algunas ocasiones, se reconoce el excelente desempeño del personal. Según los docentes existe cierto favoritismo hacia algunas personas por parte de la dirección, no se tiene una evaluación permanente de las actividades y procesos educativos internos de la institución, manifiestan que de haber un sistema de genere un modelo de organización, basado en la gestión estratégica, los docentes y el personal se verán fortalecidos en relaciones humanas.

- Gilmar J. (2014) para optar el grado de magister con la tesis “El Clima Organizacional y Las Relaciones Interpersonales en La I.E. Daniel Alcides Carrión de Huari – 2014”. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Daniel Alcides Carrión de Huari, porque según el diagnóstico inicial se pudo observar que falta un buen clima organizacional y también que no son adecuadas las relaciones interpersonales. Por los resultados se pudo determinar que entre las variables clima organizacional y las relaciones interpersonales existe una correlación significativa, entre el personal directivo, jerárquicos, docentes y administrativos, teniendo en consideración que son adecuadas y tienden a mejorar. Para las variables clima organizacional y dimensión habilidades comunicativas también existe una correspondencia entre estas por lo que la correlación es significativa y muy alta. Para las variables clima

organizacional y la dimensión compromiso organizacional existe un nivel bajo de correlación porque en clima organizacional no es el mismo resultado del compromiso organizacional. Entre las variables clima organizacional y la dimensión estilos de liderazgo la correlación es moderada por diferencia de escalas de calificación. En conclusión, la relación de clima organizacional se verá fortalecida aprovechando las habilidades comunicativas y estilo de liderazgo del equipo directivo, ya que en la institución educativa se precisa tener actitudes positivas de parte de los miembros de la comunidad educativa, dando lugar a una gestión eficaz y eficiente del desempeño, además porque esto beneficia a toda la comunidad.

## **2.2. Bases teóricas.**

### **2.2.1. Las Relaciones Humanas**

Nos vamos a encontrar con diversos conceptos al hablar de relaciones humanas, he aquí algunos de ellos:

"Las relaciones humanas constituyen una fuente sistemática de conocimiento, cada vez más voluminosa y cuyo propósito debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo de la industria actual. Cada individuo, aportan prejuicios que influyen sobre el modo de hacer una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha". Soria, V. (2004, p. 19).

García, F. (1997, p. 2), manifiesta que: Para hablar de relaciones se deben plantear diferentes posiciones y perspectivas adoptadas por las personas en relación a los demás y añade que se refieren a las interacciones ejercidas en un ámbito personal. Por lo general la disposición de las personas ante una variación de su estructura organizativa frente a las demás personas, depende de las experiencias que anteriormente haya vivido, de sus relaciones, de su actitud que tiene ante la vida. Estas guardan relación consigo mismo, otras tienen relación con su familia, amigos, barrio, profesión, pertenecientes a un determinado grupo o sociedad. Todos manifestamos actitudes sean negativas o positivas, las positivas nos ayudan a entender y interrelacionarnos y las negativas dificultan aspectos de crecimiento y entendimiento con las otras personas.

Podemos entender que el eje central de las relaciones son las personas, el comportamiento que realicen en situaciones específicas, en algunos casos pueden dificultar o favorecer las relaciones interpersonales. Si los docentes establecen relaciones con actitudes positivas en base a la participación, diálogo, cooperación, con valoración positiva de los demás, debemos añadir que la confianza genera un clima agradable donde nos ayudamos a entendernos, pero si son negativas las con actitudes como la intolerancia, individualismo, la desconfianza, el clima del aula será negativo.

Carmona, H. (2008) afirma que: Las relaciones humanas existentes dentro de una organización son un factor muy importante para lograr un alto grado de productividad, entendida como los resultados que las diferentes organizaciones deben alcanzar para el bien común. El fin de toda organización es la realización de objetivos específicos, para los cuales posee tres tipos de recursos: material, técnico y humano. Sin embargo, por lo regular en dichas organizaciones se prestan atención a los insumos y resultados tangibles y se descuidan los intangibles, cuando gran parte del destino de la organización depende de los recursos humanos. Las malas relaciones humanas pueden generar, frustración, mala conducta, agresiones, huelgas, aislamiento, conflictos y un deficiente servicio a clientes.

Teixeidó, J. & Capell, D. (2002) indican también:

Al tratamiento o comunicación establecida entre dos o más personas, es referida a las relaciones humanas; en las instituciones educativas hay un proceso de interrelación recíproca, que es muy importante por la cual el estudiante valora el comportamiento de otro estudiante, los docentes entran en contacto con estudiantes y despiertan actitudes de forma tal que generan confianza y motivación.

Dávila L. (2001, p. 173) manifiesta que:

“La teoría de las relaciones humanas ha asumido diferentes nombres dependiendo de las diferentes perspectivas que han resultado de ella. Esta teoría propone que el elemento principal en una organización es el humano, estudiando al hombre, sus necesidades y motivaciones en su entorno social. En toda organización se quiere lograr la eficiencia en producción, acompañado de una armonía laboral, entre los trabajadores y directivos, por lo que es necesario el estudio del clima laboral y el desempeño de los trabajadores para establecer correcciones anticipadas que favorezcan a la productividad y gestión de la organización y bien comunitario”.

Mercado, S. (2004, p. 8) indica que: “las relaciones humanas son todo nexo o trato que realiza el hombre con otro ser humano y que puede ser de distinto orden, según sea el grupo que pertenezca, las relaciones humanas se diferencian de la administración de personal; aunque ambas se complementan, tienen ámbitos diferentes”.

En sí, los objetivos de las relaciones humanas es que los participantes se concienticen a fondo del carácter social de la vida humana; de que se puede vivir en convivencia, que queden motivados a emprender con empeño la tarea de analizar sus propias

relaciones, esto porque las relaciones humanas pueden ser primarias o secundarias, (Las relaciones que desempeñan funciones y papeles a rol, son secundarios, mientras que las relaciones primarias son aquellas en las que la persona es tratada por la propia persona y por su función o porque nos proporciona ciertos servicios).

"La forma en que nos relacionamos depende claramente de nuestra manera de pensar y ver las cosas de la vida, el éxito dependerá de la actitud que mostremos ante los demás, esta afecta nuestro camino, inevitablemente podemos conseguirlo o frustrarnos en el intento, dependerá cual es nuestra reacción ante las circunstancias que encontremos". Cruz, A. (2003)

### **2.2.2. Teoría de las relaciones humanas**

Existen teorías que sustentan la naturaleza e importancia de las relaciones humanas, las actividades, formas y gestos que debemos asumir para generar recíprocamente una determinada acción, dentro de ellos tenemos:

#### **Teorías de Imagen Personal**

Provocamos las emociones que tenemos, la imagen personal está presentada por la amalgama de cómo estamos vestidos, nuestra

higiene corporal, los modales y la forma como usar el lenguaje, sus principios son:

- Principio de cortesía. Este principio tiene mucho que ver con el saludo y los buenos modales.
- Principio de Vestimenta e Higiene. El profesional debe saber vestirse con elegancia sin caer en la exageración y mantener en una higiene personal.
- Principio de Lenguaje. En este principio debemos utilizar el lenguaje no verbal y el verbal, el lenguaje no verbal comprende el gesto, además, el lenguaje visual y otros.

### **Teoría de La Generación de Reacciones Positivas**

Hay que saber manejar con suma cautela las reacciones que se forman ante una imagen, porque se apliquen seriamente estrategias sociales, como el principio de trato la proyección de simpatía, dentro de ella existen:

- Principio del prejuicio positivo. Consiste en evitar hablar mal de las personas en función de rumores y especulaciones maliciosas de otras personas.
- Principio de simpatía. Siempre mostremos actitud positiva, y atractiva con nuestros actos. En todo caso no hagamos con otros lo que no queremos que hagan con nosotros.

- Principio de las reglas tácitas. Son aquellas reglas que no siempre están escritas, pero guía el pensamiento y la conducta de los trabajadores.
- Principio de la motivación laboral. Atención o respuesta favorable del interlocutor, no es recomendable pedirle sin antes prepararlo emocionalmente en trato, y halago sincero.
- Principio de forma de trato. Esta referido al buen trato, trato diplomático, social y humano tomando la dignidad de las personas.

### **Teoría de La Motivación Laboral**

La motivación laboral es importante en toda entidad educativa, los trabajadores, profesores, administradores como en toda institución generalmente no ejercen sus funciones y obligaciones de la mejor forma posible por propia iniciativa, sino siempre necesitan de alguien que les esté supervisando, recordando y sobre todo les esté estimulando.

### **Teoría Monista de Frederick Winslow Taylor**

Según Taylor establecer un salario en función al tiempo de producción y la eficiencia de la persona, se logra que se trabaje bien. Es decir, a mayor desempeño mayor salario, se puede intensificar el

trabajo, el que no recibe un buen salario significa que es deficiente y buscará esmerarse.

### **Teoría de Las Relaciones Humanas de Elton Mayo**

Para Elton Mayo, en contra posición de lo que afirma Taylor, el hombre es un ser eminentemente relacional y social de ahí que ha formado grupos y sociedades, por ello se considera:

- La conducta social de los trabajadores. Toda innovación en el trabajo debe pasar por la aprobación del grupo y cada uno de los integrantes debe sujetarse a ello.
- Influencia social en el rendimiento laboral. El trabajador debe estar integrado en el grupo laboral social, sino su rendimiento no será bueno.
- Las recompensas y sanciones sociales. los trabajadores que están al margen del estándar; es establecido por el grupo, reciben el castigo del grupo en función de las normas elaboradas.
- Existencia de grupos informales. Los grupos informales existen en toda entidad, muchas veces está en contradicción con los intereses institucionales.

### **Teoría de La Jerarquía de Necesidades De Abraham Maslow**

Abraham Maslow indica que en función de necesidades el hombre se mueve. Esto quiere decir que las necesidades condicionan el pensamiento y la conducta del trabajador. La clasificación que presenta Maslow, es de acuerdo al grado de condicionamiento que las necesidades ejercen en el trabajador y son cinco jerarquías: fisiológico, de seguridad, social, autoestima y autorrealización.

