

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES Y  
CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR DOCENTES, EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL PRIMARIA – ILAVE,  
2019**

**PRESENTADA POR:**

**EDWIN JUAN LAURA LAURA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2019**

## UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

 ESCUELA DE POSGRADO  
 MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
 

## TESIS

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES Y  
 CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR DOCENTES, EN LAS  
 INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL PRIMARIA – ILAVE,  
 2019

PRESENTADA POR:

EDWIN JUAN LAURA LAURA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

  
 .....  
 Dr. PEDRO CARLOS HUAYANCA MEDINA

PRIMER MIEMBRO

  
 .....  
 M. Sc. HÉCTOR INCA HUACASI

SEGUNDO MIEMBRO

  
 .....  
 M. Sc. ESTANISLAO PACOMPIA CARI

ASESOR DE TESIS

  
 .....  
 Dra. DANITZA LUISA SARDON ARI

Puno, 09 de agosto de 2019

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa.**TEMA:** Relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por docentes, en las instituciones educativas públicas de nivel primaria – Ilave, 2019.**LÍNEA:** Relaciones humanas y clima organizacional.

## DEDICATORIA

A la memoria de mis 2 hermanos Verónica y Mario que en la gracia de Jehová descansen en paz. A mis padres Simón y Mauricia que día a día me inculcan: estudio, trabajo, responsabilidad.

A mí adorada familia.

*“Dios gracias por consentirnos con la sabiduría y la fortaleza para lograrlo.”*

*¡¡¡Dios los bendiga!!!*

**AGRADECIMIENTOS.**

- A la Universidad Nacional del Altiplano Puno, a las autoridades y docentes de la Escuela de Post Grado y en especial un profundo agradecimiento a los docentes de la Maestría en Educación por haber contribuido en mi formación profesional, quienes me inculcaron los valores, principios, conocimientos y experiencias Educativas para un futuro mejor.
- A la Asesora de tesis, por su apoyo y orientación incondicional durante el desarrollo del trabajo de investigación.
- Al presidente y miembros del Jurado Calificador, por su apoyo y orientación durante el desarrollo del presente trabajo.
- A toda la comunidad educativa docente de la ciudad de Ilave, por su colaboración en la ejecución del presente trabajo de investigación.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS.	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.	xii
INTRODUCCIÓN	1

**CAPÍTULO I****REVISIÓN DE LA LITERATURA.**

1.1 Marco teórico	2
1.1.1 Liderazgo	2
1.1.2 Teorías del Liderazgo.	3
1.1.2.1 Teoría de los Rasgos (Los líderes nacen).	4
1.1.2.2 Teorías Conductuales (Los líderes se hacen).	5
1.1.2.3 Teoría de la Circunstancias.	5
1.1.3 Teoría Sobre los Estilos de Liderazgo.	6
1.1.3.1 Líder Autoritario	7
1.1.3.2 Líder Democrático	7
1.1.3.3 Líder Liberal (Dejar hacer)	8
1.1.4 Tipos De Liderazgo	8
1.1.4.1 Sistema 1. La administración autocrática - explotativa.	10
1.1.4.2 Sistema 2. La administración benevolente – autoritaria.	10
1.1.4.3 Sistema 3. La administración consultiva.	10
1.1.4.4 Sistema 4. La administración de grupo participativo.	10
1.1.5 Relaciones Interpersonales	11
1.1.5.1 Definición de Relaciones Interpersonales	11
1.1.5.2 Destrezas para las Relaciones Humanas.	11
1.1.5.3 Procesos Fundamentales que Impactan las Relaciones Interpersonales.	12
	iii

1.1.5.4	Comportamientos en las Relaciones Interpersonales	14
1.1.5.5	Características de las Relaciones Interpersonales Saludables.	15
1.1.5.6	Etapas de una Relación Interpersonal Insatisfecha.	15
1.1.5.7	Los Conflictos en las Organizaciones Causas, Consecuencias y cómo Manejarlos	17
1.1.6	Clima Organizacional.	19
1.1.6.1	Definición del clima organizacional.	19
1.1.6.2	Teoría del Clima Organizacional.	21
1.1.6.3	Dimensiones y Medida del Clima Organizacional.	23
1.2	Antecedentes.	24
1.2.1	A nivel Internacional:	25
1.2.2	A nivel Nacional:	26
1.2.3	A nivel Local:	28

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.1	Descripción del problema.	30
2.2	Definición del problema.	31
2.2.1	Definición general.	31
2.2.2	Definiciones específicas.	31
2.3	Justificación del problema.	32
2.4	Objetivos	33
2.4.1	Objetivo general.	33
2.4.2	Objetivos específicos	33
2.5	Hipótesis	33
2.5.1	Hipótesis general.	33
2.5.2	Hipótesis específicas.	33

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1	Lugar de estudio.	34
3.2	Población	34
3.3	Muestra	35
3.4	Método de investigación.	35
3.4.1	Técnicas e instrumentos	36
3.4.2	Instrumentos.	37

3.5	Plan de recolección de datos.	38
3.6	Plan de tratamiento de datos.	38

#### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

4.1	Tipo de liderazgo (x) predominante percibido por docentes.	40
4.2	Relaciones interpersonales (y) predominantes, percibido por docentes.	46
4.3	Clima organizacional (z) predominante percibido por docentes.	51
4.4	Grado de relación entre liderazgo y relaciones interpersonales percibido por los docentes (correlación entre x - y)	59
4.5	Grado de relación entre liderazgo y clima organizacional percibida por los docentes (correlación entre x-z)	60
4.6	Grado de relación entre las relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por los docentes (correlación entre y-z)	62
	CONCLUSIONES	65
	RECOMENDACIONES.	66
	BIBLIOGRAFÍA	67
	ANEXOS	71

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Población: Docentes de las Instituciones Educativas Públicas Primarias de la ciudad de Ilave, 2019.	35
2. Muestra: Docentes aptos para ser investigados, de las Instituciones Educativas Públicas Primarias de la ciudad de Ilave, 2019.	35
3. Liderazgo autocrático, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel primario de la ciudad de Ilave, 2019.	40
4. Liderazgo benevolente – autoritario, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	41
5. Liderazgo consultivo, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	43
6. Liderazgo participativo, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	44
7. Resumen del nivel de liderazgo percibido por docentes de las II.EE. públicas de nivel primaria de la ciudad de Ilave.	45
8. Habilidad para comunicarse, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	46
9. Habilidad para escuchar atentamente, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	47
10. Resolución de conflictos, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	48
11. Expresión auténtica y honesta, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	49
12. Resumen del nivel de relaciones interpersonales percibido por docentes de las II.EE. públicas de nivel primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	50
13. Métodos de mando adecuado, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	51
14. Motivación, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	52
15. Comunicación, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	53

16. Influencia, percibido por docentes de las I.I.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	54
17. Porcentaje de capacidad “Toma de decisiones” percibido por docentes de las I.I.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	55
18. Planificación, percibido por docentes de las I.I.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	56
19. Control, percibido por docentes de las I.I.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	57
20. Resumen del nivel de clima organizacional percibido por docentes de las I.I.EE. públicas de nivel primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	58
21. Tabla general de la variable “liderazgo (x)”	59
22. Tabla general de la variable “relaciones interpersonales (Y)”	59
23. Tabla bivariada de correlación de variables x - y.	59
24. Tabla general de la variable “liderazgo (x)”	60
25. Tabla general de la variable “clima organizacional (z)”	61
26. Tabla bivariada de correlación de variables x - z.	61
27. Tabla general de la variable “relaciones interpersonales (Y)”	62
28. Tabla general de la variable “clima organizacional (z)”	62
29. Tabla bivariada de correlación de variables y - z.	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Porcentaje de la valoración de “Liderazgo autocrático” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel primario de la ciudad de Ilave, 2019.	41
2. Porcentaje de valoración de “Liderazgo benevolente - autoritario” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	42
3. Porcentaje de la valoración de “Liderazgo consultivo” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave. 2019.	43
4. Porcentaje de la valoración de “Liderazgo participativo” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	44
5. Porcentaje de la valoración “Habilidad para comunicarse” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	46
6. Porcentaje de la valoración de “Habilidad para escuchar atentamente” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	47
7. Porcentaje de la valoración de “Resolución de conflictos” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave.	48
8. Porcentaje de “Expresión auténtica y honesta” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave.	49
9. Porcentaje de “Métodos de mando adecuado” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	51
10. Porcentaje de “Motivación” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	52
11. Porcentaje de “Comunicación” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	53
12. Porcentaje de “Influencia” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	54
13. Porcentaje de “Toma de decisiones” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	55
14. Porcentaje de “Planificación” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.	56

15. Porcentaje de “Control” percibido por docentes de las II.EE. Públicas  
de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

57

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario para el liderazgo	72
2. Cuestionario para las relaciones interpersonales	73
3. Cuestionario para el clima organizacional	74

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de determinar e identificar el grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por docentes, en las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria – Ilave, 2019. El método empleado fue cuantitativo, según el propósito de investigación es de tipo no experimental o básico, por el nivel de conocimientos a resolverse es descriptivo; utiliza el diseño de investigación no experimental, siendo el descriptivo – correlacional. Como técnica, se utiliza la encuesta dividida en tres cuestionarios debidamente validados, que mide las percepciones sobre el Liderazgo, Relaciones interpersonales y Clima organizacional; donde se obtuvieron los siguientes resultados al aplicar las pruebas estadísticas de Pearson: el valor de  $r = 0.99$ , que indica que existe una correlación positiva muy alta entre el liderazgo y relaciones interpersonales percibidas por los docentes;  $r = 0.99$  que también significa que existe una correlación positiva muy alta, entre el liderazgo y el clima organizacional; y  $r = 0.96$ , lo que significa que existe una correlación positiva muy alta, entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional; que nos permiten concluir que hay un grado de relación positiva muy alta, con tendencia a positiva perfecta, entre: el Liderazgo y las Relaciones Interpersonales, Liderazgo y el Clima organizacional, de igual forma, las Relaciones interpersonales y el Clima organizacional, percibido por los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel primaria de la ciudad de Ilave - 2019, con lo que se demuestra que se válida las hipótesis planteadas, superando el grado de correlación planteada.

**Palabras clave:** clima organizacional, grado, liderazgo, percepción, relación y relaciones interpersonales.

**ABSTRACT.**

The present research work was carried out with the objective of to determine and to identify the relationship grade between the leadership, relate interpersonal and organizational climate perceived for teachers, in the public primary school – Ilave, 2019. The used method was quantitative, according to the research purpose it is not of type experimental or basic, for the level of knowledge to solve is descriptive; it uses the design of non-experimental research, being of descriptive - correlational. As technique, it uses the survey divided in three properly validated questionnaires, that it measures the perceptions on Leadership, Interpersonal relationships and Organizational climate; where the following results were obtained when applying the statistical tests of Pearson: the value of  $r = 0.99$ , it indicates that a very high positive correlation exists between the leadership and interpersonal relationships perceived by teachers;  $r = 0.99$  it also means that a very high positive correlation exists, between the leadership and the organizational climate; and  $r = 0.96$  it means that a very high positive correlation exists, between the interpersonal relationships and the organizational climate; that it allows to conclude that there is a very high grade of positive relationship, with tendency to positive perfect, between: the Leadership and the Interpersonal Relationships, Leadership and the organizational Climate, perceived for teachers, in the public primary school – Ilave, 2019, what is demonstrated the raised hypotheses is valid, overcoming the grade of raised correlation

**Keywords:** grade, interpersonal relationships, leadership, organizational climate, perception and relationship.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional enfrenta un entorno complejo e imprescindible, estamos en el siglo XXI, siglo del conocimiento e innovación, donde el capital humano y la capacidad de generar ideas han pasado a ser el principal componente de las riquezas de las instituciones; es por ello que se ha generado una nueva dinámica en las políticas de recursos humanos, las Instituciones Educativas se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan, más aún, si Ministerio de Educación del Perú está promoviendo políticas para mejorar la calidad educativa en el marco del enfoque por competencias.

Los objetivos de cualquier Institución Educativa, es la búsqueda constante de la calidad educativa y para lograrlo se ha convertido en un verdadero reto para la administración, los cuales deben asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales con capacidad para solucionar conflictos o problemas que pueda unir al grupo en la persecución de un propósito significativo, estableciendo un clima organizacional adecuado.

Por otra parte, el trabajo de investigación que se pone a consideración de todos los interesados consta de cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera: El capítulo I, se desarrolla la revisión de la literatura que contiene el marco teórico y los antecedentes de la investigación. El capítulo II, se refiere al planteamiento del problema, esta sección contiene la definición del problema, la justificación, los objetivos y las hipótesis de investigación. El capítulo III, se determina los materiales y métodos que contiene el lugar de estudio, población, muestra, métodos y la descripción detallada de métodos por objetivos específicos. El capítulo IV, se dan a conocer los resultados y discusión; seguidamente las conclusiones, recomendaciones, la biografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LA LITERATURA.

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 Liderazgo

Definición del liderazgo: La palabra proviene del inglés “to lead”, que significa guiar.

Para Koonts como se citó en Quiza (2009), liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y animosamente en el cumplimiento de metas u objetivos a nivel de equipo.

Según el Diccionario de la RAE (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura, o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Chiavenato (1999) destaca lo siguiente: liderazgo es la influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación humana a la consecuencia de uno o diversos objetos específicos.

El liderazgo se da en todo tipo de organizaciones sean éstas públicas o privadas; grandes o pequeñas. Un buen líder crea una Misión y Visión a la organización, lo hace grande y tiene éxito. Un líder es un actor convincente de cambio en su organización (Chiavenato. 1999)

Un buen líder es esencial en toda organización. Si el liderazgo es un componente tan importante, el tema crucial es: ¿qué hace grande a un líder? La respuesta

tentativa es “grandes seguidores”, hay mucho de cierto en la anterior; pero el tema es mucho más complicado (Chiavenato. 1999)

Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para conseguir metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que brinda la posesión de un puesto de jefe en una organización. Como los puestos gerenciales tienen algún grado de autoridad designada formal, el individuo puede asumir una función de liderazgo por la posición que ocupa en la organización (Chiavenato, 1999). En el contexto educativo, no todos los líderes son directores, ni todos los directores son líderes. El que la institución provea a su personal ciertos derechos o facultades, no garantiza que serán líderes eficaces. El liderazgo no formal, la capacidad de influir proviene de afuera de la estructura formal de la institución, es tanta o más importante que la influencia formal. Dicho de otra manera, los líderes pueden surgir del grupo o bien ser designada formalmente por el director.

### **1.1.2 Teorías del Liderazgo.**

En los últimos 50 años se ha investigado bastante sobre las teorías del liderazgo; para el propósito del presente trabajo de investigación, según Sokolove (1997) consideramos tres planteamientos que explican que hace eficaz al líder.

El primero pretende hallar los rasgos universales de la personalidad que los líderes poseen en mayor grado respecto a los que no lo son. El segundo trata de explicar en términos de Comportamiento del líder. Ambas teorías resultaron sin mayor sustento científico, ocasionadas por su concepción errónea y simplificada. El tercer planteamiento acudía a modelos de contingencia para explicar las insuficiencias de las teorías anteriores para conciliar y reunir la diversidad de los descubrimientos de la investigación (Sokolove, 1997).

Según Sokolove (1997) recientemente se ha vuelto a considerar la teoría de los rasgos de la personalidad, pero con un enfoque diferente. Ahora se investigan las cualidades o los rasgos que ostentan los líderes carismáticos. A continuación, se exponen con mayor detalle cada una de estas teorías.

### 1.1.2.1 Teoría de los Rasgos (Los líderes nacen).

Si observamos los líderes de nuestro entorno o recurrimos a los medios de comunicación para informarnos, haríamos una lista de cualidades como. La inteligencia, la empatía, el carisma, la decisión, el entusiasmo, la fuerza, el valor, la integridad, la confianza, etc. Y tal vez extraeríamos una conclusión de que el líder eficaz tiene que ser una parte niño explorador y dos partes Jesucristo. La búsqueda de características como estas, que distinguen a los líderes de los demás, ocupó a los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo. (Sokolove, 1997)

Según Sokolove (1997) los rasgos asociados constantemente al liderazgo son los siguientes:

1. Empuje y ambición.
2. El deseo de dirigir e influir en los otros.
3. Honestidad e integridad.
4. Confianza personal.
5. Inteligencia
6. Profundos conocimientos en el área de su responsabilidad.

Los rasgos del líder se pueden agrupar de la siguiente manera:

- a) **Rasgos físicos:** energía, apariencia, estatura, peso.
- b) **Rasgos intelectuales:** adaptabilidad, combatividad, entusiasmo, autoestima, velocidad para tomar decisiones acertadas, resolutivo.
- c) **Rasgos sociales:** Cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- d) **Rasgos relacionales con el trabajo:** interés en la realización, persistencia e iniciativa en el grupo.

### **1.1.2.2 Teorías Conductuales (Los líderes se hacen).**

Como la teoría de los rasgos no ofrecía todas las respuestas respecto a la existencia de líderes: las teorías de la conducta toma mayor importancia para explicar algunos vacíos de la teoría anterior. Se esperaba que el estudio conductual no sólo brindara respuestas más definitivas acerca de las características del liderazgo, sino que, en definitiva, tuviera implicancias prácticas diferentes de las del planteamiento de los rasgos. Esta teoría sustenta que los líderes se hacen, por lo que se pueden capacitar a las personas para que sean líderes; se podrían diseñar programas, cursos, talleres, crear escuelas de líderes donde se promueven entre los participantes conductas deseables de un líder, en consecuencia, en muchos países se han creado estas escuelas. Si la capacitación programada funciona, tendremos un suministro de líderes eficaces en las diferentes organizaciones o instituciones (Sokolove, 1997).

En las teorías de las conductas no se identificaron relaciones constantes entre las pautas de conducta de liderazgo y el desempeño de los grupos. No se pudieron llegar a enunciados generales porque los resultados variaban de acuerdo a las distintas circunstancias. Les faltó considerar los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso. Por ejemplo, supongamos que cualquier líder de los antes indicados hubiera nacido en otro país o en otra época, entonces no se tendrían los efectos o la influencia que tuvieron (Sokolove, 1997).

### **1.1.2.3 Teoría de la Circunstancias.**

Según Sokolove (1997) la teoría del liderazgo circunstancial destaca la importancia del nivel de madurez del grupo y el líder debe de adecuar los estilos de liderazgo de acuerdo a ello; se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo apropiado de liderazgo, que es causal en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la disposición en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas. Toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, ya un paso más

adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo realiza las tareas, aquí se enfatiza el comportamiento específico del líder.
- El líder proporciona comportamiento directivo como comportamiento de apoyo
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.

Según Sokolove (1997) el comportamiento final de la teoría de Hersey y Blanchard, es precisar cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

- i. Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.
- ii. Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.
- iii. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado escrupulosa para hacer lo que el líder quiere.
- iv. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide

### **1.1.3 Teoría Sobre los Estilos de Liderazgo.**

Según Roa (2012) son teorías que estudian el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con los subordinados; es decir, son maneras cómo el líder orienta su conducta en el ejercicio de sus funciones. Los estilos más importantes son: autoritario, democrático y liberal.

A continuación, se desarrolla conceptos de los estilos más importantes según Roa (2012):

En el presente estudio según la revisión de la literatura, en las Instituciones Educativas el director es el líder, y los subordinados son: personal docente y

administrativo, quienes conforman grupos de trabajo para cumplir con las tareas asignadas. Sin embargo, fue considerada como muestra de estudio, sólo el personal docente.

### **1.1.3.1 Líder Autoritario**

Roa (2012) alega que el líder fija las directivas o reglas sin participación y deliberación del grupo. A medida que se requiera, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizan en la ejecución de las tareas, de modo inadvertido para el grupo.

El líder decreta cuál es la tarea que cada individuo debe ejecutar y quién es el compañero de trabajo (Roa, 2012)

Roa (2012) afirma “El líder es dominante, elogia y critica el trabajo “individual” de cada miembro, sin medir lo que sienten o perciben los demás miembros”.

### **1.1.3.2 Líder Democrático**

Roa (2012) refiere que las directrices son debatidas, deliberadas y decididas por el grupo con el estímulo y apoyo del líder.

El propio grupo bosqueja los pasos a seguir y las estrategias para alcanzar el objetivo y solicita consejo técnico al líder cuando sea necesario. El líder propone alternativas para que el grupo las delibere y tomen una decisión, respetando las opiniones de los integrantes del grupo (Roa, 2012).

“La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo” (Roa, 2012). También es necesario considerar las capacidades y habilidades del integrante para que formen grupos específicos para un trabajo mejorado para cumplir las tareas asignadas, tal criterio dependerá de la percepción del líder.

Roa (2012) refiere que, el líder busca ser un miembro más del grupo, sin facultarse mucho de las tareas. Es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas reflexivas y elogios para el integrante o grupo que cumple con las

tareas asignadas, asimismo, respetando las funciones específicas de los subordinados.

### **1.1.3.3 Líder Liberal (Dejar hacer)**

Roa (2012) refiere que el líder tiene una participación mínima, ya que otorga, libertad completa en la toma de decisiones a nivel grupal o individual.

La participación del líder en el debate es limitada, presenta algunos materiales al grupo y manifiesta que suministrará información si lo solicitan. La división de las tareas y la elección de los compañeros quedan a cargo del grupo, donde se evidencia la absoluta falta y participación del líder (Roa, 2012).

Por lo tanto, el líder no hace ningún intento o quizá no tenga interés de evaluar o regular el curso de los acontecimientos. Solo realiza comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta (Roa, 2012).

### **1.1.4 Tipos De Liderazgo**

Según Ferreiros (1999), hay muchos tipos de liderazgo, muy variados y diversos, los hay malos, exitosos, efectivos, favorables y nefastos. Inclusive los hay para todo tipo de personas, gustos y necesidades. Hay tantos tipos de liderazgo como tipo de líderes hay. Entonces ¿por qué el interés de los tipos de liderazgo? Precisamente, porque cuando hay tanto de dónde escoger, no siempre se elige adecuadamente.

En las organizaciones o instituciones buscan incluir y promover líderes, entonces implícitamente buscan al menos que los candidatos cubran siete cualidades básicas: capacidad técnica, inteligencia social y emocional, habilidad para motivar, entender o conducir a la gente, experiencia en la dirección de personas hacia objetivos o proyectos, saber en qué momento actuar, cuando no hacer nada y cuando hacer todo, y cuando solo una parte, que implica también la habilidad para decir cuál es la persona en quien apoyarse, capacidad de juicio y finalmente carácter (Ferreiros, 1999).

Chiavenato (1999) ha estudiado seriamente los patrones y estilos de los líderes y administradores durante tres décadas. En el transcurso de estas investigaciones, desarrollo ciertos conceptos y enfoques importantes para la comprensión del comportamiento de los líderes. Concibe al administrador efectivo como aquel que se halla fuertemente orientado hacia los subordinados y se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales en una unidad. Todos los miembros del grupo e incluso el administrador o líder, adaptan una relación de soporte en la cual, sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas puesto que va encaminando a las motivaciones humanas. Considera a este enfoque como el más apto para dirigir un grupo.

Chiavenato (1999) como pautas para las investigaciones y para aclaración de su concepto, ha postulado a cuatro sistemas de administración y que son lo siguiente:

1. La administración autocrática - explotativa.
2. La administración benevolente-autoritaria
3. La administración consultiva
4. La administración de grupo participativo

Y cada estilo o sistema de liderazgo incluye siete características operarias:

- Carácter de las fuerzas motivacionales
- Carácter del proceso de comunicación.
- Carácter del proceso de interacción - influencia.
- Carácter del proceso de toma de decisiones.
- Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo.
- Carácter del proceso de control.
- Carácter del desempeño.

#### **1.1.4.1 Sistema 1. La administración autocrática - explotativa.**

Según, Chiavenato (1999) sostiene, que este sistema de administradores son altamente autócratas, tiene poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y castigos y recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares.

#### **1.1.4.2 Sistema 2. La administración benevolente – autoritaria.**

Chiavenato (1999) refiere que, estos administradores tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motiva con recompensas, algunas veces con temor y castigos, permite un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones, pero con un estrecho control de políticas.

#### **1.1.4.3 Sistema 3. La administración consultiva.**

Chiavenato (1999) asegura que estos administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total en sus subordinados, usualmente tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de estos, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, fomentan tanto la comunicación ascendente como descendente, toman decisiones trascendentes de política general a niveles superiores, fomentan la toma de decisiones a niveles inferiores y actúan consultivamente en otras ocasiones.

#### **1.1.4.4 Sistema 4. La administración de grupo participativo.**

Chiavenato (1999) afirma que este sistema es el más participativo de todos. En este sistema los administradores tienen una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de estos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo en interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas, fomentan una gran

comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y fomentan la toma de decisiones en forma conjunta.

Considera que el sistema 4 era el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo, ya que, para tomar decisiones el líder las delibera con los integrantes de la organización o institución.

### **1.1.5 Relaciones Interpersonales**

#### **1.1.5.1 Definición de Relaciones Interpersonales**

Según Trinidad (2006) define que las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar atentamente, Resolución de conflictos y la expresión autentica de uno/una”.

#### **1.1.5.2 Destrezas para las Relaciones Humanas.**

Trinidad (2006) afirma que las destrezas para las relaciones son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y autentica.

Las destrezas para las relaciones interpersonales son: Sociales, Comunicación, Autoconocimiento, y Limites.

#### **Las destrezas sociales son:**

- Autoimagen positiva y confianza.
- Asertividad
- Iniciación al contacto
- Comienzo de comunicación
- Reconocimiento y evasión del peligro
- Limites saludables

- Comunidad
- Apoyo

**Destrezas de comunicación.**

- Escuchar atentamente
- Empatía, apertura, conciencia.
- Respuesta reflexiva.
- Revelación
- Expresión
- Entendimiento del lenguaje corporal
- Claridad y honestidad
- Resolución del conflicto
- Negociación

**Destrezas de autoconocimiento.**

- Autenticidad
- Asertividad
- Comunicación e integridad
- Límites emocionales
- Base en la realidad

**1.1.5.3 Procesos Fundamentales que Impactan las Relaciones Interpersonales.**

Los cinco procesos fundamentales son: Percepción, Pensamientos, Sentimientos, Intencionalidad y Acción:

**a) Procesos de percepción.**

Proceso mediante el cual, las personas organizan e interpretan información con la finalidad de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo. La percepción aporta la materia prima necesaria para los procesos del pensar, sentir y actuar. En el proceso perceptivo, también influyen significativamente los valores y creencias, los pensamientos y el mundo de la acción (Trinidad, 2006).

**b) Procesos de Pensamientos y Sentimientos**

El pensamiento es el que analizará, evaluará y formulará un juicio sobre lo que nos afecta, como también planeará conductas complejas y organizará las acciones de acuerdo a la información con la que contamos. Los análisis que realizamos y los juicios que formulamos no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan (Trinidad, 2006).

**c) Procesos de Intencionalidad y objetivos.**

Por las intenciones nos dirigimos hacia las metas que nos fijamos. Los objetivos son aquellas metas que concretan lo que los deseos buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, constituyen el “activador” de la conducta (Trinidad, 2006).

Los objetivos son la fuente principal de la motivación en el trabajo. Ellos definen un camino, orientan decisiones, informan de nuestro progreso. Cuando no hay objetivos claros se corre el riesgo de llegar a un resultado no deseado (Trinidad, 2006).

**d) Procesos de acción**

“Es hacer, basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento racional y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos” (Trinidad, 2006).