### **Teoría De Tipo "X" Y De Tipo "Y" De Douglas Mc Gregor**

Según esta teoría plante que existen dos tipos de trabajadores, los de tipo X que no les gusta trabajar por naturaleza, no quieren el cambio. Los contrarios a este los de tipo Y, les gusta trabajar, ellos buscan retos mayores. Frente a los dos tipos de trabajadores se plantea que la motivación debe ser diferente tanto para el tipo X y para el tipo Y.

### **Teoría de Los Dos Factores de Frederick Herzberg**

Se denomina también teoría de la higiene-motivación. Deduciendo de la teoría de Herzberg, se dan dos factores que deben tomarse en cuenta y que tienen que ver con el desempeño laboral de los trabajadores. Estos dos factores son: los ambientales (higiene) y los motivadores propiamente dichos.

## **Teoría de Las Tres Necesidades de Mc Clelland**

Según Robbins y Coulter, (2005). Plantea que existen tres necesidades personales:

- Necesidad de afiliación. Son personas que necesitan de aprecio, compañerismo, de amigos, les preocupa los demás.
- Necesidad de poder. Son personas con una fuerte necesidad de poder, desea tener poder de influencia y son empeñosos, les gusta hablar en público y dirige.
- Necesidad de logro. Lo que se proponen quieren lograr a toda costa, les gusta ponerse retos y asumir la responsabilidad.

## **Teoría del Establecimiento de Objetivos y Metas de Locke y Drucker**

Esta teoría se funda en el proceso de querer instaurar metas concretas y claras. Según Edwin Locke, la tendencia natural del ser humano de instaurar metas y a luchar por alcanzarlas, solo será posible si es que quiere y acepta una meta específica. "Las personas están motivadas cuando se comportan de una manera que las lleva a estar a favor de ciertos objetivos claros que aceptan y que razonablemente pueden esperar alcanzar". Stoner, Freeman y Gilbert (1996, p.505).

Por su parte Peter Drucker, promotor de la administración por objetivos, dice que "para lograr resultados, la organización primero debe definir qué hace y qué pretende lograr el negocio. Los primeros objetivos anuales para la compañía se han establecido para un objetivo a largo plazo y se dirigen a cada jefe de departamento y gerente en función de los objetivos anuales de la empresa, es un proceso mediante el cual el gerente general y el gerente de área de una organización identifican objetivos comunes, definen las responsabilidades de cada uno de los resultados esperados y utilizan estos objetivos y directrices para la operación del negocio". Chiavenato, I. (1999, p.412).

### **Modelo de Motivación de Porter y Lawler**

Según Lyman W. Porter y Edgard Lawler, el modelo de motivación que proponen es más completo que las demás teorías, " El rendimiento real de un empleado (la realización de la tarea o el cumplimiento de las metas) se determina principalmente por el esfuerzo realizado. Pero también tiene gran influencia en la capacidad del individuo (conocimiento y habilidades) para realizar el trabajo y su percepción sobre cuál es la tarea exigida (hasta qué punto la persona entiende los objetivos, actividades necesarias y otros elementos de una tarea). Al mismo tiempo, el desempeño se considera para llevar a recompensas exclusivas (como condiciones de trabajo y posición social)".

Kootz y Wehrich (1998, p.511) afirman que:

El desempeño de cualquier trabajador dentro de la responsabilidad que se le da, depende: primero, del grado de conocimiento que tiene acerca del puesto de trabajo; segundo, del nivel de percepción de los objetivos y metas del trabajo a realizar; en tercer lugar, del esfuerzo que ponga durante su desempeño; y finalmente, de la intuición de saberse satisfecho y autorrealizado por el trabajo a realizar y por la satisfacción externa a lograr, como prestigio social, reconocimientos, etc...

### **Teoría del Reforzamiento**

"El psicólogo B. F. Skinner de Harvard, creó una técnica motivacional interesante pero controvertida. Conocido como refuerzo positivo o modificación del comportamiento. Este enfoque significa que las personas pueden sentirse motivadas diseñando adecuadamente sus condiciones de trabajo y prometiendo su desempeño, mientras que el bajo desempeño de desempeño resulta en resultados negativos". Koontz y Wehrich (1998, p.514).

No es correcto castigar un desempeño que queremos que sea mejorado. Se castiga cuando el trabajador realiza acciones negativas a propósito o acciones erróneas que perjudican el desempeño

exigido. Por ejemplo, si se ha capacitado a un docente en una determinada estrategia metodológica, no se le puede castigar si durante la visita advertimos que aún no aplica adecuadamente; pero si no aplica la estrategia metodológica, por criterio personal o porque no le da la gana, entonces, en este caso, se le debe castigar por su negativa de usar la estrategia.

### **Teoría de Las Expectativas**

Esta teoría tiene como promotores a David Nadler y a Edgard Lawler. Según esta teoría, las personas determinan su conducta laboral, escogiendo de varias alternativas de conducta, aquella que concuerde con sus expectativas personales. "Prefieren cómo comportarse las personas, a partir de diferentes manifestaciones alternativos, en función de sus expectativas de lo que obtendrán de cada comportamiento". Stoner, Freeman y Gilbert (1996, p.499).

Podemos concluir que, principalmente vivimos en ciudades sometidas a acelerados cambios, que generan insatisfacción, desconcentrado, a una rapidez que no permite darnos cuenta. La saturación de nuestro yo, se produce por la interacción e interrelación entre los integrantes de una comunidad, que establecen entre ellos una importante comunicación, por medio de ello se expresan sentimientos, emociones problemas, para que otras puedan entenderlas, existiendo medios diversos en la que se puede entablar el tipo de relación, con personas que pertenecen a la comunidad. Podemos decir que las relaciones familiares son la primera

relación que establecemos con nuestros prójimos, ya que el primer vínculo es la familia, la que establecemos cuando somos pequeños, las relaciones en la escuela es el segundo lugar, el primer día de clases se va formando con nuestros compañeros, continuando en edad escolar, hasta la universidad, según el nivel educativo que alcanzamos. Existen otras categorías de relaciones entabladas, que son nuestros amigos de la escuela, universidad o el barrio donde vivimos, actividades recreacionales, relaciones de nuestro ámbito laboral y la relación con nuestra pareja.

### **2.2.3. La teoría de las relaciones humanas y sus ramas**

Según el análisis de Perrow, C. (1990, p. 104), se divide en dos ramas básicas: en primera instancia relacionada con el liderazgo, la moralidad y la productividad; en segunda instancia referida a la estructura de grupos, basada en las premisas del primero, su aplicación particular en organizaciones en general. Se identifican los diversos temas promovidos por esta corriente como la motivación, liderazgo y dinámicas de grupo, entre otros.

#### **Modelos de Productividad y Liderazgo**

En este aspecto, afirma Perrow, C. (1990, p.104) El planteamiento de relaciones humanas de esta rama, indica que el liderazgo para ser bueno lleva hacia el rendimiento de los integrantes. Entonces un liderazgo óptimo debe evitar el autoritarismo, debe ser democrático, centrado siempre en el

trabajador, interesado en una buena relación humana, más que en tantas reglas burocráticas que se fijan en la producción. La hipótesis planteada es que para generar una alta moral que conllevará a un esfuerzo común y con visión se expresará en un rendimiento óptimo y disminuirá cambios en el personal, cansancio, desgano, es un buen liderazgo, subiendo de esta forma la eficacia en el trabajo.

En relación con esto, indica MCGregor, D. (1974, p. 217), un mayor grado de rendimiento, motivación y satisfacción, se presume descartando las fuerzas limitantes como un control rígido y administración de la labor grave, ya que impedía el uso individual de sus capacidades y preparación, de otro modo, lo que en general tienden a causar rebeldía, apatía y baja productividad.

Como resultado de intensas investigaciones en esta área, 40 años aproximadamente, tenemos variados conceptos, amplia y variada bibliografía sobre lo que se presume no incide en el rendimiento del trabajo, se circunscribe una serie de aspectos que deberíamos considerar; sin embargo, esto no es garantía en el momento de aconsejar, a un directivo para incrementar el rendimiento. En ese sentido, se abordan los siguientes:

a. **Rendimiento y actitud:** En 1930 se realizó investigaciones sobre la psicología industrial, con el objetivo de establecer en los trabajadores sus actitudes, describiendo como conclusión que no había ninguna relación entre sus actitudes y su trabajo, políticas de supervisión, políticas de exigencia. Dentro de este estudio se investigaron variables como la inteligencia, edad, educación, emoción, no encontrando relación alguna. Los científicos de esa época tenían un discurso predominante, era que si el trabajador es feliz, también debe ser productivo, por lo que a inicios de los años 40 se pretendía demostrar con estos estudios.

Los estudios sobre la relación entre rendimiento y actitud, ya había unos 50 hacia los años 1954, llegando a las mismas conclusiones después de años, ya que las evidencias de que el rendimiento y la actitud no tenían ninguna relación, lo que si se encontró relación con la motivación y el ausentismo es las satisfacciones. Pero también en otros estudios como lo investigado por Víctor Vroom, en 1964, indicó sobre el rendimiento y satisfacción, considerando que si mantienen una relación constante, pero ligera; por lo que para un líder o

directivo es difícil conseguir incrementar el agrado del personal siempre en cuando se busque disminuir el ausentismo y la rotación.

Al respecto, McGregor, D. (1974, p. 215), indica que el individuo por su propio esfuerzo e inherente a su trabajo o actividad se encuentra asociado a su grado de satisfacción como parte de su motivación y rendimiento.

- b. Liderazgo y Rendimiento:** Más complejo resulta abordar que efecto tiene el liderazgo sobre el rendimiento humano y su conducta, por lo que tradicionalmente las interrelaciones entre personas, según Perrow, C. (1990, p. 107) que la supervisión o dirección como conducta, es particularmente del personal que se encuentra en actividad y no es influenciada de componentes como la tecnología, el mercado, la competencia o la estructura de una empresa.

Pero en realidad a partir de 1945 se iniciaron los estudios sobre el liderazgo, por lo que investigadores especialmente psicólogos empezaron a incidir al respecto, partiendo de procedimientos prácticos y empíricos. Una contribución importante es la de

Likert (1961-1967) ya que él, además del liderazgo, tiene en cuenta otros aspectos: como la comunicación, la motivación y la toma de decisiones.