#### 1.1.5.4 Comportamientos en las Relaciones Interpersonales

##### **i. Comportamientos inefectivos.**

- Juzgar
- Control
- Neutralidad
- Superioridad
- Certeza

Cuando hay una relación interpersonal eficiente se produce lo siguiente:

- Satisfacción
- Autenticidad
- Empatía
- Compañerismo
- Efectividad

Cuando hay una relación interpersonal deficiente se produce lo siguiente:  
frustración

- Ansiedad enojo
- Agresividad
- Actitud negativa
- Deserción o despido del empleo

##### **ii. Comprendiendo las relaciones interpersonales.**

Los problemas o conflictos en las relaciones interpersonales ocurren como resultado del compromiso de los involucrados en sus propias perspectivas, ideas, opiniones y sentimientos que abusan o pasan por alto los de los otros. Las relaciones giran alrededor de las necesidades e intereses de las

personas. Necesidades satisfechas edifican relaciones interpersonales respetando su perspectiva. Por lo tanto, la meta de cualquier relación es cumplir las necesidades existentes.

#### **1.1.5.5 Características de las Relaciones Interpersonales Saludables.**

Según, Trinidad (2006) son las siguientes:

##### **a) Honestidad y sinceridad.**

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

##### **b) Respeto y afirmación.**

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

##### **c) Comprensión y sabiduría.**

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

#### **1.1.5.6 Etapas de una Relación Interpersonal Insatisfecha.**

Según, Trinidad (2006) las etapas de una relación interpersonal son:

- Cooperación.
- Desquite
- Dominación
- Aislamiento

Una persona sola no puede sostener cooperación y confianza mutua en la relación. Las personas involucradas tienen que trabajar juntos para lograrlo. Asimismo, para mantener una relación fuerte, saludable y

dinámica, se ha de estar alerta a las necesidades cambiantes dentro de la relación, es decir, ser empático entre los integrantes del grupo.

**Cooperación:** Las relaciones interpersonales comienzan en la etapa de cooperación con un deseo de cumplir necesidades complementarias.

Seis cualidades de una relación cooperativa.

- Compromiso
- Meta común
- Desinterés
- Confianza y respeto mutuo
- Creatividad
- Compromisos renovados

**Desquite:** Cuando perdemos de vista de que somos “socios” en nuestras relaciones, entonces tomamos el primer paso de salir de una relación de cooperación y permitírnos una actitud de venganza hacia la persona que no está cumpliendo nuestras necesidades.

**Etapas de desquite:**

- Asumir demasiado de la otra persona.
- Tomar la iniciativa para cumplir mis necesidades: demandar o manipular, agredir, Luchar por el control.
- Agredir.
- Luchar por el control

¿Cómo se debe expresar cuando las necesidades no son cumplidas?  
Expresa los sentimientos. Di, “Cuando ocurre \_\_\_\_\_ me siento \_\_\_\_\_  
porque \_\_\_\_\_”

**Dominación y aislamiento.** Las personas dominadas sacan tres conclusiones antes de optar por el aislamiento:

- a. Debido al sentir de rechazo y auto - compasión, concluyen que la otra persona no se preocupa por sus necesidades. Ven al dominador como totalmente egoísta y no como un socio en la relación. Están convencidos de que no se dará consideración a su creatividad, ideas y sentimiento.
- b. Concluyen que no tienen que perdonar a la otra persona. Han absorbido tantas heridas que se sienten más agredidas que agresor. Ya ha pasado el límite de aguante.
- c. Concluyen que no se van a cumplir con sus necesidades. Ya no hay esperanza

#### **1.1.5.7 Los Conflictos en las Organizaciones Causas, Consecuencias y cómo Manejarlos**

Según Trinidad (2006) los conflictos en las organizaciones son inevitables, pero si pueden prevenirse, anticiparse, o solucionarse.

El bien más importante de una organización es la gente, por lo que no están libres de tener problemas en sus relaciones con sus compañeros o con la organización (Trinidad, 2006).

#### **Importancia de la confianza en las relaciones interpersonales.**

La confianza es un elemento primordial en todas las relaciones interpersonales incluyendo las organizaciones o instituciones. Asimismo, la gente debe creer en la veracidad de la información y de que se les hable de los asuntos importantes que les compete. Como también, la gente necesita creer en la verticalidad y honestidad de sus líderes. La gente necesita saber que la organización o institución se preocupa por ellos para que haya confianza y compromiso (Trinidad, 2006).

#### **¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales?**

Para mejorar las relaciones interpersonales, se sugiere:

- a. No pidas prestado ningún material, utiliza el tuyo.
- b. No trates de reformar, corregir o que acepten todas tus ideas.

- c. Si trabajas en equipo, haz tu parte y no permitas que otros lo hagan por ti.
- d. Sé cortés y amistoso con todos.
- e. No te quejes de todo y por todo.
- f. Cumple con las promesas y con los compromisos.
- g. No interrumpas al que esté trabajando.
- h. Acepta con responsabilidad tus errores y fracasos; no busques culpables.

### **¿Cómo controlar situaciones negativas?**

Para controlar situaciones negativas se sugiere:

- a. No dar demasiada importancia a aquello que en realidad no la tiene.
- b. No dejes que tus emociones te dominen, mejor retírate de la situación que te está provocando algún problema y busca el “equilibrio” emocional.
- c. Ante el surgimiento de algún problema con alguien respeta su posición y reconoce que su interpretación al conflicto es tan válida como la tuya.
- d. No debes enclaustrarte en tu frustración, platica y desahógate con alguien de tu confianza.

### **Factores de los cuales dependen las relaciones interpersonales.**

La duración de la relación depende de varios factores:

- La cantidad de personas involucradas
- El propósito de la relación
- El valor de la relación para cada uno
- El nivel de madurez de los individuos
- Las necesidades cumplidas.

Para Sokolove (1997) la escucha activa para las buenas relaciones interpersonales, consiste en, bloquear los estímulos externos, atender cuidadosamente los mensajes verbales como los no verbales, diferenciar entre los contenidos: intelectual y emocional del mensaje, hacer diferencias con respecto a los sentimientos del que habla.

### **1.1.6 Clima Organizacional.**

#### **1.1.6.1 Definición del clima organizacional.**

Para Brunet (2002) toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, no obstante, cada una de las tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran en armonía y respeto, ello es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Brunet, 2002).

Brunet (2002) señala a los investigadores James y Jones, los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

**La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como:**

Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica); b) son relativamente estables en el tiempo; c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización (Brunet, 2002)

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que son las características de la organización” (Brunet, 2002).

**En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como:**

“Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad” (Brunet, 2002).

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se refiere que el clima organizacional es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Brunet, 2002).

**Las definiciones de clima organizacional explican que:**

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. (Brunet, 2002)

“El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual”. (Brunet, 2002)

“Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa”. (Brunet, 2002)

### 1.1.6.2 Teoría del Clima Organizacional.

Likert (2005) en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción de la dinámica de la organización o institución.

Likert (2005) señala que, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual o grupal del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes son las que están orientadas a mostrar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables (Likert, 2005),

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones (Likert, 2005)

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas (Likert, 2005),

“La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo” (Likert, 2005),

1. Clima de tipo **autoritario**: Sistema I autoritarismo explotador, sistema II autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo **participativo**: Sistema III consultivo, sistema IV participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmosfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación solo existe en forma de instrucciones (Sandoval, 2004),

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritarismo paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado (Sandoval, 2004)

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar (Sandoval, 2004)

En el clima participativo IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, de forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica (Sandoval, 2004)

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. (Sandoval, 2004)

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones. (Sandoval, 2004)

### **1.1.6.3 Dimensiones y Medida del Clima Organizacional.**

Para Brunet (2002) las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es beneficioso conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Brunet (2002) afirma que para evaluar el clima de una organización es imprescindible asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el respaldo.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio u la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Bowers y Taylor (1970) en la universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

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

## 1.2 Antecedentes.

Para justificar el desarrollo de la investigación se recurrió a los siguientes trabajos de tesis:

### 1.2.1 A nivel Internacional:

Pérez y Sanabria (1997) en Venezuela, tuvieron el objetivo de diagnosticar según la percepción de los docentes, directivos y administrativos los factores relacionados con la motivación, el liderazgo, comunicación, toma de decisiones; consistió en una investigación descriptiva en la cual participaron 82 docentes, 15 directivos y 62 administrativos; con un cuestionario elaborado para tal fin. Se concluye con los siguientes resultados: predominaba un clima desfavorable, autoritario benevolente, estilos de liderazgos no definidos, algunas veces rígidos, ya que los directivos asumen la mayor responsabilidad en la toma de decisiones, comunicación predominantemente descendente y unidireccional.

Yves y Jiménez (2003) con el objetivo de identificar oportunidades para la mejora del desempeño institucional; tipo de investigación descriptiva; con una población de 48 docentes, 42 administrativos y 26 obreros. Donde se concluye que la situación del Clima Organizacional de la Facultad se ve afectada por algunas deficiencias en la gestión institucional, y en lo que se refiere Cooperación laboral, por parte del personal, sin embargo, la gran mayoría de los individuos encuestados mostraron identificación y orgullo de pertenecer a la Facultad, al igual que por su trabajo en sí (Rendimiento institucional, interacción y retos individuales); en cuanto a las relaciones entre compañeros de trabajo y con sus líderes, sus opiniones coincidieron que no se sienten ni tan a gusto, ni tan en desacuerdo, lo que evidencia una indiferencia ante esa situación.

Caligiore y Díaz (2003) en Venezuela; presentaron un estudio tipo de investigación descriptiva con una muestra de 86 trabajadores. Se aplicó una encuesta, con una escala de cinco categorías de respuestas. Realizaron el Análisis de la Varianza y la Desviación Estándar de los datos, que reflejan que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose esto en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente. No hubo diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable Desempeño Docente, aunque sí con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales.

Pérez y Arruti (2008) tuvieron el objetivo de determinar el carácter de la relación entre el Perfil Motivacional y la percepción de Clima Organizacional; con un diseño tipo no experimental y tipo de estudio correlacional, transversal; la población de muestra fue 286 empleados activos pertenecientes al área administrativa y docente. Los resultados demostraron que: los empleados de la Universidad Católica Andrés Bello poseen una motivación orientada al logro y un Clima Organizacional “muy bueno”.

Grisales y Monroy (2011) realizaron el objetivo de Diagnosticar el Clima Organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira; el estudio fue descriptivo cuantitativo con una muestra 455 entre docentes y administrativos, obteniendo como resultados: la identificación de necesidades, descontentos, inconformidades; dando así un Clima Organizacional desfavorable.

Macedo (2012) en México el estudio exploratorio, transversal, descriptivo y correlacional; en el periodo enero – junio 2012; con el objetivo de diagnosticar las condiciones del Clima Organizacional que prevalecen en el Centro Universitario de los Valles de la ciudad de Ameca, tomando como muestra a un 15% total de los trabajadores del Centro Universitario de los Valles; obtuvo los siguientes resultados: que poseen un Clima Organizacional desfavorable.

### **1.2.2 A nivel Nacional:**

Palma (2000) tuvo el objetivo de describir y comparar las características de Motivación y Clima Organizacional en el personal de entidades universitarias de gestión en relación al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio; la muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima organizacional, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios, sin embargo, en relación al clima organizacional, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio, resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Para Álvarez (2001) su objetivo fue destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud; el modelo de estudio es prospectivo de tipo descriptivo – participativo; con una muestra de 137 trabajadores del INO; aplicando un cuestionario estándar de 34 preguntas; donde se concluyó que el Clima Organizacional es inapropiado.

Sánchez (2005) en Lima realizó una investigación con el objetivo de investigar la correlación existente entre la gestión universitaria, Clima y comportamiento Organizacional, identificando como las universidades responden a la interferencia al ambiente organizacional: Universidad Nacional del Centro del Perú, la Universidad Peruana Los Andes, Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería ubicadas en la provincia de Huancayo, con una muestra de 286 personas entre docentes y trabajadores administrativos; el diseño de estudio es transversal, comparativo, descriptivo; dando como resultado lo siguiente: el estudio reporta que en las universidades existen correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional, dentro del cual realizan su trabajo. La medición indicó que los niveles son aceptables, pero no resultan los más propicios para una gestión eficaz. Sin embargo, se vio fortalecido por una percepción favorable en la motivación y consecuencias favorables para las universidades en estudio; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

Contreras (2005) realizó un estudio cuyo objetivo general fue: Identificar el estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar del centro educativo Lima-Norte, 2005”. Finalmente, a la conclusión que se arribó fue: La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficientes y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que los determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales, etc). El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente”.

Silva (2009) realizó un estudio con una muestra de 50 trabajadores seleccionados aleatoriamente (30 docentes y 20 administrativos). Se obtuvo como resultados que

dos tercios del personal docente mostraban insatisfacción en su centro laboral y sensación de frustración; dos tercios del personal administrativo mostraron satisfacción laboral. En cuanto al clima organizacional cerca del 70% del personal tanto administrativo como docente lo calificaron como positivo.

Arroyo (2013) realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar el grado de relación entre Liderazgo Directivo, las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional; percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno. El método tipo y diseño de investigación es descriptiva - correlacional en el marco del método cuantitativo; con una muestra de 124 docentes; como técnica, una encuesta con 3 partes: un cuestionario sobre liderazgo; una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional. El cuestionario como instrumento tipo Likert, fue elaborado dándose la validez y confiabilidad estadística. Ha llegado a la conclusión general de que existe un grado de relación positiva entre liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno.

Inga (2015) realizó un estudio con una muestra de 20 directores de Instituciones Educativas del nivel Primaria, seleccionados de manera intencional. Cuyo objetivo general fue: Establecer el grado de relación que existe entre el Clima Institucional y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de Quiñota. Asimismo, el diseño de investigación corresponde a investigación descriptivo correlacional (causa-efecto). Y se concluye que, existe un alto grado de relación entre el Clima Institucional y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de Quiñota.

### **1.2.3 A nivel Local**

Arteaga (2006) tuvo como objetivo, determinar el grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa “A” del Perú. La principal conclusión a la que se arribó es: Existe una relación de dependencia positiva media entre el liderazgo y las relaciones interpersonales, entre el liderazgo y el clima organizacional percibida por los trabajadores de la Institución Educativa “A”.

Quiza (2009) en Puno realizo un estudio con el objetivo de determinar el grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por los docentes de las Instituciones Educativas secundarias Públicas de la ciudad de Puno; la investigación es de tipo descriptivo – y diseño correlacional; con una muestra de 153 docentes; aplicando tres cuestionario estándar de once preguntas en total; donde se concluyó que, existe un grado de correlación positiva alta entre el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, percibido por los docentes de las Instituciones Educativas secundarias Públicas de la ciudad de Puno.

Maraza (2017) realizo un estudio cuyo objetivo fue, determinar e Identificar la Percepción del Clima Organizacional en docentes y administrativos de la Institución Educativa Primaria N° 70081 de Salcedo Puno 2017. El tipo de estudio fue descriptivo, diseño no experimental; la muestra estuvo conformado por 15 unidades de estudio correspondiente a docentes y personal administrativo que pertenecen a la Institución que laboran; para la recolección de datos se aplicó el cuestionario CLIOUNing, que mide las percepciones sobre el clima organizacional de acuerdo a las dimensiones que consiente dicho instrumento (Gestión Institucional, Retos personales e Interacción Institucional). Ha llegado a la conclusión, que no existe un clima organizacional favorable si no posee un clima organizacional mediamente favorable.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

#### 2.1 Descripción del problema.

En los últimos años, Ministerio de Educación viene promoviendo que Instituciones Educativas Públicas, a través del liderazgo del director y docentes logren una educación basado en el logro de competencias, en el marco de un liderazgo participativo con una cultura escolar reflexiva, flexible y tolerante al cambio. En tal sentido, las Instituciones Educativas son espacios privilegiados en donde tenemos la oportunidad de aprender a convivir y desarrollar las capacidades necesarias para convertirse en profesionales éticos para asumir una práctica pedagógica eficaz.

Sin embargo, hoy en día es un reto contar con Instituciones Educativas donde todos los miembros trabajen en equipo para promover un ambiente de aprendizaje estable y beneficioso orientado a un fin común, contando con un clima organizacional armonioso en donde las relaciones interpersonales se den en condiciones necesarias para una mejor comunicación entre docentes y el director, como líder pedagógico que promueve la participación.

Desde que Ministerio de Educación promueve la meritocracia, a través de la aplicación de la Prueba Única Nacional (PUN) para cargos directivos; se supone que viene mejorando el trabajo pedagógico en las Instituciones Educativas Públicas con liderazgo participativo, con un buen clima organizacional, donde las relaciones interpersonales cada vez se fortalecen. Sin embargo, se observa que, en algunas Instituciones Educativas Primarias Públicas, se ven afectadas por la falta de una comunicación eficiente entre algunos docentes, viéndose éste reflejado en las relaciones interpersonales y clima organizacional, lo cual repercute en la organización docente y la falta de liderazgo del

director. No se sienten recompensados por el esfuerzo que realizan día a día o por que las condiciones de trabajo no son adecuadas, ya que algunas Instituciones Educativas, no tienen la infraestructura adecuada. Existen también otros factores que podría estar repercutiendo en el liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional, como es el autoritarismo del director, desgaste emocional y social ante los conflictos en algunas Instituciones Educativas, el estrés por la doble carga laboral en algunos casos, la situación de inestabilidad en su puesto de trabajo, como también el de complementar el ingreso económico realizando actividades fuera del trabajo educativo.

Además, se puede apreciar casos donde existe indiferencia y desconfianza total entre docentes lo que dificulta las relaciones interpersonales, cada quien trabaja aisladamente lo que afecta en momentos el clima organizacional; por otro lado, no existe la participación total de los docentes en las actividades institucionales (Grupos de interaprendizaje, jornadas de reflexión, proyectos, comisiones, etc.). Todos estos problemas traen consigo una deficiencia en el liderazgo del director, un deterioro de las relaciones interpersonales y del clima organizacional.

## **2.2 Definición del problema.**

### **2.2.1 Definición general.**

El problema abordado se plantea en la siguiente interrogante:

¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por docentes, en las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria – Ilave, 2019?

### **2.2.2 Definiciones específicas.**

- a. ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la relación interpersonal percibida por docentes?
- b. ¿Qué relación existe entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por docentes?
- c. ¿Qué relación existe entre el liderazgo y el clima organizacional percibido por docentes?

### 2.3 Justificación del problema.

La importancia de conocer el grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por docentes, en las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria – Ilave, hoy es más que necesario el interés por estudiar el liderazgo de los directores, las relaciones interpersonales y clima organizacional considerando la apreciación del docente, por lo tanto, la investigación es relevante en sí misma, en la medida que su principal producto es la percepción docente plasmada en las tres variables mencionadas y su grado de correlación.

Asimismo, tiene relevancia social, en la medida en que aporta con información actualizada sobre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional de las Instituciones Educativas públicas de Ilave, en el entendido de que el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional dentro del sistema educativo constituye un indicador de calidad, más aún si existe una correlación positiva entre las tres variables, además muy pertinente y necesaria para ser observado en un sistema institucional, donde varios grupos de personas se relacionan e interactúan entre sí bajo un liderazgo participativo.

Desde el punto de vista pedagógico tiene importancia porque los resultados pueden ser útiles para los directores y los docentes que buscan mejorar su institución educativa.

Desde el punto de vista teórico es importante porque para poder entender el problema se necesita analizar las teorías que las sustentan, por ello la presente investigación contribuirá con el enriquecimiento de la literatura científica sobre este concepto, sobre todo al aplicarse a una nueva población.

En el aspecto psicológico, se identifica el estudio un factor que incide decisivamente en los aspectos afectivos y mentales de los directores y docentes de las Instituciones Educativas, de allí la importancia de su estudio para tomar conciencia de la necesidad de generar situaciones favorables que contribuyan al mejor desempeño docente. Consideramos que metodológicamente es importante esta investigación porque las técnicas e instrumentos se aplica en el estudio, también se podrán aplicar a otras investigaciones similares.

También, resulta relevante conocer el grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional, para saber qué medidas correctivas aplicar en el

caso de que estos no se encuentren en el nivel; por tal motivo se desarrolla el presente estudio de investigación, el mismo que nos conlleva a plantearnos el cuestionamiento que da inicio a nuestra investigación.

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo general.**

Determinar el grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por docentes, en las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria – Ilave, 2019.

### **2.4.2. Objetivos específicos.**

- a. Identificar el grado de relación entre el liderazgo y las relaciones interpersonales percibido por docentes.
- b. Identificar el grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por docentes.
- c. Identificar el grado de relación entre el liderazgo y el clima organizacional percibido por docentes.

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis general.**

Existe un alto grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por docentes, en las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria – Ilave, 2019.

### **2.5.2 Hipótesis específicas.**

- a. Existe un grado de relación positiva alta entre el liderazgo y las relaciones interpersonales percibido por docentes.
- b. Existe un grado de relación positiva alta entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por docentes.
- c. Existe un grado de relación positiva alta entre el liderazgo y el clima organizacional percibido por docentes

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS.

#### 3.1 Lugar de estudio.

El presente trabajo de investigación se realizó en las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria, de carácter estatal, situadas en la ciudad de Ilave. Esta ciudad se encuentra ubicada en el altiplano peruano de la provincia de El Collao, departamento de Puno, a una altura aproximada de 3 847 m.s.n.m.

Los docentes están insertados en una Institución Educativa “Estatad” modalidad de menores – mixto de turno diurno y tarde.

#### 3.2 Población

Es importante definir primero que una población “es el conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características, y forman el universo para el propósito del problema” (Malhotra 2008)

Para Arias (2006) define a la población “como el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

Por ende, la población está conformada por todos los docentes entre nombrados y contratados de las Instituciones Educativas Públicas Primarias de la ciudad de Ilave, para la investigación del año 2019. Conforme se aprecia en el Tabla 1 de la siguiente manera:

Tabla 1

*Población: Docentes de las Instituciones Educativas Públicas Primarias de la ciudad de Ilave, 2019.*

I.E.P.	N.º DE DOCENTES	%
70728 PERÚ BIRF	12	
70614 SAN MARTIN DE PORRES	36	7,1
70315 GLORIOSO ILAVE	45	21,3
70316 SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS	32	26,6
70718 ILAVE	10	18,9
71007 MARIANO ZEVALLOS GONZALES	34	6,0
	169	20,1
<b>TOTAL</b>		100

Fuente: Base de datos, UGEL “El Collao”.

### 3.3 Muestra

Es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa de la población (Hurtado, 1998, p. 144). Igualmente, (Méndez, 2001, p. 181) indica al respecto que “una muestra comprende el estudio de una parte de los elementos de una población”. Entonces la muestra de estudio está conformada por 125 docentes, que es el 75% del total de población de docentes de cada Institución Educativa, seleccionados a través de la técnica del muestro aleatorio simple (sorteo).

Tabla 2

*Muestra: Docentes aptos para ser investigados, de las Instituciones Educativas Públicas Primarias de la ciudad de Ilave, 2019.*

I.E.P.	N.º DE DOCENTES	%
70728 PERU BIRF	9	
70614 SAN MARTIN DE PORRES	27	7,2
70315 GLORIOSO ILAVE	33	21,6
70316 SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS	24	26,4
70718 ILAVE	7	19,2
71007 MARIANO ZEVALLOS GONZALES	25	5,6
	125	20,0
<b>TOTAL</b>		100

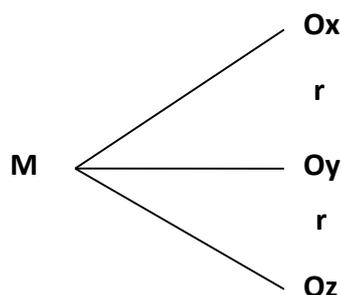
Fuente: Base de datos, UGEL “El Collao”.

### 3.4 Método de investigación.

Según Hernández (2009) el estudio corresponde al método cuantitativo, según el propósito es de tipo no experimental o básico, por el nivel de conocimientos a resolverse es descriptivo. Por tanto, la investigación básica consiste en observar los hechos o fenómenos tal como se manifiestan en su contexto natural, para analizarlos; por supuesto sin manipular las variables, con la finalidad de buscar nuevos conocimientos y campos

de estudio sin fines prácticos, por lo que recoge la información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico-científico.

El diseño del estudio es correlacional. “El diseño correlacional tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. (Hernández et al., 2006). Por lo tanto, el diseño de investigación es no experimental, siendo descriptivo - correlacional, cuyo esquema del diseño de estudio es el siguiente:



**Donde:**

M: Docentes de las Instituciones Educativas Públicas Primarias de la ciudad de Ilave

Ox, Oy, Oz: Observación de las variables.

Ox: Liderazgo

Oy: Relaciones Interpersonales

Oz: Clima Organizacional

R: Relación entre las variables

### 3.4.1 Técnicas e instrumentos

**A) La encuesta.** - Valderrama (s.f.) señala que, consiste en recopilar información sobre la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores del trabajo de investigación. La construcción del cuestionario presupone seguir una metodología sustentada en: los objetivos, cuerpo de teorías, ejes de estudio, indicadores etc. con la finalidad de obtener información objetiva o

datos sobre las variables: Liderazgo, Relaciones interpersonales y Clima organizacional.

### 3.4.2 Instrumentos.

**A) El cuestionario.** - Valderrama (s.f.), refiere que el cuestionario constituye un conjunto de preguntas estructuradas y orientadas para recoger datos de las variables estudiadas, que se contestan con lápiz y papel. Los cuestionarios ahorran tiempo porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador. Por lo tanto, se utiliza como instrumento un cuestionario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema de estudio, usando la “Escala de Rensis Likert”. La escala mencionada, utiliza el siguiente nivel de medición:

**SIEMPRE:** Indica que la presencia del hecho es permanente (en todo o en cualquier tiempo o continuamente). Que corresponde a un paso de calificación excelente.

**CON FRECUENCIA:** Se refiere a la repetición a menudo de un hecho. (Es de observancia usual, periódico o continuo), para tal caso consideramos un peso de Muy Bueno.

**ALGUNAS VECES:** La presencia de este hecho es esporádica y se atribuye a ciertas oportunidades de tiempo, de lugar u otras circunstancias. Se presentan con ciertos intervalos de tiempo. Su peso de calificación es Bueno.

**RARA VEZ:** Cuando el hecho se presenta con muy poca frecuencia, Es anormal o increíble. El peso de calificación es Regular.

**NUNCA:** Significa negación, inexistencia de algún hecho o comportamiento y el peso de calificación es Deficiente.

En el presente estudio se utilizó tres instrumentos de investigación (cuestionarios), que han sido utilizados en un trabajo de investigación y validado en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, por el Dr. Francisco Charaja Cutipa y Dr. Edgardo Pineda Quispe, el año 2010 (Arroyo, 2013).

En el primer instrumento se plantea cuatro preguntas cerradas, referidas a la variable “liderazgo” (anexo 1); el segundo instrumento también se plantea cuatro preguntas cerradas, referidas a la variable “relaciones interpersonales” (anexo 2); Asimismo, el tercer instrumento se plantea siete preguntas cerradas, referidas a la variable “clima organizacional” (anexo 3). Al aplicar los cuestionarios, se buscó determinar qué tan alto, moderado, bajo o muy bajo se encuentra la percepción de docentes respecto a las variables: liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional en Instituciones Educativas Publicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, con el propósito de determinar su grado de relación entre las tres variables planteadas.