Han surgido sofisticados datos con el uso de técnicas analíticas y años de investigación, dos factores o dimensiones que exponen notoriamente, la variación que tiene entre el estilo que muestra el líder y el grupo que tiene a su cargo. El primero se denominó "estructura iniciada", que se basa en organizar y definir el rol del líder y sus subordinados. El segundo factor se denominó "... consideración (por el sentir de los trabajadores), según sus ideas y confianza recíproca; una persona con puntuaciones altas en este aspecto cultivaría relaciones interpersonales saludables y una comunicación fluida en forma recíproca Dávila (1985, p. 200)

Paralelamente, investigaciones de Survey Research Center Universidad de Michigan, en donde se definieron dos formas: orientaciones del trabajador y de la producción, considerados como polos opuestos ya que el primero, hacía referencia a un ejercicio bueno de las relaciones interpersonales y y lo otro considera el aspecto técnico.

En estos estudios, destacaron su participación: Kurt, L. (1938), quien propuso la divergencia del líder considerado como democrático y del autoritario, dando lugar en algunas ocasiones a una tercera postura, “Laissez Faire”; Katz, D. & Maccoby, N & Morse, N. (1950), quienes abordaron como dos polos opuestos la producción y la orientación del empleado, que incluyó las metas del empleado como dimensión a modificar. Floyd Mann, más adelante resaltó tres destrezas: administrativas, relaciones humanas y técnicas. Ésta última limita los procedimientos para desarrollar una acción, las administrativas incluyen aspectos como: planificar, organizar, inspeccionar, coordinar y garantizar los objetivos del equipo de trabajo, los cuales se operativizan en metas y técnicas para lograr que se realice una tarea; y las administrativas incluyen aspectos estructurales tales como: planificación, organización, inspección, coordinación garantizando que los objetivos del equipo concurren en las metas de la organización total. Perrow, C. (1990, p.108).

Es necesario considerar, que además de la importancia que se le da al liderazgo, muchos investigadores que estudian relaciones humanas

enfatan en el fortalecimiento de la labor, ya que ello incrementa la satisfacción y el rendimiento; además, considera que la simplificación de la labor requiere habilidades menores y ello conlleva al aburrimiento, la monotonía e insatisfacción, que trae como consecuencia el abandono, el movimiento y la mengua en la producción.

Pero en la satisfacción laboral no existe evidencia en apoyo de la disertación; porque no están satisfechos con todo el personal en el momento en el que se da oportunidad de participar en la toma de decisiones y algunos están satisfechos con los métodos y el trabajo repetitivo de rutina específico. En ese sentido, se puede decir que en una situación sea positiva o negativa para un líder, dependerá del clima en el grupo, ya que este aspecto afecta la efectividad de los estilos de liderazgo que asumen dependiendo de las circunstancias; Se dice que es beneficioso cuando el proceso de interrelación entre el líder y los trabajadores; es bueno; en ese sentido las actividades planificadas se dan fácilmente, estando clara la posición del líder. Teniendo en cuenta estas condiciones un buen líder es aquel que establece un curso para la labor exitosa y la actividad en equipo.

- c. **La Formación de Líderes:** "T-Group programs" es un programa para la formación de líderes que se desarrolló y se posicionó en medio de instituciones, porque su meta primordial es expandir la mente interpersonal o habilidades interpersonales, su autenticidad y el comportamiento espontáneo, excluir la conducta derivada de posiciones jerárquicas y sustituirlas por comportamiento colaborativo, y desarrollando la capacidad para enfrentar problemas, buscando su solución por medio de negociación, coerción o manejo de poder. "Perrow, C. (1990, p.113).

En este sentido, se puede concluir que un gran número de investigaciones sobre modelos de liderazgo y productividad, teniendo en cuenta el aspecto teórico y sobre todo el carácter psicológico acerca del liderazgo, se han clasificado, si se quiere decir en donde se considera al líder que practique la democracia, una adecuada práctica interpersonal con todas las personas de su entorno y que ello ayude a un trabajo eficaz y eficiente, trascendiendo en una productividad alta dentro de la tarea de un líder, posicionando su labor con la finalidad de estructurar acciones y estilos que ayuden a la adaptación de los

integrantes de determinados grupos con el objeto de mejorar siempre las relaciones. "Perrow, C. (1990, p.115).

### **Las Relaciones Grupales y sus modelos**

Perrow, C. (1990, p. 104), incorpora los hipotéticos modelos del liderazgo juntamente con la productividad, pero está más interesada en reformular el clima en las acciones para formación de líderes, en ese sentido, los presupuestos del modelo psicológico son generalizados para unidades mayores generando interés por la interacción de grupos; teniendo en cuenta el papel de la alta administración en el establecimiento de un ambiente agradable, reduciendo las discrepancias dentro de la organización, aumentando la aceptación entre personas.

La relación de grupo se puede justificar observando a la persona en el conglomerado, identificando con que finalidad se encuentran. Según Argyris, C. (1976, p.5) entre el individuo y la organización que pertenece existe un problema fundamental, que se sostiene en que la organización normalmente exige una actitud o conducta dependiente de todos sus miembros, por lo que se hace difícil crecer o que genere la madurez. Asimismo, su hipótesis indica que la gente que se encuentra disconforme

con uno mismo, pretende normalmente y anhela la madurez y el éxito sin lograr sus pretensiones acordes con sus actividades y procesos que también aspiran al éxito.

Según el autor lo que se encuentra latente es que el contexto organizacional para los individuos es importante, dentro de la organización la conducta autónoma, auto realizadora es necesario, caso contrario se pueden considerar inmaduros. Por lo que trae como consecuencia una forma de estructuración de una organización y un tratamiento más amplio de T – Groups, de tal manera que permita que todos se comporten maduramente. En consecuencia, la organización debe asumir la responsabilidad de desarrollar en los individuos la madurez.

Se puede afirmar finalmente que estos dos aspectos de la escuela de las relaciones humanas, han generado críticas por más que hayan dominado la teoría, rescatando algunas cuestiones cuestionadas como las jerarquías, la resolución de conflictos en la organización, la armonía y el deseo de participar.

El apoyo empírico que se da para esta escuela es escaso por tanto se originan limitaciones y diversas contingencias, que al parecer los esquemas de Likert parezca sin sentido y posean marcas teóricas. Las

organizaciones no pueden ser explicadas solo con actitudes, estudiando comportamientos individuales, también implica una amplia investigación sobre psicología social.

La interrelación de la información que se tiene sobre actitudes y reacciones sobre la personalidad, respecto a las formas de organización hasta el momento no se ha establecido, por ello existen sugerencias acerca de que las organizaciones están en retroceso, pero se cree que es una exageración respecto a lo que se quiere lograr con una organización que ayude a innovar posturas dentro de lo que se busca para mejorar el desarrollo social del planeta, respetando la historia y considerando los errores.

En efecto, si los pensamientos surgen de la conducta humana, entonces lo que se considera como afirmaciones sobre las metas organizacionales o de grupo pueden ser sencillamente interpretaciones de donde se ha estado y no de hacia dónde se quiere ir. Por consiguiente, “la fijación de metas por parte de los individuos y organizaciones, sirve para dar sentido a lo que posiblemente es un proceso más azaroso y aislado, accidental y titubeante” de lo que se había pensado. Perrow, C. (1990, p. 142).

Por tanto, si lo cognitivo trasciende desde el quehacer del hombre, podemos considerar algunas afirmaciones

respecto al tema de organizaciones y las metas que se pretende interpretar. Es necesario para ello verificar la situación en que se encuentra y lo que se busca. En consecuencia, las pretensiones que tienen las personas y sus grupos servirán para encausar un sentido propio, los procesos que surgen dentro de una organización primigenia y un proceso de consolidación.

#### **2.2.4. Clima Institucional**

Se entiende como clima y ambiente en una I.E. a todas las acciones del día a día. De las personas que transitan en la I.E. donde resaltan sus comportamientos, su práctica de valores, su conocimiento de cultura escolar y sobre todo su actitud de promover el cambio y una relación saludable entre todos.

Dentro de una I.E. un ambiente saludable y amigable será imprescindible para un desarrollo ejecutivo de la I.E. y mantener las mejores condiciones de convivencia humana.

Maslow sostiene, la jerarquía dentro de lo que necesitamos nos lleva a buscar para los seres humanos algunas necesidades con algún grado de prioridad.

- Las fisiológicas.- necesidad de comer, necesidad de beber líquidos, necesidad de guarecerse, necesidad de sentir placer u otros.

- La seguridad.- cuidado con nuestro cuerpo, nuestros sentimientos y pensamientos.
- Las sociales.- necesidad de hacer grupo, cultivar la amistad..
- La estima.- necesidad de lograr la autovaloración, la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas que nos ayuden al crecimiento, al logro de metas y triunfar en lo personal.
- La autorrealización.- Búsqueda de mecanismos que contribuyan a consolidarse como ser.

Al satisfacer estas necesidades, la tendencia es que la próxima se convierten en mucho más prioritarias.

El ser humano es un ente desiderativo y por esa razón busca alcanzar logros y éstos están caracterizados de forma que unas están referidas a las fisiológicas, búsqueda de seguridad y las de interrelación gregaria, éstas últimas vinculadas al orden dinerario como la remuneración y las de orden superior vienen a ser la autovaloración y el crecimiento personal y profesional, actos que devienen de la interiorización de los deseos de los seres humanos. Por supuesto que ésta forma de necesidad varía de acuerdo a las características de cada ser.

Maslow propone que el hombre es quien construye su destino, partiendo siempre de los objetivos y metas que desee lograr.

Por esa razón el profesor que alcanza un adecuado nivel profesional también trasciende sus acciones en el ámbito profesional e institucional, lo que lo hace diferente de los colegas docentes que aún no logran consolidarse en ambos campos.

#### **2.2.4.1. Modelo De Clima Institucional**

Martín, B. (1999), propone las siguientes variables como:

- a. La Comunicación:** Constituye el nivel de información e interacción que se da entre dos o más personas, considerando el intercambio de información interna y externa el cual se manifiesta en los distintos sectores. Implica además la ligereza que se tiene para el intercambio de información. Dentro de esta variable es muy importante conocer sobre el respeto que se presenta en el entorno de los integrantes ya que esto repercute en la toma de decisiones consensuadas dentro de la IE; además, implica darle utilidad y/o funcionalidad a acuerdos externos o internos que repercuten en la interiorización de las mismas.
- b. La Confianza:** Esta variable es muy importante dentro del modelo de clima institucional ya que alude a la seguridad, esperanza que el docente tiene frente a

una persona o lugar en el que se desenvuelve Está relacionado con el Grado de sinceridad y fiabilidad que se establecen dentro de la I.E.

- c. **Creatividad:** En una institución educativa constituye una variable importante ya que permitirá aprender, adaptarse e iniciar cambios, asumir nuevos retos y salir de lo común. La práctica creativa dentro de una organización permitirá a sus integrantes involucrarse en las diferentes actividades formulando propuestas innovadoras frente a objetivos comunes.
- d. **Liderazgo:** Permite conducir la organización haciendo uso de una serie de estrategias permiten influir en las acciones de un grupo, direccionándolos al logro de objetivos comunes.
- e. **La Motivación:** Constituye la predisposición que tiene una persona ante una situación determinada, es decir demuestra interés por algo. Dentro de una organización la motivación juega un rol importante ya que definirá el nivel de involucramiento de los miembros que lo conforman. Así mismo constituye el nivel de satisfacción del profesorado frente al reconocimiento de su trabajo.
- f. **La Participación:** La participación está relacionada con el trabajo en conjunto dentro de la I.E., implica

involucrarse y evidenciar su participación activa.

- g. La Planificación:** implica anticiparse a situaciones, hechos, sucesos que se van a desarrollar, la planificación permitirá evitar incertidumbres y resolver problemas adecuadamente.

#### **2.2.4.2. Clima Organizacional**

Hall (1996), indica que el clima organizacional son propiedades que del medio laboral evidencian directamente o indirectamente a los trabajadores, dichas percepciones constituyen un motor para el empleado. Moberg (1990) hace referencia a lo siguiente:

- a. Estructura:** Es la percepción que tienen las personas relacionadas a las normas, procedimientos, trámites, nivel coordinación, y otros aspectos que involucran su actividad
- b. Responsabilidad:** Constituye la autonomía de los integrantes de la organización, en los acuerdos institucionales. **Recompensa:** Constituye el incentivo y programas de recompensa hacia el trabajador por los méritos logrados, y está relacionada con el nivel de percepción que los trabajadores tienen respecto a ello.
- c. Desafío:** Hace referencia al nivel de dificultad, situaciones retadoras dentro de una organización, las

cuales deben ser enfrentadas con estrategias adecuadas y pertinentes.

- d. Relaciones:** Implica el trato cordial y respetuoso que se da dentro de una organización. Para ello se debe desarrollar un trato horizontal entre los miembros de la institución.
- e. Cooperación:** La cooperación hace referencia a la actividad en conjunto, donde todos los miembros de una institución reflejen el sentimiento de ayuda, trabajo en equipo.
- f. Estándares:** Consiste en los modelos, los parámetros hacia donde la organización debe direccionarse en cuanto al rendimientos.
- g. Conflictos:** Se consideran los desacuerdos, intereses de cada uno de los integrantes en donde se sustentan diferentes posiciones, de manera tal que lo ideal es llegar a un acuerdo común y así superar asperezas.
- h. Identidad:** Constituye el reconocimiento de pertenencia a la institución siendo un elemento importante para el buen desarrollo de la organización. Pues esa sensación de compartir fines educativos coadyuvará al logro de objetivos institucionales.

### 2.2.5. Liderazgo

Son acciones de interacción social, que busca persuadir (líder) en un grupo de personas (seguidores). Como proceso tiene su objeto de acción en el grupo humano, que trabaja en una entidad educativa, a quienes se les debe movilizar para que cumplan sus funciones, de la mejor forma posible, por medios no coercitivos.

El liderazgo en sus diferentes perspectivas constituye:

- La mediación interpersonal.
- La disminución de incertidumbre
- Como relación horizontal entre líder y grupo de trabajo
- Influencia del líder sobre los seguidores.

#### 2.2.5.1. Teorías Sobre Liderazgo

Existen muchas teorías, de todas ellas, se puede agrupar en tres, cada cual tiene sus propias características. Chiavenato I. (2004, p.105).

**a. Teorías de rasgos de personalidad:** Considera que el líder se define por ciertos rasgos o características en su forma de ser, de los cuales podemos detallar:

- Características físicas: Predisposición para trabajar, aspecto personal.
- Características cognitivas: intelecto, amor

propio, predisposición

- Características sociales: Trabajo cooperativo, relaciones interpersonales y comunicativas.
- Características relacionadas con la labor: Acción, persistencia e iniciativa.

**b. Teorías de estilos de liderazgo:** Hacen referencia al comportamiento del líder frente al grupo al que dirige, así mismo, se considera principalmente los siguientes: democrático, liberal y autoritario

**c. Teoría situacional del liderazgo:** Son interesantes para el gerente ya que encuentra la posibilidad de cambiar aspectos para ser adecuado y viceversa. Es necesario que el líder se adapte a un conjunto de personas en diferentes condiciones.

Estos factores no ayudan a mejorar nuestras relaciones humanas y es en las instituciones educativas ya sea nivel inicial, primaria, secundario o superior donde aprendemos y debemos hacer praxis de estos conceptos. Si bien es cierto; la escuela, inicia con el progreso intelectual en la vida diaria, también ayuda al progreso de las relaciones sociales.

#### **2.2.6. Conflicto Institucional**

El conflicto es discordia y controversia antagónica entre dos o más personas, dentro de una entidad (conflicto interno), también

puede ser entre dos o más entidades (conflicto externo).

Todo conflicto origina, en el personal, frustraciones, desmoralización y pérdida de energía laboral. Todo administrador, consciente de su papel, evitará en todo momento, con un adecuado ejercicio de autoridad, la existencia de conflictos. Una de sus preocupaciones constantes será evitar y resolver conflictos.

En la vida de una entidad educativa, pueden darse los siguientes tipos de conflictos:

- Conflicto intrapersonal.- Se produce dentro del trabajador, debido a incomprensiones, maltratos recibidos, frustraciones, injusticias, responsabilidad sin la debida autoridad, etc., que originan estados emocionales negativos, como temores, complejos, resistencias, desconfianzas, desmoralización, etc.
- Conflicto interpersonal.- Es la discordia antagónica entre dos trabajadores.
- Conflicto intragrupal.- Es la discordia que se da entre dos o más personas dentro de los grupos existentes dentro de la entidad.
- Conflicto intergrupacional.- Es la discordia entre dos o más grupos existentes dentro de la entidad educativa.
- Conflicto intraorganizacional.- es el conflicto intrapersonal, interpersonal e intragrupal existente dentro de la entidad educativa, considerada como organización.
- Conflicto interorganizacional.- Es la discordia entre dos o más

entidades educativas.

### **2.2.7. El clima institucional y sus dimensiones**

Parte de Gibson y colaboradores, que indican que es necesario medir mediante variables el comportamiento, su estructura y proceso, éstas son adecuadas a la estructura de Edgar Valdivia

- **Comportamiento institucional.-** Constituyen las acciones y el comportamiento de integrantes de la organización las cuales se rigen bajo determinadas normas, costumbres y tradiciones en donde las personas muestran su compromiso y preparación para cumplir con roles apropiados. Los cuales se traducen en caracteres propios de interrelación social. Considerando que cada persona constituye una realidad diferente, estas diferencias intervienen en las actitudes en cierto nivel. Las dificultades que se presentan en una organización surgen en algunos casos por diferencia de caracteres y la forma como ven cada una de los integrantes de una organización.

**Comportamiento.-** Está definida por el conjunto de acciones, respuestas, frente a una determinada situación, se encuentran relacionadas por el nivel de aprendizaje que poseen los individuos y los valores que estos tienen a los largo de su vida frente a situaciones que se les presentan.

- **Capacidad organizacional.-** Lusthaus, Ch. (2002). En la gestión de procesos se puede determinar que es la forma en que la institución trata los aspectos interpersonales y su forma de relacionarse dentro de la labor, considerando la habilidad para utilizar y reutilizar sus los recursos con que cuenta para las actividades. La organización tiene una misión y esta se rige por una estructura que se vincula con las funciones que desempeña cada una de las personas a nivel de actividades que generan relaciones internas y externas con otras organizaciones. Para Robbins, S. (2009, p. 10) "... es un nuevo campo de investigación que observa a las personas, individuos, los conjuntos que se generan y la disposición de una organización; el impacto que estos tienen dentro al aplicar ciertos conocimientos y habilidades para mejorar la efectividad de dicha organización.

- **Dinámica institucional.-** Nava, H. (2009). Señala que desde un punto de vista psicológico y social; en donde, considera que en donde se evidencia el actuar de las personas en la resolución de diversas situaciones problemáticas. Indica también que existen acciones se dan no solo en situaciones críticas y también se da en situaciones favorables, en donde el nivel de dedición está en juego. El nivel de dinámica institucional se da por la pertinencia de estrategias, aptitud de las personas y mecanismos utilizados y la toma de decisiones acertadas en la institución.

En ese sentido, es necesario que las instituciones educativas promuevan en forma favorable el clima dentro de una organización que coadyuve con la mejora de la educación y de todos sus integrantes, además, la práctica muestra que un clima adecuado dentro de una institución contribuye al buen desarrollo de la IE y de los estudiantes; porque es un aspecto relevante que interviene en la gestión de la institución, logrando reunir todas las energías para generar un bienestar común. Los conflictos de comunicación, la falta de tolerancia, los problemas interpersonales de los integrantes de una institución, etc, evidencian que existe una imagen negativa de las instituciones educativas; se crean climas que no son favorables para los miembros de la institución, pudiendo afectar en gran medida el clima escolar e institucional.

### **2.3. Marco conceptual.**

- **Relaciones Humanas**

Es el nivel de interacción entre dos o más personas, en el cobra importancia el saberse agradar mutuamente. Las relaciones humanas solo tienen sentido cuando los interlocutores que entran en contacto se agradan mutuamente y participan en la comunicación social, con agrado y simpatía mutua. De otro modo no tiene sentido hablar de buenas relaciones humanas.