### **3.5 Plan de recolección de datos.**

El plan de recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

- Se solicitó y coordinó con el director de cada Institución Educativa en donde se realizó la investigación, dándole a conocer los objetivos del estudio a fin de obtener autorización para ejecutar el proyecto de investigación.
- Se coordinó con los docentes de la muestra de estudio para realizar las diligencias correspondientes a la investigación.
- Se aplicó los instrumentos de recolección de datos, previo permiso y coordinación con los docentes
- Se recopiló ordenadamente la información recolectada.

### **3.6 Plan de tratamiento de datos.**

Para el tratamiento de datos, se tomó en cuenta los resultados que se obtuvo de los tres instrumentos de recolección de datos que se utilizó durante la investigación, los cuales se clasificaron y organizaron en tablas y figuras estadísticas.

Para un mejor análisis e interpretación de los resultados se procedió de la siguiente manera:

- Revisión y consistenciación de la información
- Clasificación de la información
- Codificación, tabulación, y Figura de datos.

- Análisis e interpretación de datos.

Para el análisis de la información se empleó lo siguiente:

- Tablas estadísticas para variables cualitativas.
- Figuras estadísticas para variables cualitativas.
- Proporciones o porcentajes para categorías de variables cualitativas.
- Coeficiente de correlación de Pearson para la interpretación de valores obtenidos.

El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00 ( $-1 \leq r \leq 1$ ).

Si r es: -1.00 = Correlación negativa perfecta (“a mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad Y disminuya siempre una cantidad constante).

Esto también se aplica “a menor X mayor Y”. Si r es +1.00= Correlación positiva perfecta (“a mayor X mayor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

**REGLA DE DECISIÓN:**

Para determinar el valor que se alcanza, se utilizará la siguiente escala de correlación

VALOR O GRADO	INTERPRETACIÓN
DE A: 0,00	Correlación nula
0,01.....0,19	Correlación positiva muy baja
0,20.....0,39	Correlación positiva baja
0,40.....0,69	Correlación positiva moderada
0,70.....0,89	Correlación positiva alta
0,90.....0,99	Correlación positiva muy alta
1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: (Ary, 1996)

Para el procesamiento de datos se utilizó software de computadora como hoja de cálculo Excel y SPSS.

- Conclusiones de los análisis e interpretación de datos.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

La presente investigación descriptiva -correlacional titulada: “Relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por docentes, en las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria – Ilave, 2019”. Los resultados y la discusión correspondiente, se formularon en función a los objetivos de la investigación; y es como siguen:

#### 4.1 Tipo de liderazgo (x) predominante percibido por docentes.

Para determinar el tipo de liderazgo directivo predominante percibido por los docentes de los Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, se ha trabajado con la variable Liderazgo (x), basado en los conceptos de Chiavenato (1999), quien lo tipifica de la siguiente manera: Liderazgo autocrático, Liderazgo benevolente y autoritario, Liderazgo consultivo, y Liderazgo participativo; los mismos que han sido tomados como indicadores para el estudio de la presente variable. Con el que se demostrará la validez o la invalidez de las hipótesis señaladas para este caso.

Tabla 3

*Liderazgo autocrático, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel primario de la ciudad de Ilave, 2019.*

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE DOCENTES	
	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
SIEMPRE	49	39,2%
CON FRECUENCIA	26	20,8%
ALGUNAS VECES	39	31,2%
RARA VEZ	7	5,6%
NUNCA	4	3,2%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (Anexo 1).

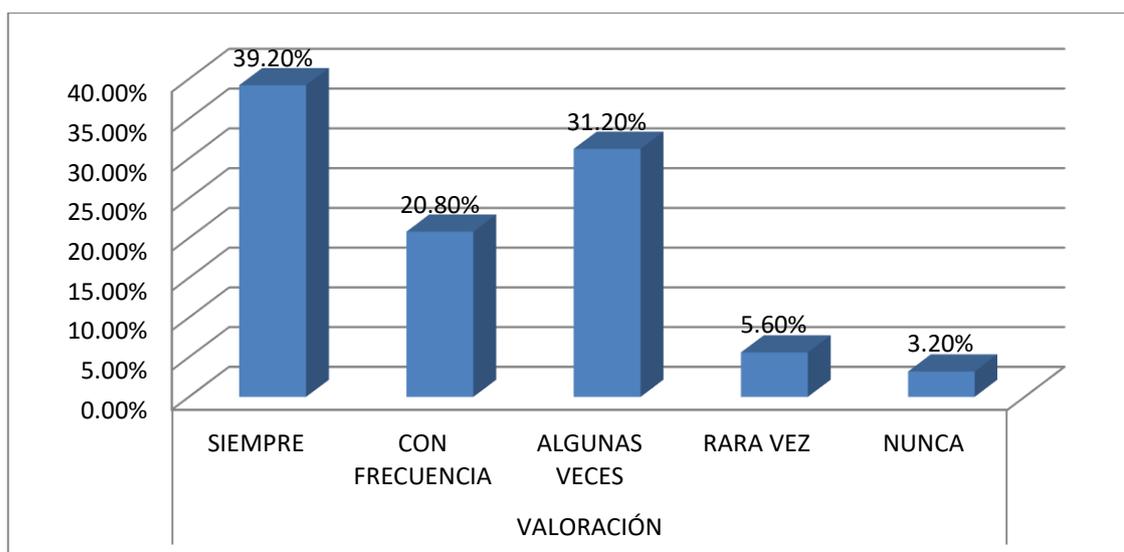


Figura 1. Porcentaje de la valoración de “Liderazgo autocrático” percibido por docentes de las I.IEE. Públicas de nivel primario de la ciudad de Ilave, 2019.

Fuente: Tabla 3.

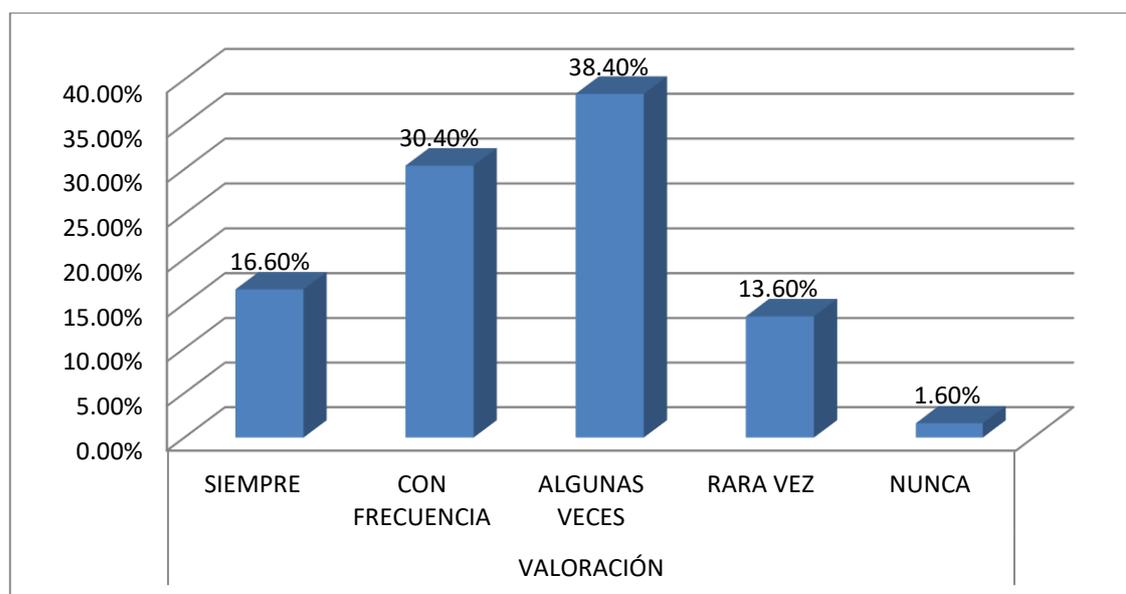
Según la Tabla 3 y figura 1, se observa que el 39,20% del total de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de nivel primario de la ciudad de Ilave, siempre perciben un liderazgo autocrático; seguido por un 31,20% perciben algunas veces; un 20,80% perciben con frecuencia; un 5,60% percibe raras veces y solamente un 3,20% nunca ha percibido este tipo de liderazgo autoritario. Con estos resultados se puede evidenciar que la mayoría de los docentes estudiados perciben que prima el tipo de liderazgo autocrático, lo que nos evidencia que según Chiavenato (1999) que “estos administradores son altamente autoritarios, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares”.

Tabla 4

Liderazgo benevolente – autoritario, percibido por docentes de las I.IEE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
SIEMPRE	20	16,6%
CON FRECUENCIA	38	30,4%
ALGUNAS VECES	48	38,4%
RARA VEZ	17	13,6%
NUNCA	2	1,6%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (Anexo 1).



*Figura 2.* Porcentaje de valoración de “Liderazgo benevolente - autoritario” percibido por docentes de las I.E.E. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

Fuente: Tabla 4.

En la Tabla 4 y figura 2, se aprecia que los docentes encuestados algunas veces han percibido liderazgo benevolente-autoritario con un 38,40%, con frecuencia un 30,40% de los encuestados; siempre un 16,60% de los docentes; y un 13,60% de los docentes percibieron rara vez; además, el 1,60% de docentes nunca percibieron este tipo de liderazgo benevolente - autoritario.

Para mejor ilustración podemos observar en el Figura 2, Estos resultados nos evidencian que una buena parte de los docentes en estudio perciben algunas veces o con frecuencia un tipo de liderazgo benevolente – autocrático, lo que nos indica según Adalberto

Chiavenato (1999) “tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones, pero con un estrecho control de las acciones que se ejecutan”

Tabla 5  
*Liderazgo consultivo, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.*

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	$f_i$	$h_i\%$
SIEMPRE	21	16,8%
CON FRECUENCIA	32	25,6%
ALGUNAS VECES	50	40%
RARA VEZ	18	14,4%
NUNCA	4	3,2%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario (anexo 1).

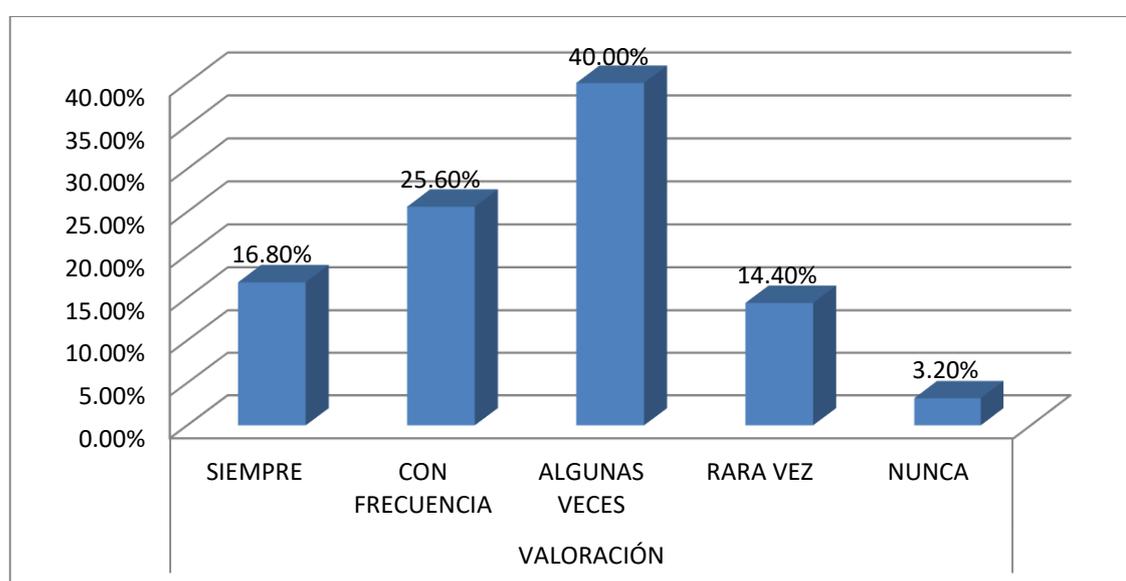


Figura 3. Porcentaje de la valoración de “Liderazgo consultivo” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave. 2019.

Fuente: Tabla 5.

En la Tabla 5 y figura 3, se observa que el 40% de los docentes en estudio, algunas veces han percibido un liderazgo consultivo; el 25,60% han percibido con frecuencia; el 16,80% siempre: el 14,40% percibieron raras veces y mientras que nunca percibieron este tipo de liderazgo el 3,20% del total de los docentes.

Apreciamos que la mayoría de los docentes de las Instituciones Educativas públicas de la ciudad de Ilave, aprecian algunas veces un tipo de liderazgo consultivo, porque si siempre hubieran percibido este tipo de liderazgo, sería como indica Chiavenato (1999), que “estos profesionales (director - administrador) tienen una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, usualmente tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y

alguna participación, fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente, toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores, y actúan consultivamente en otras ocasiones.

Tabla 6  
*Liderazgo participativo, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.*

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
SIEMPRE	40	32%
CON FRECUENCIA	45	36%
ALGUNAS VECES	28	22,4%
RARA VEZ	11	8,8%
NUNCA	1	0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario (anexo 1).