- **Relaciones Interpersonales**

Constituyen las formas de interactuar en la sociedad, con las personas que nos rodean ya sea en el ambiente familiar, trabajo, amistades y otros. Las relaciones interpersonales efectivas se manifiestan por el nivel de comunicación que se dan dentro del grupo, lo cual ayuda al desarrollo personal. Tenemos que reconocer que los seres humanos tenemos personalidad propia producto de la interacción del contexto, que tiene que ser respetada, lo cual implica la convivencia sana con la personalidad de otra persona, situaciones o necesidades diversas, psicológicas, sociales. Las necesidades establecen el comportamiento de un individuo y motivan la forma de ser.

- **Imagen Personal**

La imagen que proyectamos hacia los demás, conformado por la amalgama de cómo estamos vestidos, por nuestra higiene corporal, los modales y la forma cómo usamos el lenguaje verbal y la no verbal, puede ser agradable o desagradable. La impresión que ocasione nuestra imagen personal, en los primeros momentos del contacto social, determina nuestro éxito en los propósitos que buscamos.

- **Clima**

Son las apreciaciones y opiniones que tiene el individuo en un tiempo determinado sobre la organización o institución en la que se desenvuelve.

- **Clima Institucional**

Constituye un ambiente que se genera en una IE partiendo de las interacciones comunes de sus integrantes de la escuela. Este medio está relacionado con las costumbres, valores, actitudes que tiene que ver con los estímulos que tiene cada trabajador, la institución educativa los cuales se traducen en las formas de trato entre los integrantes desde el punto de vista personal y laboral.

- **Clima Organizacional**

Es el medio en el que se desenvuelve el trabajador dentro de una organización, el nivel del clima organizacional influirá en las acciones de sus miembros. El clima organizacional refleja la cultura más profunda de la organización.

## **CAPÍTULO III**

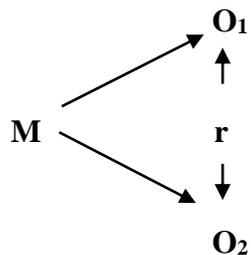
### **MÉTODO**

#### **3.1. Tipo de Investigación.**

Esta investigación el tipo de estudio es no experimental, pues las variables independientes ya ocurrieron y no pueden ser manejadas, los investigadores no tienen intervención directa sobre estas variables se observan en un ambiente natural, no pueden influenciarlas, pues ya ocurrieron, así como sus efectos. Hernández (2010)

#### **3.2. Diseño de Investigación.**

El diseño que se aplicó en la presente investigación, viene a ser correlacional. Según Sánchez, (1998, p.79), “La investigación correlacional, está orientada a determinar el grado de relación que existe entre dos o más variables de interés en un momento determinado y en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos sin pretender explicar la causalidad”. Se sigue el siguiente esquema:



Dónde: M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la variable 1.

O<sub>2</sub> = Observación de la variable 2.

r = Correlación entre dichas variables.

### 3.3. Población y Muestra.

#### a. La Población

Oседа, D. (2008, p.120) “Es el conjunto total de individuos que tienen algunas características comunes y esenciales susceptibles de ser observadas, sea en un lugar o momento determinado, para fines determinados”. En el caso de nuestra investigación, estuvo conformada la población por 54 docentes y 4 directivos de la Institución Educativa Secundaria N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno.

## b. Muestra

Muestra censal, estuvo conformada por los mismos 54 docentes y 4 directivos de la Institución Educativa Secundaria N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno.

**Tabla N° 5 : Población y Muestra de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016**

<b>POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO</b>				
	<b>N° DE DOCENTES – POBLACION</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>N° DE DOCENTES – MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Docentes</b>	<b>56</b>	100	<b>56</b>	100
<b>Directivos</b>	<b>4</b>	100	<b>4</b>	100

### 3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

**Tabla N° 6 : Técnicas e Instrumentos**

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Datos a observar</b>
<b>Fichaje</b>	Fichas Bibliográficas.	Marco teórico conceptual, recolectar información y detectar referentes teóricos que sustenten lo relacionado con el trabajo de investigación.
<b>Encuesta</b>	Cuestionario tipo encuesta sobre las relaciones humanas.	La descripción de las relaciones humanas.
<b>Encuesta</b>	Cuestionario tipo encuesta sobre el clima institucional.	La descripción de las dimensiones del clima institucional

### 3.5. Procesamiento y Análisis de Datos.

Se utilizó los siguientes estadígrafos:

- Las tablas de distribución de frecuencias (absoluta y la porcentual) con las que se hizo el procesamiento de los ítems de las encuestas aplicadas y los niveles alcanzados en los promedios.
- Del mismo modo, se tuvo en cuenta los gráficos estadísticos, por ejemplo, el histograma de frecuencias que servirá para representar e interpretar los resultados.
- Para comprobar la hipótesis general de la investigación se tuvo en cuenta la “r” de Pearson para investigaciones correlacionales.

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

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de Resultados.

Se presenta a continuación los Tablas que muestran el análisis de la variable “Relaciones humanas”.

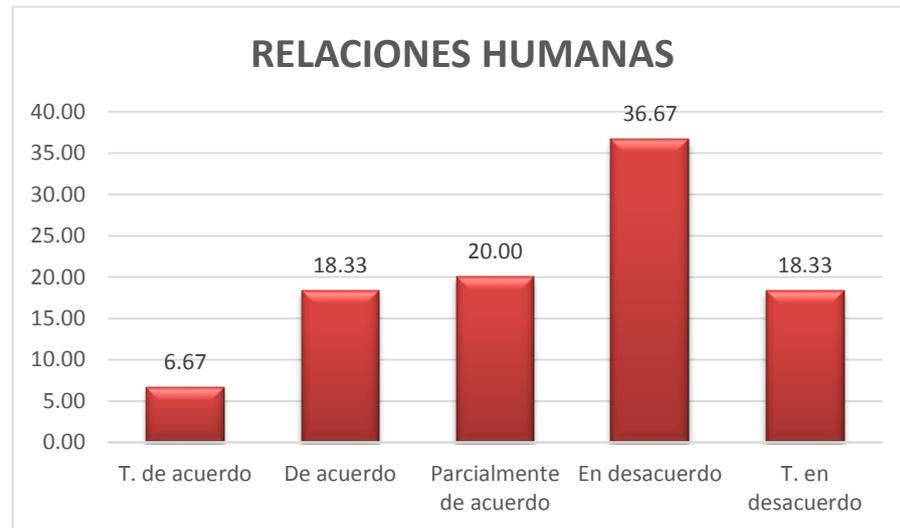
**Tabla N° 7: Tabla de Valoración de la Variable de Relaciones Humanas**

0 - 14	T. en desacuerdo
15 -28	En desacuerdo
29 -42	Parcialmente de acuerdo
42 -56	De acuerdo
56 -70	T. de acuerdo

**Tabla N° 8: Las Relaciones Humanas según los docentes de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016**

RELACIONES HUMANAS			
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
T. de acuerdo	4	6.67	45.00
De acuerdo	11	18.33	
Parcialmente de acuerdo	12	20.00	
En desacuerdo	22	36.67	55.00
T. en desacuerdo	11	18.33	
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Base de datos de los investigadores.



**Figura N° 1: Las Relaciones Humanas**

Del Tabla N° 8 y Figura N° 1 se deduce que en la medición de las relaciones humanas; de los 60 docentes encuestados que, 22 de ellos que representa el 36.67% mencionaron están en desacuerdo con la existencia de adecuadas relaciones humanas en la institución, 12 docentes que es el 20% mencionaron estar parcialmente de acuerdo con las relaciones humana existentes, 11 docentes que constituye el 18.33%, que manifestaron estar de acuerdo con las buenas relaciones humanas, 11 docentes que representan el 18.33% mencionan estar totalmente en desacuerdo y 4 docentes que es el 6.67% mencionaron estar totalmente de acuerdo. Cabe mencionar que la mayoría de docentes mencionaron que no están de acuerdo con las relaciones humanas que existen en la institución ya que en un porcentaje acumulado hacen un total de 55% y en contraposición un 45% manifiestan estar en de acuerdo con las relaciones humanas existentes en la institución; esto nos

muestra que la práctica del amor social, la diplomacia, la democracia, etc. No es práctica cotidiana en la institución.

Se presenta a continuación los Tablas que muestran el análisis de la variable “Clima Institucional”.

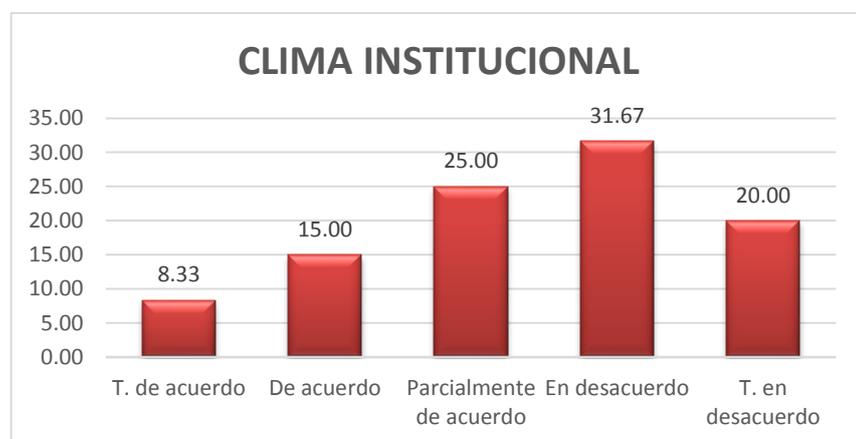
**Tabla N° 9: Tabla de Valoración de la Variable Clima Institucional**

0 - 14	T. en desacuerdo
15 -28	En desacuerdo
29 -42	Parcialmente de acuerdo
42 -56	De acuerdo
56 -70	T. de acuerdo

**Tabla N° 10: Clima Institucional según los docentes de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016**

<b>CLIMA INSTITUCIONAL</b>			
<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
T. de acuerdo	5	8.33	48.33
De acuerdo	9	15.00	
Parcialmente de acuerdo	15	25.00	
En desacuerdo	19	31.67	51.67
T. en desacuerdo	12	20.00	
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Base de datos de los investigadores



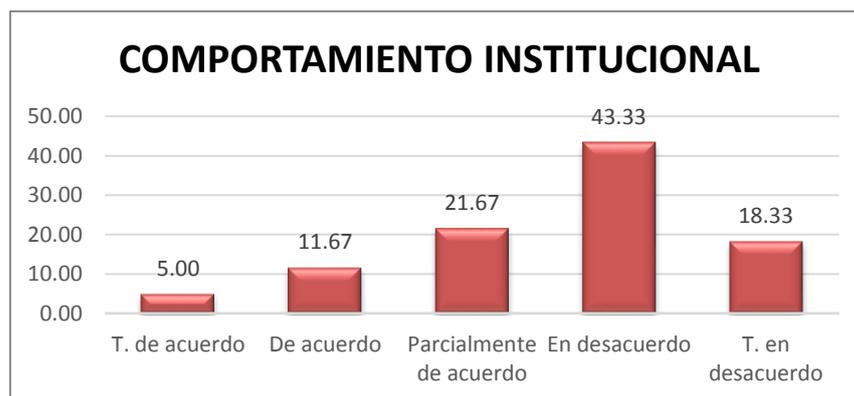
**Figura N° 2: Clima Institucional**

Podemos mencionar que en la medición de la variable clima institucional, de los 60 docentes encuestados que, 19 de ellos que representa el 31.67% mencionaron están en desacuerdo con el clima institucional existente en la institución educativa, 15 docentes que es el 25% mencionaron estar parcialmente de acuerdo, 12 docentes que constituye el 20% que manifestaron estar totalmente en desacuerdo, 9 docentes que representan el 15% mencionan estar de acuerdo y 5 docentes que es el 8.33% mencionaron estar totalmente de acuerdo. Podemos deducir que en su mayoría de docentes piensan y sienten que el clima institucional no es el adecuado, según las encuestas se observa que el clima no es el adecuado, existen situaciones de conflicto e incomodidad en un buen porcentaje de docentes observándose así que el 51.67% del porcentaje acumulado lo expresa así y un porcentaje menor de 48.33% dice estar conforme con el clima institucional.

**Tabla N° 11: El Comportamiento Institucional según los docentes de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016**

<b>COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL</b>			
<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
T. de acuerdo	3	5.00	38.33
De acuerdo	7	11.67	
Parcialmente de acuerdo	13	21.67	
En desacuerdo	26	43.33	61.67
T. en desacuerdo	11	18.33	
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Base de datos de los investigadores.



**Figura N° 3: Comportamiento Institucional**

De acuerdo a los resultados se puede ver que en la medición del comportamiento institucional; de los 60 docentes encuestados que, 26 de ellos que representa el 43.33% mencionaron están en desacuerdo con el comportamiento institucional, 11 docentes que constituye el 18.33%, que manifestaron estar en total desacuerdo, 3 docentes que representan el 5 % mencionan estar totalmente en desacuerdo, 7 docentes que son el 11.67% mencionaron estar de acuerdo con el comportamiento institucional y 13 docentes que representan el 21.67% manifestaron que están parcialmente de acuerdo con el comportamiento institucional. Cabe mencionar que la mayoría de docentes mencionaron que en la institución el comportamiento institucional no es buena ya que en un porcentaje acumulado hacen un total de 61.67 y en contraposición un 38.33 manifiestan estar de acuerdo con el comportamiento institucional existente.

Ahora la segunda dimensión de nuestra segunda variable.

**Tabla N° 12: La Capacidad Organizacional según los docentes de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016**

<b>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
T. de acuerdo	8	13.33	60.00
De acuerdo	11	18.33	
Parcialmente de acuerdo	17	28.33	
En desacuerdo	12	20.00	40.00
T. en desacuerdo	12	20.00	
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Base de datos de los investigadores.



**Figura N° 4 : Capacidad organizacional**

Del Tabla N° 12 y Figura N° 4 Interpretamos de los resultados sobre la capacidad organizacional; de los 60 docentes que fueron encuestados que, 17 de ellos que representa el 28.33% mencionaron estar parcialmente de acuerdo con la capacidad organizacional que muestran sus colegas en la institución, 12 docentes que es el 20% mencionaron estar en desacuerdo y otros totalmente en desacuerdo el mismo porcentaje, 11 docentes que constituye el 18.33%, manifestaron estar de acuerdo, 8 docentes que representan el 13.33% mencionan estar totalmente de

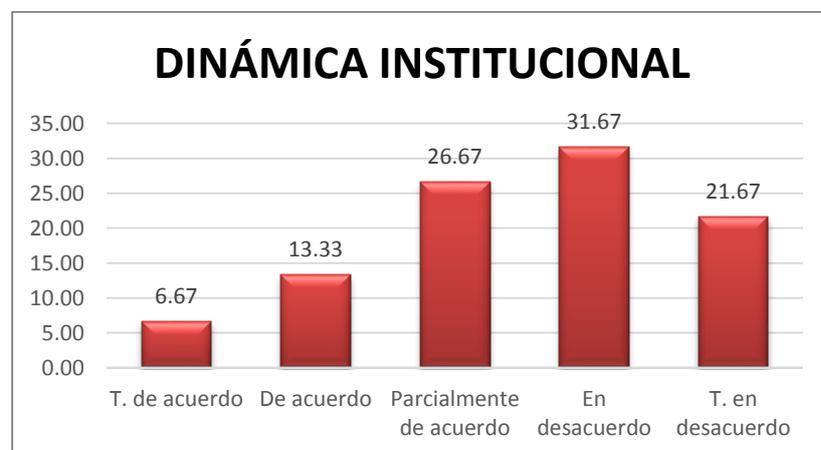
acuerdo. Entonces se puede afirmar que los docentes la mayoría logra realizar una planificación en sus actividades académicas y extracurriculares; de la misma manera muestran una buena toma de decisiones tal como se muestra con el porcentaje acumulado de 40% que no lo hace; teniendo clara muestra en los documentos de planificación que los directivos mencionaron que no son presentados en la oficina de formación pedagógica.

Ahora veamos la siguiente dimensión tercera de la segunda variable.

**Tabla N° 13 : Las Dinámica Institucional según los docentes de la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016**

<b>DINÁMICA INSTITUCIONAL</b>			
<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
T. de acuerdo	4	6.67	46.67
De acuerdo	8	13.33	
Parcialmente de acuerdo	16	26.67	
En desacuerdo	19	31.67	53.33
T. en desacuerdo	13	21.67	
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Base de datos de los investigadores.



**Figura N° 5: Dinámica Institucional**

Del tabla N° 13 y figura N° 05 Como resultado de las encuestas realizadas deducimos que en cuanto a la dinámica institucional que presenta la I.E.S Emilio Romero Padilla, desde la opinión de los docentes; de los 60 encuestados, 19 de ellos que representa el 31.67% mencionaron están en desacuerdo con la dinámica institucional practicada en la institución, 16 docentes que es el 26.67% mencionaron estar parcialmente de acuerdo, 13 docentes que constituye el 21.67% manifestaron estar totalmente en desacuerdo, 8 docentes que representan el 13.33% mencionan estar de acuerdo y 4 docentes que es el 6.67% mencionaron estar totalmente de acuerdo. Concluimos de acuerdo a los resultados que en su mayoría, el 53.33%, evidencia su malestar con la dinámica que existe en la institución, podemos afirmar que el liderazgo, la confianza y el compromiso con los estudiantes y sus aprendizajes por parte de los docentes es deficiente; los directivos manifiestan que, sienten la ausencia de los docentes en su participación en actividades de protagonismo, la ausencia a en sus actividades académicas y menos brindar espacios adicionales para refuerzos o tutoría frente a situaciones críticas. Sin embargo; existe un 46.67% que si están conformes y aprueban la dinámica institucional.

## 4.2. Contrastación de Hipótesis

### 4.2.1. Contrastación de la Hipótesis General

La técnica que permite contrastar o probar la hipótesis, se determina estadísticamente para verificar si la información coincide o no con la hipótesis formulada y así determinar si se acepta o no la hipótesis formulada.

**Tabla N° 14 : Coeficiente de correlación de las Relaciones Humanas y Clima Institucional entre los docentes de la I. E. S N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno**

		V1: Relaciones Humanas	V2: Clima Institucional
V1: Relaciones Humanas	Correlación de Pearson	1	,819**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
V2: Clima Institucional	Correlación de Pearson	,819**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Respecto a la prueba de hipótesis general, se utilizó el estadígrafo

“r” de Pearson, que se define como:

$$r = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$$

Dónde:

r : Coeficiente de correlación entre “X” y “Y”

Sx: Desviación típica de “X”

$S_y$ : Desviación típica de “Y”

$S_{x,y}$ : Covarianza entre “X” y “Y”

**“r” de Pearson = 0,819**

Teniendo como reseña a Hernández, y otros (2006, p. 453) se toma en cuenta la siguiente equivalencia:

**Tabla N° 15: Equivalencias**

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
<b>No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09</b>
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Y puesto que la “r” de Pearson es 0, 819, éste es considerado como correlación positiva fuerte. Ahora veamos la contrastación de la hipótesis general.



**c. Cálculo del Estadístico de Prueba:**

$$N = 60$$

$$r = 0,819$$

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = 10.862$$

**d. Decisión Estadística:**

Puesto que  $t_c$  es mayor que  $t$  teórica ( $10.862 > 1,96$ ), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

**e. Conclusión Estadística:**

Se concluye que existe una correlación directa y significativa entre las relaciones humanas entre docentes y el clima institucional en la I.E.S “Emilio Romero Padilla” de Puno – 2016.

Entonces podemos afirmar que las variables estudiadas en esta investigación están íntimamente ligadas una de la otra, su interdependencia se demuestra no solo por la prueba estadística observada que arroja una  $r$  de Pearson de 0.819; sino, por las entrevistas realizadas a los directivos quienes corroboran estos resultados con expresiones como: “Las relaciones humanas entre

docentes no son favorables, muchos pretenden servirse de la institución, la indiferencia con las actividades, su escasa preocupación por realizar un trabajo concertado, las diferencias personales, los conflictos de poder, etc. son un común denominador; y consecuentemente, el clima institucional no es favorable, las dificultades que tenemos para unificar el trabajo, lograr que las diferencias y el desinterés no se difunda resulta titánica.

#### 4.2.2. Contrastación de las Hipótesis Específicas

##### Hipótesis Específica N° 01:

Existe una relación directa y significativa entre las relaciones humanas y el clima institucional en la I.E.S “Emilio Romero Padilla” de Puno – 2016.