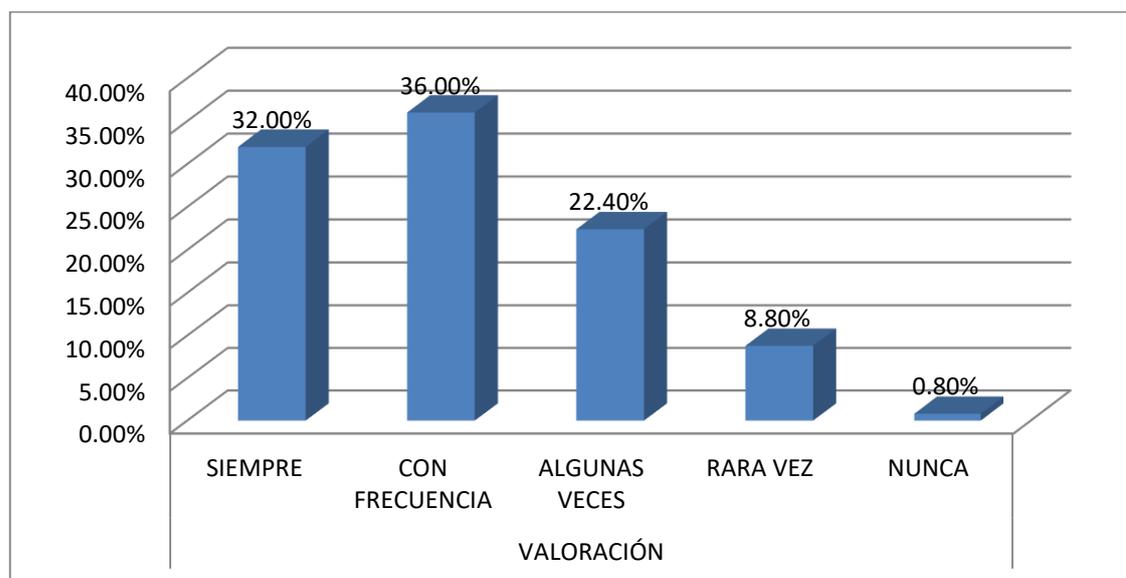


Figura 4. Porcentaje de la valoración de “Liderazgo participativo” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.  
Fuente: Tabla 6.

En la Tabla 6 y Figura 4, donde se muestra la información que un 36% de docentes en estudio han percibido con frecuencia un tipo de liderazgo participativo, seguido del 32% que siempre han percibido un liderazgo participativo; algunas veces han percibido en un 22,40%; raras veces percibieron en un 8,80%; y nunca percibieron un liderazgo participativo en 0,80% de los docentes.

Según la Figura 4, se aprecia claramente que en las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, más de la mitad de los docentes perciben siempre y con frecuencia un tipo praxis de liderazgo participativo, lo cual nos indica la teoría de Chiavenato (1999) donde “los administradores tienen una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas, fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y fomentan la toma de decisiones en forma”, motivo que sería que permanentemente se aprecia reuniones, jornadas de reflexión y grupos de interaprendizaje.

Tabla 7

*Resumen del nivel de liderazgo percibido por docentes de las II.EE. públicas de nivel primaria de la ciudad de Ilave.*

ITEMS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Autocrático	49	26	39	7	4
Benevolente -	20	38	48	17	2
Autoritario	21	32	50	18	4
Consultivo	40	45	28	11	1
Participativo	130	141	165	53	11
<b>Total</b>					
<b>Promedio (x)</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>41</b>	<b>13</b>	<b>3</b>

Fuente: Tablas del 3 al 6 del presente estudio de investigación, 2019.

Según la Tabla 7, se aprecia que en las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, de un total de 125 docentes en estudio, la mayoría con un promedio de 41 docentes consideran que el liderazgo en las II.EE. es bueno, un promedio de 33 docentes considera que es excelente, 35 docentes manifiestan que es muy bueno, 13 consideran que es regular y 2 que es deficiente. Ello significa que se percibe algunas veces un liderazgo autocrático, autoritario – benevolente, consultivo y participativo con cierta confianza en las ideas y opiniones de los docentes que algunas veces son o no escuchadas, pero rigiéndose a manuales, reglamentos, documentos y según la Tabla podemos concluir que el liderazgo es bueno, en las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave.

#### 4.2 Relaciones interpersonales (y) predominantes, percibido por docentes.

Para determinar el nivel de relaciones interpersonales predominantes percibido por los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, se ha trabajado con la variable Relaciones Interpersonales (y), tomando como base los conceptos de Trinidad (2006), que señala, “las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión honesta y auténtica de uno/una”. Para la variable “Relaciones interpersonales”, se toma como indicadores para el presente estudio: La habilidad para comunicarse efectivamente, El escuchar atentamente, La resolución de conflictos, y La expresión autentica y honesta.

Tabla 8  
*Habilidad para comunicarse, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.*

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
SIEMPRE	43	34,4%
CON FRECUENCIA	32	25,6%
ALGUNAS VECES	43	34,4%
RARA VEZ	6	4,8%
NUNCA	1	0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (Anexo 2).

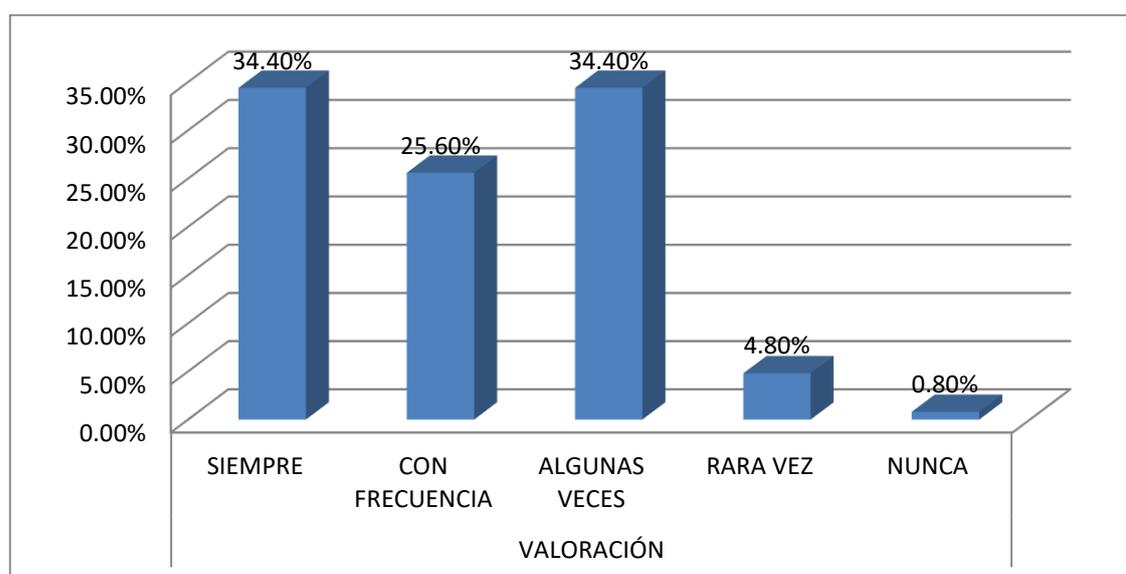


Figura 5. Porcentaje de la valoración “Habilidad para comunicarse” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

Fuente: Tabla 8.

Según la Tabla 8 y Figura 5, se muestra que del total de los docentes estudiados siempre perciben habilidad para comunicarse en un 34.40%; con frecuencia un 25,60%; algunas veces un 34.40%; raras veces en un 4,80% y nunca han percibido habilidad para comunicarse en un 0,80% de los docentes.

El 34,40% de los docentes que equivale a más de la tercera parte del total de la población estudiada, perciben siempre una habilidad para comunicarse, asimismo con el mismo porcentaje de 34,40% algunas veces perciben habilidad para comunicarse, que según Trinidad (2006) debe existir habilidad para comunicarse clara y directamente. Por lo que se puede calificar como bueno.

Tabla 9

*Habilidad para escuchar atentamente, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.*

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
SIEMPRE	20	16,4%
CON FRECUENCIA	64	51,2%
ALGUNAS VECES	33	26,4%
RARA VEZ	6	4,8%
NUNCA	2	1,6%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (Anexo 2).

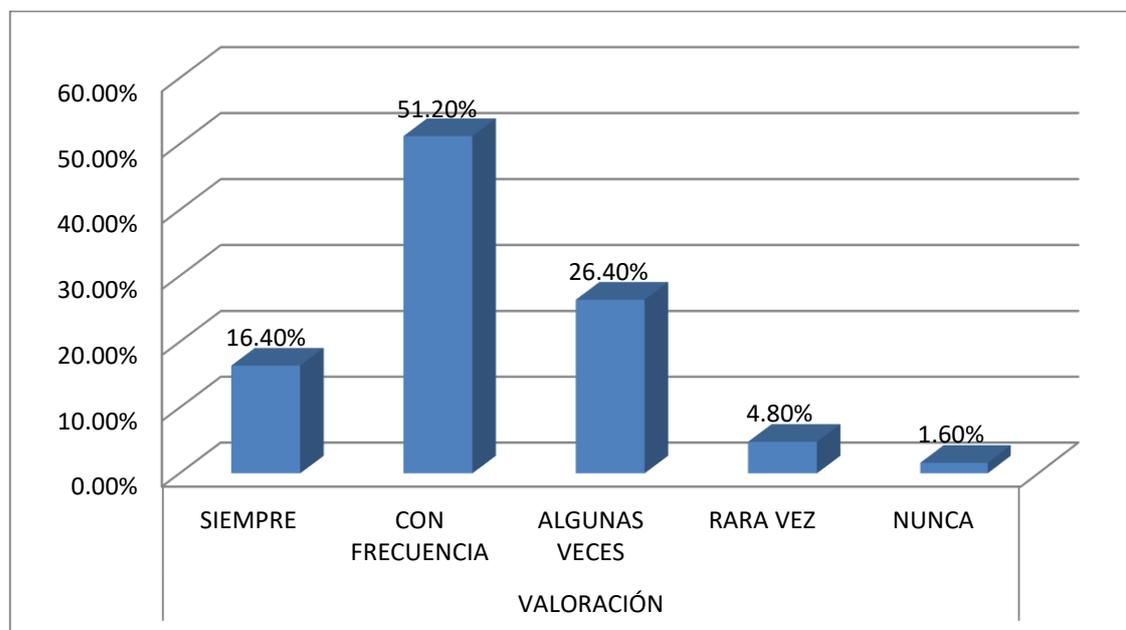


Figura 6. Porcentaje de la valoración de “Habilidad para escuchar atentamente” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

Fuente: Tabla 9.

En la Tabla 9 y Figura 6, en cuanto a la percepción de habilidad para escuchar atentamente, se muestra que los docentes han percibido siempre en un 16,40%; han percibido con frecuencia en un 51,20%; Algunas veces en un 26,40%; raras veces el 4,80% y mientras que solamente el 1,6% de los docentes nunca han percibido esta habilidad para escuchar atentamente.

De lo anterior se puede deducir que más de la mitad de los docentes en estudio han percibido con frecuencia una habilidad para escuchar atentamente, mientras que la otra gran parte, es decir casi la tercera parte de la población estudiada han percibido siempre y algunas veces, esto nos indica, que de todas maneras existe escucha, pero no como se debe, ya que según Sokolove (1997) se debe “Bloquear los estímulos externos, atender cuidadosamente los mensajes verbales como los no verbales, diferenciar entre los contenidos: intelectual y emocional del mensaje, hacer diferencias con respecto a los sentimientos del que habla”; por lo que se puede calificar como muy bueno.

Tabla 10  
Resolución de conflictos, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	$f_i$	$h_i\%$
SIEMPRE	27	21,6%
CON FRECUENCIA	37	29,6%
ALGUNAS VECES	52	41,6%
RARA VEZ	8	6,4%
NUNCA	1	0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (Anexo 2).

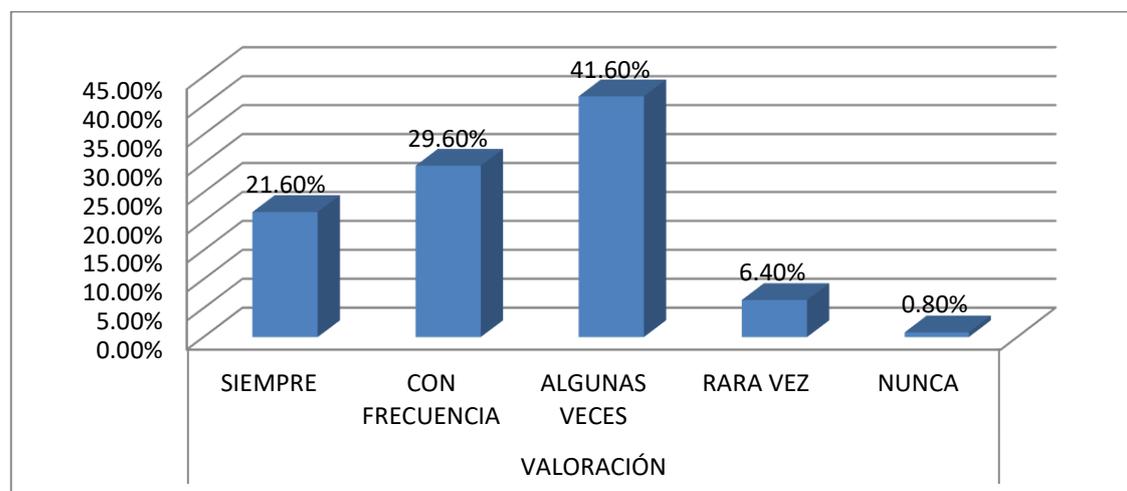


Figura 7. Porcentaje de la valoración de “Resolución de conflictos” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave.

Fuente: Tabla 10.

En cuanto a la capacidad de resolución de conflictos en las Instituciones Educativas. En Tabla 10 y Figura 7, los docentes han percibido siempre el 21,60%; han percibido con frecuencia el 29,60%; percibieron algunas veces el 41,60%; percibieron raras veces en un 6,40%; mientras que nunca han percibido la capacidad para resolver conflictos en un 0,80%.

Como se ha visto en el Figura 8, se aprecia que una tercera parte de la población docente percibe algunas veces una capacidad para resolver conflictos, sin embargo, otra cantidad de docentes perciben siempre y con frecuencia, lo que nos puede indicar que existe una muy buena tendencia a mejorar la capacidad para resolver problemas en las Instituciones estudiadas, donde las alternativas rara vez y nunca continúan siendo bajas. Por tanto, los docentes perciben como muy buenas la capacidad de resolución de conflictos, en las Instituciones Educativas públicas de la ciudad de Ilave.