**Tabla N° 16: Coeficiente de Correlación entre las Relaciones Humanas y el Comportamiento Institucional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016**

		V: Relaciones Humanas	V1: Comportam iento institucional
V1: Relaciones Humanas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1	,682** ,000 60
D1: Comportamiento institucional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,682** ,000 60	1  60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**“r” de Pearson = 0,682**

Teniendo como referencia a Hernández, y otros (2006, p. 453) se tiene la siguiente equivalencia:

**Tabla N° 17: Equivalencias**

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
<b>No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09</b>
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Puesto que la “r” de Pearson es 0, 682; éste es considerado como correlación positiva media o moderada. Ahora veamos la contrastación de la primera hipótesis específica.

**a. Planteamiento de hipótesis:**

**Hipótesis nula:** H<sub>0</sub>: No existe una relación directa y significativa entre las relaciones humanas y el comportamiento institucional en la I.E.S “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.

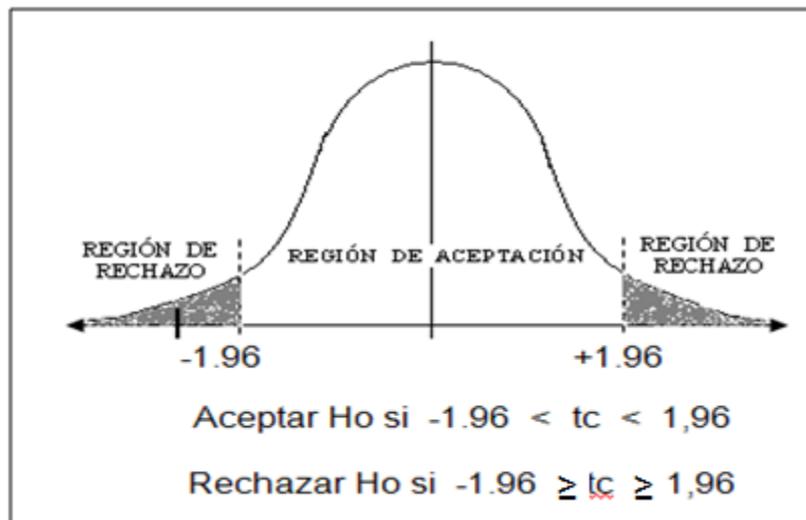
**Hipótesis alterna:** H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y significativa entre las relaciones humanas y el comportamiento institucional en la I.E.S “Emilio Romero Padilla” de Puno – 2016.

**b. Nivel de significancia o riesgo:**

$$\alpha=0,05$$

$$gl = M-2= 60 - 2 = 58$$

$$\text{Valor crítico} = t \text{ de tabla} = t \text{ teórica} = 1,96$$



**Figura N° 7: Prueba de Hipótesis**

**c. Cálculo del Estadístico de Prueba:**

$$N = 60$$

$$r = 0,682$$

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = 7,11$$

**d. Decisión Estadística:**

Debido que  $t_c$  es mayor que  $t$  teórica ( $7,11 > 1,96$ ), por consiguiente se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

**e. Conclusión Estadística:**

Se concluye que existe directa y significativa entre las relaciones humanas y el comportamiento institucional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016, con lo cual se demuestra la primera hipótesis específica con una  $r = 0,682$  estableciéndose una relación moderada.

**Hipótesis Específica N° 02:**

Existe una relación directa y significativa relaciones humanas entre docentes y el comportamiento organizacional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.

**Tabla N° 18 : Coeficiente de Correlación entre las Relaciones Humanas y la Capacidad Organizacional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016**

		V1: Relaciones Humanas	D2: Capacidad organizacional
V1: Relaciones Humanas	Correlación de Pearson	1	,829**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
D2: Capacidad organizacional	Correlación de Pearson	,829**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

“r” de Pearson = 0, 829

Ahora bien, teniendo como referencia a Hernández, y otros (2006, p. 453) se tiene la siguiente equivalencia:

**Tabla N° 19 : Equivalencias**

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
<b>No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09</b>
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Y puesto que la “r” de Pearson es 0,869, éste es considerado como correlación positiva fuerte. Ahora veamos la contrastación de la hipótesis.

**a. Planteamiento de Hipótesis:**

**Hipótesis nula:**  $H_0$ : No existe una relación directa y significativa relaciones humanas entre docentes y la capacidad organizacional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.

**Hipótesis alterna:**  $H_1$ : Existe una relación directa y significativa relaciones humanas entre docentes y la capacidad organizacional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.

**b. Nivel de significancia o riesgo:**

$$\alpha=0,05 \implies gl = M-2= 60 - 2 = 58$$

$$\text{Valor crítico} = t \text{ de tabla} = t \text{ teórica} = 1,96$$



**e. Conclusión estadística:**

Se concluye entonces que existe una relación directa y significativa fuerte entre relaciones humanas entre docentes y la capacidad organizacional en la I.E.S Comercial N°45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016, con lo cual se establece que la segunda hipótesis específica es significativa para las relaciones humanas.

**Hipótesis Específica N° 03:**

Existe una relación significativa y directa entre las relaciones humanas entre docentes y la dinámica institucional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.

**Tabla N° 20 : Coeficiente de Correlación entre las Relaciones Humanas y la Dinámica Institucional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016**

		V1: Relaciones Humanas	D3: Dinámica Institucional
V1: Relaciones Humanas	Correlación de Pearson	1	,899**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
D3: Dinámica Institucional	Correlación de Pearson	,899**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**“r” de Pearson = 0,899**

Ahora bien, teniendo como referencia a Hernández, y otros (2006, p. 453) se tiene la siguiente equivalencia:

**Tabla N° 21 : Equivalencias**

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
<b>No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09</b>
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Puesto que la “r” de Pearson es 0,899, éste es considerado como correlación positiva fuerte. Ahora veamos la contrastación de la hipótesis.

**a. Planteamiento de Hipótesis:**

**Hipótesis nula:**  $H_0$ : No existe una relación directa y significativa entre las relaciones humanas entre docentes y la dinámica institucional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.

**Hipótesis alterna:**  $H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre las relaciones humanas entre docentes y la dinámica institucional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016.



**d. Decisión Estadística:**

Debido a que  $t_c$  es mayor que  $t$  teórica ( $15,625 > 1,96$ ), por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

**e. Conclusión Estadística:**

Se concluye entonces que existe una relación directa y significativa fuerte entre las relaciones humanas entre docentes y la dinámica institucional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016, con lo cual se demuestra la tercera hipótesis específica en todo su sentido y significado.

**4.3. Discusión de Resultados**

Para poder interpretar en forma apropiada, precisa y completa nuestros resultados, debemos iniciar determinando los datos obtenidos en el cuestionario de encuesta sobre ambas variables de estudio; en donde según, la primera que se refiere las relaciones humanas las respuestas están divididas, ya que la frecuencia que sobresale de las demás, es la que están más o menos en desacuerdo; es decir no están conformes con las relaciones humanas que se vive en su entorno, en algunos casos se debe a la falta de comunicación y en otros casos por los egoísmos de una competencia poco sana, sin embargo otro buen porcentaje expresa su satisfacción.

Asimismo frente a la variable clima institucional también las respuestas están divididas, aunque existe una ligera tendencia a expresar su descontento con el clima que se vive. Cabe mencionar que se manifiesta que el clima institucional ha ido mejorando en relación a los años anteriores aunque algunos docentes no están tan de acuerdo con ello.

En resumen, se ha hallado una correlación propia, ya que es significativa, entre las variables de estudio las relaciones humanas y el clima institucional de la IE en estudio, estos resultados obtenidos son corroborados por los siguientes investigadores que hallaron resultados semejantes en sus trabajos de investigación.

Respecto a la primera variable, Morales, B. (2013) las relaciones humanas son de gran importancia para acercarnos a otras personas, adquirir conocimiento y experiencia. Las actividades y tareas que son planificadas adecuadamente para las sesiones en el aula mejoran favorablemente las relaciones humanas porque proporciona al estudiante la convivencia continúa, para el desarrollo de su personalidad. Hace falta organizar un espacio de tiempo en el aula, para relacionar a los maestros con los alumnos, el estudiante y docente son parte importante en el aprendizaje, para tener una mejor calidad educativa. La comunicación es básica para garantizar la igualdad y equidad.

También Ríos, N. (2011) manifiesta que es necesario reconocer que el clima de trabajo y la convivencia entre los individuos se moldean con las interacciones que a diario se realiza, cuya manifestación adecuada son las

buenas relaciones, las actitudes proactivas, los valores que implícitamente se encuentran en cada uno. Por eso los miembros de una comunidad educativa, necesitan poner mejor atención a todas las prácticas cotidianas y las interrelaciones que de manera regular realizan, mostrando una convivencia escolar positiva, pero en el sistema educativo se muestra claramente que se da prioridad a las dimensiones que reconocen lo cognitivo, el conocimiento prima, dejando de lado las dimensiones afectivas, que deberían de ser tratadas por igual e implementar estrategias para la solución de conflictos. Tomando en consideración las habilidades sociales que tanto hacen falta en una institución educativa.

Para Martinez, A.; Mendoza, A.; Perez, S.; Reyes, M. & Snachez, N. (2009) la inteligencia intrapersonal es la que permite tener una buena interacción con las personas, empatía, influencia en los demás, regularmente son personas extrovertidas, sociables, que se desenvuelven fácilmente. El ser un buen líder tiene mucho que ver con saber reconocer las capacidades de todos los integrantes del grupo, además de ayudarles a desarrollarlas son la empatía, honestidad, una alta autoestima, asertividad, entre otras. Con esto se puede decir que es importante que tanto directivos.

Carmona, H. (2008) afirma que es importante el elemento humano, el cual basa su importancia en las relaciones humanas cuyo objetivo es un incremento en la productividad con el trabajo de las personas integrantes de las organizaciones. Se debe considerar los elementos del comportamiento humano, la conducta. La importancia de este estudio radicó en hacer

conciencia de que las relaciones humanas es un factor importante para cualquier empresa y que el crear un buen clima organizacional genera beneficios tanto para la empresa como para sus trabajadores. Lamentablemente el personal del hospital en cuestión. Tampoco los directivos del mismo se mostraron interesados en ello.

Nuestros resultados son corroborados, respecto al clima institucional, por Pérez, Y. (2012) encontrando una correlación media entre variables que son muy importantes como el clima institucional y desempeño docente, concluyendo que entre el clima institucional y el desempeño docente existe correlación positiva en las instituciones educativas de la Red N° 01 de Ventanilla.

De la misma manera, Mendoza, A. (2011) expresa que existe una relación (0.547) significativa entre el desempeño docente y el clima institucional. Concluyendo que a mejor desempeño docente existe un clima institucional muy adecuado y positivo.

De la misma manera nuestros resultados son reafirmados por Martínez, Y. (2012). que utilizando el método estadístico de correlación de Pearson, que el clima institucional constituye un medio importante en la estructura de la institución educativa y determina un buen desempeño laboral de los docentes.

También Gilmar J. (2014) asevera que la relación de clima organizacional y relaciones interpersonales es fortalecida aprovechando las

habilidades comunicativas y estilo de liderazgo del equipo directivo, ya que en la institución educativa se precisa tener actitudes positivas de parte de los miembros de la comunidad educativa.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones:

1. Se ha determinado, con un nivel de significancia del 5% que existe una relación ( $r= 0, 819$ ), (tabla 14) se concluye entonces, que persiste una correlación significativa y directa entre las relaciones humanas entre docentes y el clima institucional en la I. E. S N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno – 2016; variables investigación que están íntimamente ligadas una de la otra, su interdependencia esta demostrados no solo por la prueba estadística observada que arroja una  $r$  de Pearson de 0.819; sino, por las entrevistas realizadas a los directivos quienes corroboran estos resultados con expresiones como: “Las relaciones humanas entre docentes no son favorables, muchos pretenden servirse de la institución, la indiferencia con las actividades, su escasa preocupación por realizar un trabajo concertado, las diferencias personales, los conflictos de poder. Son un común denominador; y consecuentemente, el clima institucional no es favorable es notoria producto de lo ya mencionado, las dificultades que tenemos para

unificar el trabajo, lograr que las diferencias y el desinterés no se difunda resulta titánica (Tabla N° 14).

2. Se ha determinado con un nivel de significancia del 5% que existe una relación ( $r=0,682$ ) directa y significativa media o moderada entre las relaciones humanas y el comportamiento institucional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno – 2016. (Tabla N° 16)
3. Se ha determinado con un nivel de significancia del 5% que existe una relación ( $r= 0,829$ ) directa y significativa entre relaciones humanas entre docentes y la capacidad organizacional en la I.E.S Comercial N°45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016, con lo cual se establece que la segunda hipótesis específica no es significativa para la variable relaciones humanas. (Tabla N°18 ).
4. Se ha determinado con un nivel de significancia del 5% que existe una relación ( $r=0, 899$ ) directa y significativa; se concluye entonces que existe una relación directa y significativa fuerte entre las relaciones humanas entre docentes y la dinámica institucional organizacional en la I.E.S Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016, con lo cual se demuestra la tercera hipótesis específica en todo su sentido y significado. (Tabla N° 20).

## **5.2. Recomendaciones**

1. Al Ministerio de Educación, DREP y UGELs, se les sugiere promover líneas de acción más claras y eficientes en los cursos brindados por el ministerio dirigido a directivos de instituciones educativas en general. El desarrollo de programas, proyectos de innovación y fortalecer

propuestas que permitan crear y afirmar relaciones humanas favorables entre docentes y todo el personal de las instituciones educativas a través de diferentes medios y eventos en la medida que constituye un pilar fundamental para establecer un buen clima institucional.

2. Al equipo directivo, jerárquicos y demás autoridades de las Instituciones Educativas, incluir en el Proyecto Educativo Institucional, Programaciones Curriculares, Proyectos de Innovación, talleres vivenciales que permitan cultivar las buenas relaciones humanas tanto entre autoridades, docentes y estudiantes.
3. Al Director y demás autoridades de la Institución Educativa Secundaria Comercial N° 45 “Emilio Romero Padilla” de Puno - 2016, incluir en sus políticas desarrollar un clima institucional favorable.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y Marketing Educativo*. Lima: Udegraf S.A.
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. Revista de Psicología del Deporte. 1-2 (9). pp. 123-133. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-Organizacional.113112.html>
- Argyris C. (1976). *La dirección y el desarrollo organizacional* (el camino de xa y ay b). Buenos Aires editorial el ateneo.
- Blanch, J. M. (1983), *Psicologías sociales, Aproximación histórica, Barcelona*, Hora. (1990), *Del viejo al nuevo paro, Un análisis psicológico y social*, Barcelona, PPU.
- Caicedo, N. (2008) *para optar el grado de maestría con la tesis intitulada Tratamiento De La Escuela De Las Relaciones Humanas* (Trabajos Paralelos Y Posteriores A Elton Mayo) Desde Algunas Perspectivas Contemporáneas. En la Universidad Nacional de Colombia.
- Carmona, H. (2008) tesis "*Clima organizacional y relaciones humanas*" Licenciatura en Administración Universidad Villa Rica, Facultad de Administración y Contabilidad.
- Chiavenato I. (2004) "*Introducción a la teoría general de la Administración*" 7ma Edición McGraw Hill, México.
- Chiavenato, A. (1999) *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Mc. Graw Hill. Tercera edición (segunda en español).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Mac Graw Hill.

- Cruz, A (2003). *La comunicación y las relaciones interpersonales*. Editorial: Mac Graw Hill.
- Dávila L. (2001). *Teorías Organizacionales de Administración* (Segunda Edición ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- España-Madrid. Recuperado de [www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27](http://www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27)
- García, F. (1997). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- Gibson y sus colaboradores (1984) *Clima organizacional*. 10 de julio del 2010 desde <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacionalaula>.
- Gibson y sus colaboradores (1984) *Clima organizacional*. Extraído el 10 de julio del 2010 desde <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula.shtml>
- Gonzales, G. (2004). *Evaluación del Clima Escolar como Factor de Calidad*. Madrid: La muralla.
- Hernández S., Roberto, Fernández C., Carlos y Baptista L. Pilar. *"Metodología de la investigación"*. Editorial Me Graw Hill, Tercera Edición, 2003.
- Interamericana, S.A.
- Kootz y Wehrich (1998) *"Administración, Una perspectiva global"* Uva Edición, Me Graw Hill.
- Lewin, K. (1998) *Resolviendo conflictos psicosociales*. Nueva York: Ed. Harper Ministerio de Educación (2005) Ley General de Educación. Lima: Ediciones y Lima: CISE PUCP.
- Likert R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. España

ediciones Deusto Bilbao.

Lusthaus, Ch. y otros (2002). Evaluación organizacional: Un marco para mejorar el Desempeño. Ottawa,

Marti, B. (2012) *Monografias.com*. 2012

Martín, M. (1999). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. (2ª Edic.)

Martinez, A.; Mendoza, A.; Perez, S.; Reyes, M. & Sacher, N. (2009) tesis: *Con la tesis "Las Relaciones Humanas Y La Inteligencia Emocional" en la Escuela Superior De Comercio Y Administración Unidad Tepepan- México*.

McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*: Edición Revisada. México. Editorial Diana

Menarguez, J. (2004). *Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. Madrid –España: Fundación Index.

Mendoza, A. (2011) para optar el grado de maestría con la tesis "Relación Entre Clima Institucional Y Desempeño Docente En Instituciones Educativas De Inicial De La Red N° 9 - Callao" en la Universidad San Ignacio de Loyola.

Mercado, S. (2004) Reingeniería humana, 2ª. ed. México, Pac Com.

Mercado, S. (2007) *H, Reingeniería humana*, 2ª. ed. México, Pac Com, 2004, p. 8

Morales, B. (2013) tesis "Las relaciones humanas como factor fundamental en el proceso de enseñanza- aprendizaje" en Pedagogía Universidad Nacional Autónoma de México

Nava, H. (2009) *Instituciones educativas y cultura escolar*. Villa de Álvarez,

Oseda, D. (2008) *Metodología de la investigación*. Perú: Ed. Pirámide.

p103.pdf

Pachao, G. & Ruiz, E. (2007) la tesis “*Diseño De Un Modelo De Cultura Organizacional, Para Mejorar Las Relaciones Humanas En La Institución Educativa Independencia Americana. Arequipa 2007*” en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Papanek, M. L. (1938). *Kurt Lewin and his contribution to modern management theory*. Academy of management proceedings.

Pérez, Y. (2012) la tesis “*Relación Entre El Clima Institucional Y Desempeño Docente En Instituciones Educativas De La Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla*” en la Universidad San Ignacio de Loyola. Lima

Perrow, C. (1990). *Sociología de las Organizaciones* (Tercera Edición ed.). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.

Pintado, E. (2007.) *Comportamiento Organizacional*. Lima: Arco nde S. R. L

Psicothema, 5 (suplemento), 65-79.

Ríos, N., (2011) tesis “*Las relaciones humanas en la interacción maestro-alumno dentro del salón de clases*”, Licenciatura en Pedagogía UNAM, Facultad de Estudios Superiores Aragón.

Robbins, S. (2009) *Comportamiento organizacional*. - Trad. Ricardo Pescador Guzmán México: Printice Hall, Octava edición.

Rodríguez Pérez, A. (1993), *La imagen del ser humano en la psicología*

*social,*

Rosales, D. & Valverde, C. (2005) tesis “*Aplicación del Programa de Habilidades Sociales ACAT, para Contribuir a Mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes de la Institución Educativa “José Faustino Sánchez Carrión” de Trujillo – 2005*”

Saccsa, J. (2010) la tesis “*Relación Entre Clima Institucional Y El Desempeño Académico De Los Docentes De Los Centros De Educación Básica Alternativa (Cebas) Del Distrito De San Martín De Porres*”.

Sandoval, C. (2001). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*.  
Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 27. p. 33-40.

Sandoval, C. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*.  
Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 27. p. 33-40.

Soria, V, (2004) *Relaciones humanas*. 2ª. ed. México, Limusa Noriega.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) "*Administración*" 6ta Edición. Edit. McGraw Hill, México.

Teixidó, J. Y Capell, D. (2002) *Formación del profesorado orientada al desarrollo de competencias de gestión del aula de ESO; el afrontamiento de situaciones críticas*.

Valdés, H. (2004). *El desempeño del maestro docente y su evaluación*. La Habana: Pueblo y Educación.