Tabla 11  
*Expresión auténtica y honesta, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.*

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
SIEMPRE	29	23,2%
CON FRECUENCIA	32	25,6%
ALGUNAS VECES	41	32,8%
RARA VEZ	23	18,4%
NUNCA	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (Anexo 2).

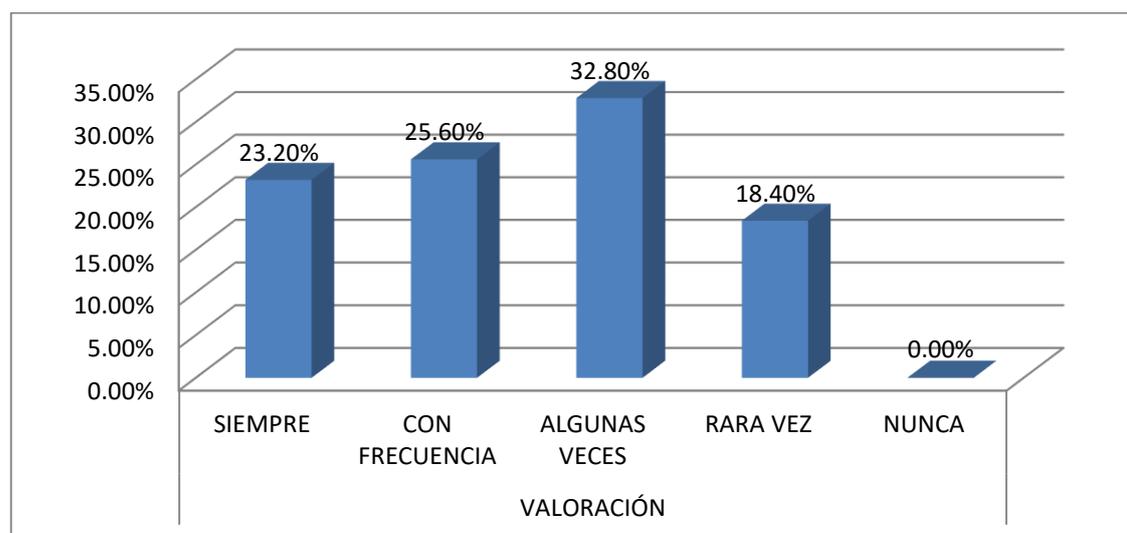


Figura 8. Porcentaje de “Expresión auténtica y honesta” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave.

Fuente: Tabla 11.

En la Tabla 11 y Figura 8, se muestra que el 23,20% de los docentes perciben siempre una expresión honesta y sincera; el 25,60% perciben con frecuencia; el 32,80% perciben algunas veces; el 18,40% perciben raras veces; y nunca perciben el 0%.

De lo observado se deduce que un tercio de la población estudiada percibe algunas veces una expresión honesta y sincera, seguido por docentes que perciben siempre y con frecuencia, lo que indica que en las Instituciones Educativas públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, existe una buena expresión con honestidad y sinceridad, donde el cual raras veces afecta las relaciones interpersonales.

Tabla 12

*Resumen del nivel de relaciones interpersonales percibido por docentes de las II.EE. públicas de nivel primaria de la ciudad de Ilave, 2019.*

ITEMS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Habilidad para comunicarse	43	32	43	6	1
Escuchar activamente	20	64	33	6	2
Resolución de conflictos	27	37	52	8	1
Expresión auténtica y honesta	29	32	41	23	0
<b>TOTAL</b>	119	165	169	43	4
<b>PROMEDIO (y)</b>	<b>30</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>11</b>	<b>1</b>

Fuente: Tablas del 8 al 11 del presente estudio de investigación, 2019.

Según la Tabla 12, se aprecia que en las Instituciones Educativas públicas del nivel Primaria de la ciudad de Ilave, de 125 docentes; un promedio de 42 docentes percibieron buenas relaciones interpersonales, 41 docentes percibieron muy buenas relaciones interpersonales, 30 excelente, 11 regular y 01 de manera deficiente; lo que nos indica de que según Trinidad (2006) “Las destrezas para las relaciones son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica”, pudiéndose notar que si se cumple en la población investigada. Por lo tanto, se concluye que las Relaciones Interpersonales en la población estudiada son buenas.

### 4.3 Clima organizacional (z) predominante percibido por docentes.

Para determinar el nivel de Clima Organizacional (z) predominante percibido por los docentes de las I.I.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, se ha trabajado con la variable Clima Organizacional, basado en el concepto de Brunet (2002), como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”. Se toma en cuenta las siguientes dimensiones que considera este autor: Métodos de mando adecuado, Motivación, Comunicación, Influencia, Toma de decisiones, Planificación, y Control; las mismas que han sido tomadas para el estudio de la presente variable.

Tabla 13

*Métodos de mando adecuado, percibido por docentes de las I.I.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.*

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
SIEMPRE	23	18,4%
CON FRECUENCIA	25	20,0%
ALGUNAS VECES	49	39,2%
RARA VEZ	22	17,6%
NUNCA	6	4,8%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (Anexo 3).

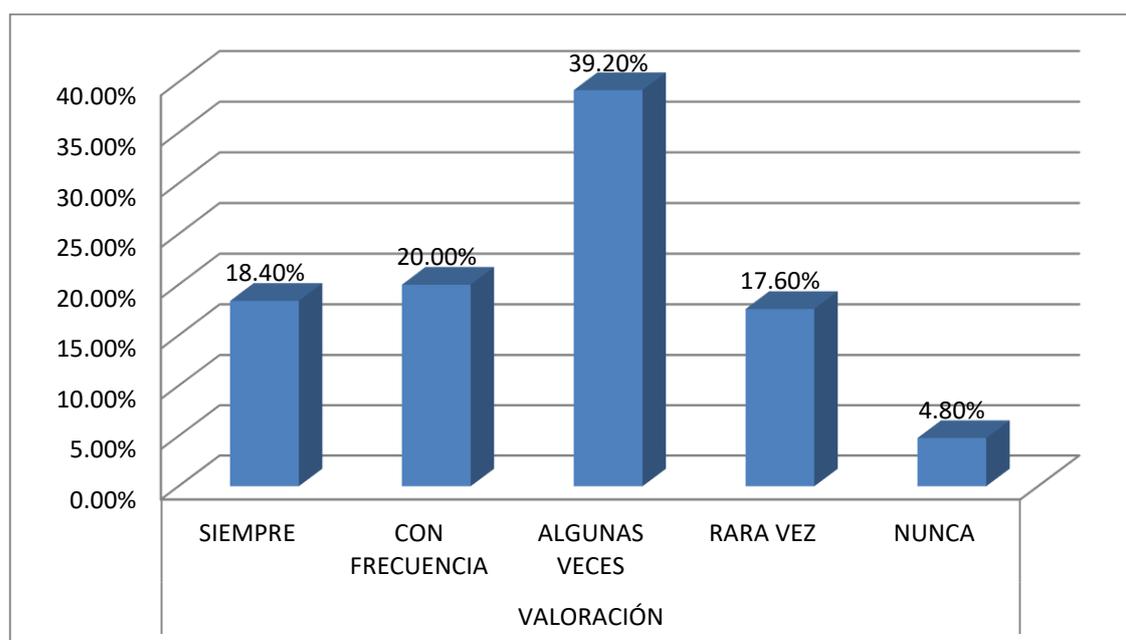


Figura 9. Porcentaje de “Métodos de mando adecuado” percibido por docentes de las I.I.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

Fuente: Tabla 13.

En la Tabla 13 y Figura 9, se muestra que, en las Instituciones en estudio, el 18,40% de los docentes han percibido siempre utilizar los métodos de mando adecuados; el 20% han percibido con frecuencia; el 39,20% han percibido algunas veces; el 17,60% percibieron raras veces; mientras que nunca han percibido métodos adecuados en un 4,80%.

En cuanto al uso de los métodos de mando adecuados para el clima organizacional una tercera parte de la población estudiada, percibe algunas veces. Además, las otras cantidades de la población casi la cuarta parte, percibieron siempre, con frecuencia el uso de los métodos de mando para el clima organizacional, lo cual nos hace entender que se cumple con lo que quiere decir Brunet (2002) “La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados”, entonces algunas veces existe influencia en los docentes, la que se puede definir que son buenas.

Tabla 14  
*Motivación, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.*

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
SIEMPRE	32	25,6%
CON FRECUENCIA	32	25,6%
ALGUNAS VECES	35	28,6%
RARA VEZ	22	17,6%
NUNCA	4	3,2%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (Anexo 3).

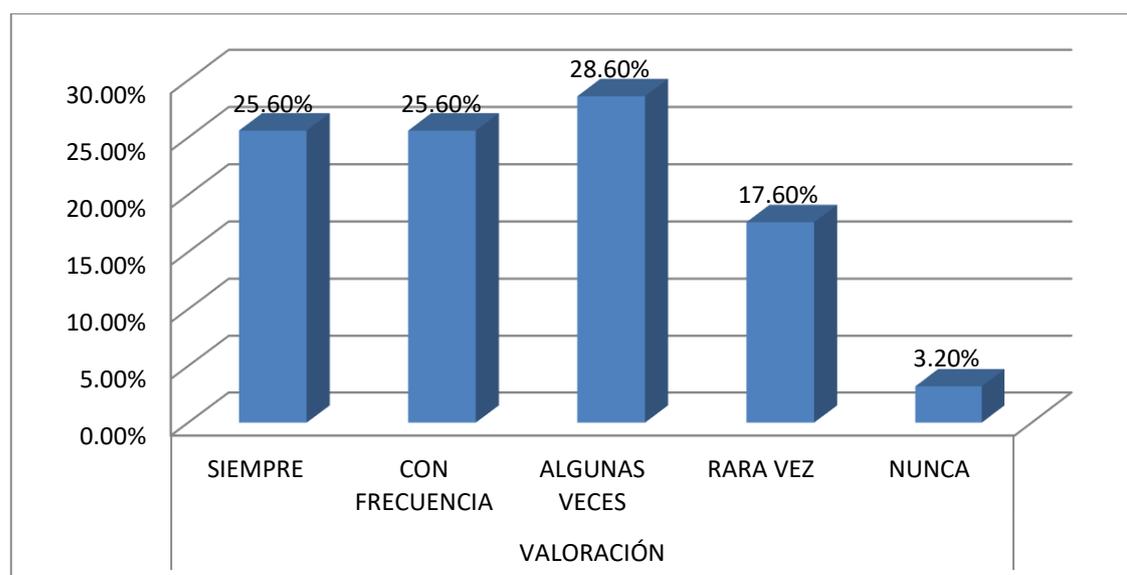


Figura 10. Porcentaje de “Motivación” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

Fuente: Tabla 14.

Según la Tabla 14 y Figura 10, se observa que los docentes de las Instituciones en estudio, en un 25,60% siempre perciben que existe motivación como parte del clima organizacional; de la misma forma un 25,60% con frecuencia; el 28,60% perciben algunas veces; el 17,60% de ellos perciben raras veces; pero nunca han percibido motivación como parte del clima organizacional en un 3,20%.

Con lo obtenido se deduce que la tercera parte de los docentes estudiados algunas veces han percibido una motivación como parte de un clima organizacional, y otras que representa la tercera parte de la población, siempre y con frecuencia han percibido motivación, lo que se interpreta que según Brunet (2002), “los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades” pudiendo apreciarse que si existen una motivación buena.

Tabla 15  
Comunicación, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
SIEMPRE	37	29,6%
CON FRECUENCIA	31	24,8%
ALGUNAS VECES	40	32,0%
RARA VEZ	17	13,6%
NUNCA	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (Anexo 3).

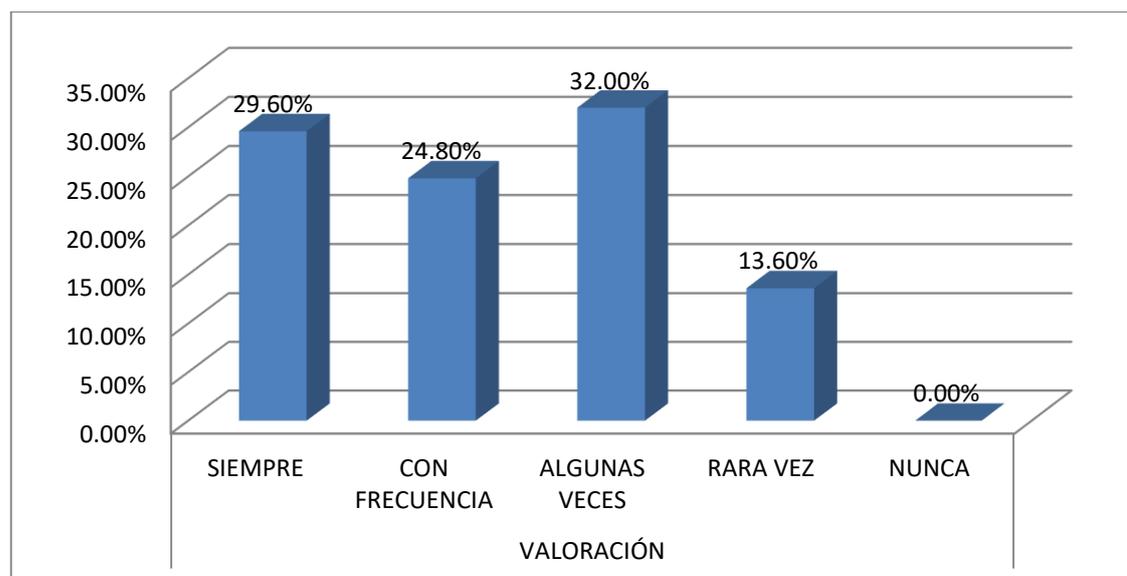


Figura 11. Porcentaje de “Comunicación” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

Fuente: Tabla 15.

En la Tabla 15 y Figura 11, muestra que el 29,60% de los docentes en estudio, siempre han percibido una comunicación adecuada como parte del clima organizacional; un 24,80% percibieron con frecuencia; un 32% percibieron algunas veces; un 13,60% han percibido raras veces; pero nunca han percibido comunicación adecuada en un 0% de la población de docentes estudiados.

Observamos que más de la tercera parte de la población docente en estudio perciben algunas veces una comunicación buena, nos indica según Brunet (2002) que “la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos” se interpreta que la comunicación dentro del clima organizacional estudiado, es buena.

Tabla 16  
Influencia, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
SIEMPRE	32	25,6%
CON FRECUENCIA	35	28,0%
ALGUNAS VECES	33	26,4%
RARA VEZ	22	17,6%
NUNCA	3	2,4%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (Anexo 3).

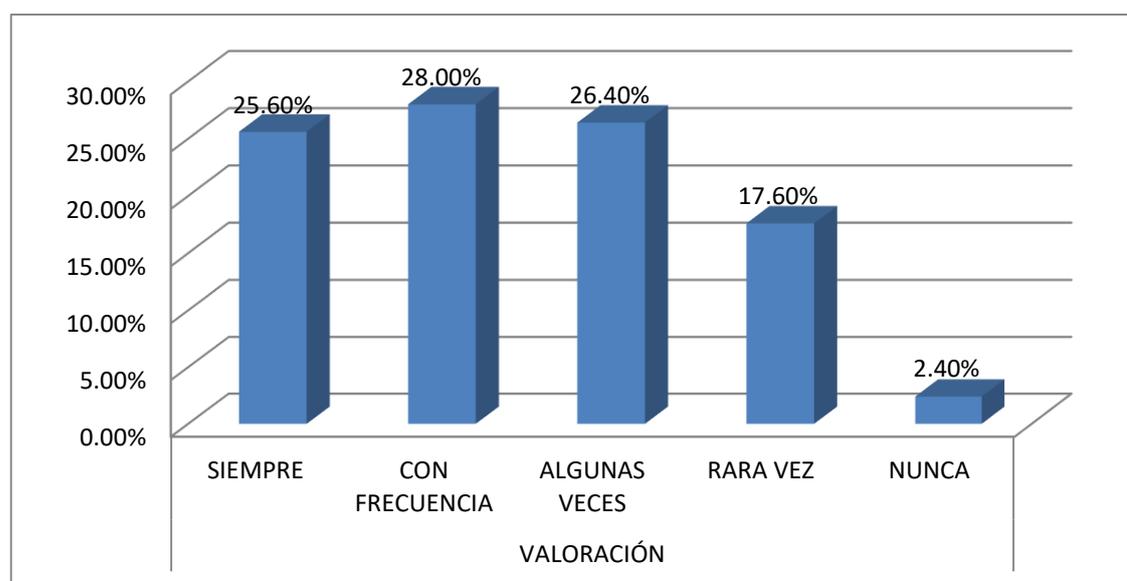


Figura 12. Porcentaje de “Influencia” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

Fuente: Tabla 16.

Según la Tabla 16 y Figura 12, se muestra que los docentes de las Instituciones Educativas públicas del nivel Primaria de la ciudad de Ilave, con respecto a la influencia han percibido siempre en un 25,60%; con frecuencia han percibido en un 28%; algunas veces percibieron en un 26,40%; raras veces han percibido en un 17,60%; pero se puede observar que el 2,40% de los docentes nunca han percibido influencia.

Por lo tanto, la percepción de los docentes en estudio, se aprecia que más de la tercera parte de la población con frecuencia han percibido una situación de influencia muy buena como parte del clima organizacional de sus Instituciones Educativas y otra tercera parte mínima algunas veces percibieron, entonces aquí está claramente que si hay según Brunet (2002) “La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización”. Interpretándose que la influencia es muy buena.

Tabla 17  
 Porcentaje de capacidad “Toma de decisiones” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
SIEMPRE	34	27,2%
CON FRECUENCIA	27	21,6%
ALGUNAS VECES	48	38,4%
RARA VEZ	16	12,8%
NUNCA	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (Anexo 3).

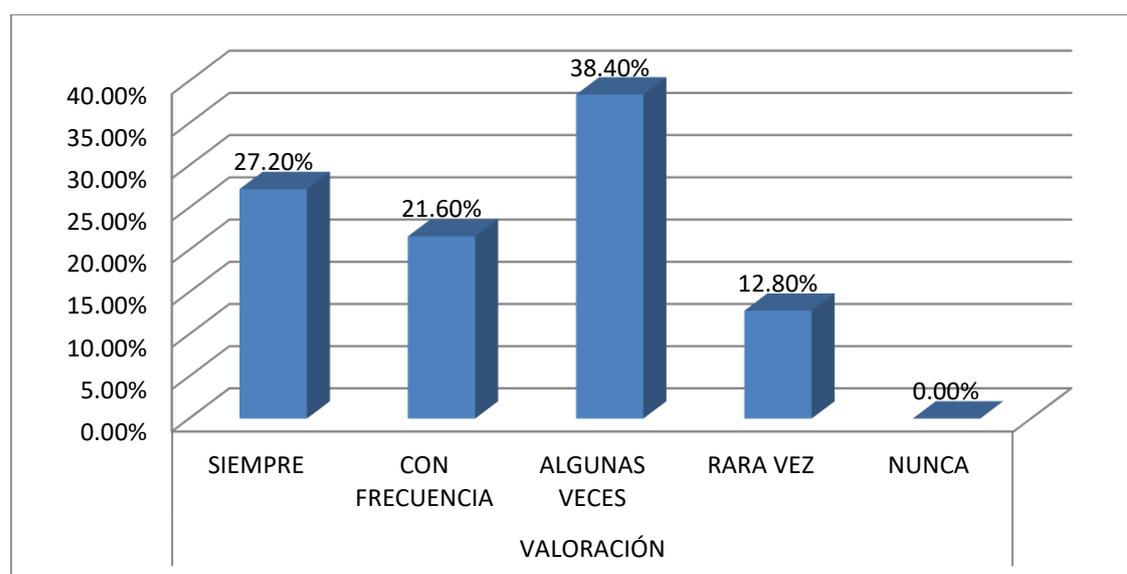


Figura 13. Porcentaje de “Toma de decisiones” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

Fuente: Tabla 17.

En la Tabla 17 y Figura 13, muestra que el 27,20% de los docentes de las Instituciones Educativas públicas de nivel Primaria de la ciudad Ilave, siempre han percibido una adecuada toma de decisiones; El 21,60% han percibido con frecuencia; el 38,40% han percibido algunas veces; el 12,80% han percibido raras veces; pero de la población de docentes en estudio nunca han percibido adecuada toma de decisiones en un 0%.

Vemos que más de la tercera parte los docentes en estudio perciben algunas veces una adecuada toma de decisiones, y otra cuarta parte perciben con frecuencia o siempre; esto nos indica Brunet (2002) “Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones”, son buenos para un clima organizacional.

Tabla 18

*Planificación, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.*

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
SIEMPRE	39	31,2%
CON FRECUENCIA	37	29,6%
ALGUNAS VECES	36	28,8%
RARA VEZ	13	10,4%
NUNCA	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (Anexo 3).

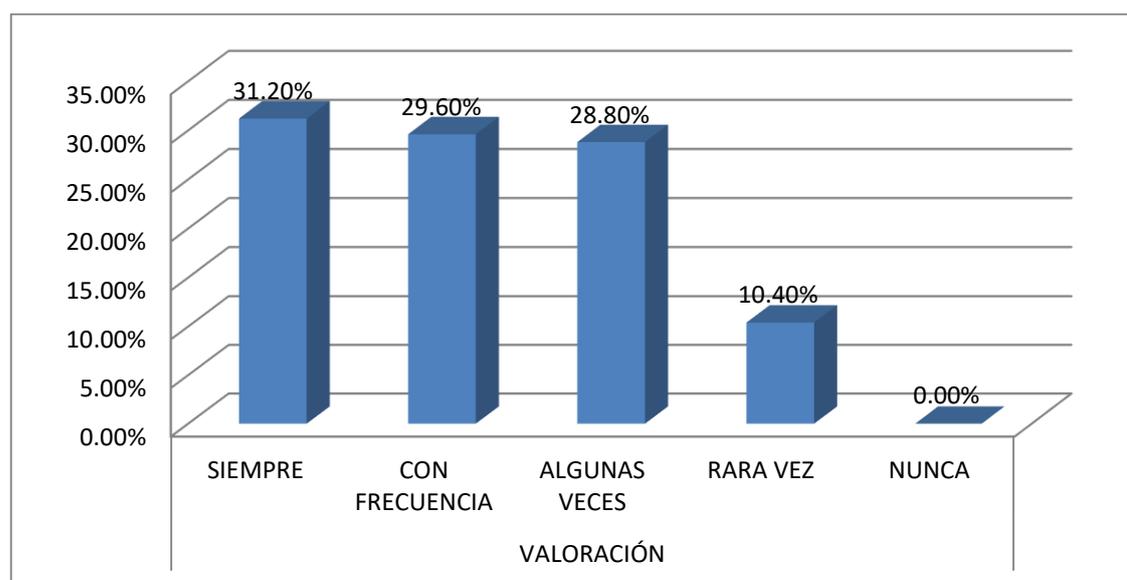


Figura 14. Porcentaje de “Planificación” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

Fuente: Tabla 18.

Según la Tabla 18 y Figura 14, nos muestra que los docentes de las Instituciones Educativas públicas del nivel Primaria de la ciudad de Ilave, en un 31,20% perciben siempre un proceso de planificación adecuado para el clima organizacional; mientras que el 29,60% han percibido con frecuencia; un 28,80% algunas veces; el 10,40% raras veces; y por otro lado nunca han percibido un adecuado proceso de planificación en un 0% de los docentes.

Este resultado nos indica, que la tercera parte de la población de los docentes en estudio siempre han percibido en sus Instituciones un proceso de planificación adecuado, mientras que la otra parte del total ha percibido con frecuencia y algunas veces, lo que nos indica que según Brunet (2002) “La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices” si son muy buenas y optimas, interpretándose como excelentes.

Tabla 19  
*Control, percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.*

ALTERNATIVAS (valoración)	N.º DE ESTUDIANTES	
	f <sub>i</sub>	h <sub>i</sub> %
SIEMPRE	41	32,8%
CON FRECUENCIA	38	30,4%
ALGUNAS VECES	35	28%
RARA VEZ	10	8%
NUNCA	1	0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (Anexo 3).

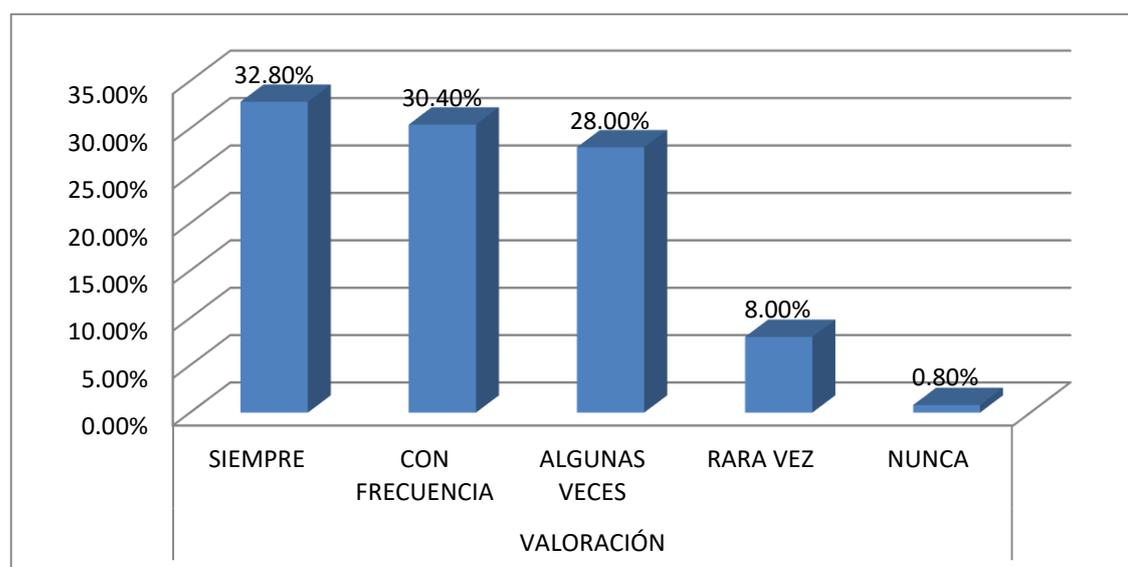


Figura 15. Porcentaje de “Control” percibido por docentes de las II.EE. Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, 2019.

Fuente: Tabla 19.

En la Tabla 19 y Figura 15, nos muestra que los docentes de las Instituciones Educativas públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, que son motivo de estudio siempre han percibido un proceso de control adecuado en un 32,80%; con frecuencia han percibido en un 30,40 %; algunas veces han percibido un 28%; raras veces 8%, y nunca ha percibido un proceso de control adecuado un 0,8% de los docentes.

De acuerdo a la Tabla, los resultados nos indica que la tercera parte de los docentes siempre han percibido un proceso de control adecuado, la otra parte han percibido con frecuencia y algunas veces, también la otra mínima parte de los docentes nunca lo han percibido; esto se puede entender según Brunet (2002) que “El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales” si son las adecuadas y óptimas para el clima organizacional, interpretándose con un calificativo excelente.

Tabla 20

*Resumen del nivel de clima organizacional percibido por docentes de las II.EE. públicas de nivel primaria de la ciudad de Ilave, 2019.*

ITEMS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Métodos de mando	23	25	49	22	6
Motivación	32	32	35	22	4
Comunicación	37	31	40	17	0
Influencia	32	35	33	22	3
Toma de decisiones	34	27	48	16	0
Planificación	39	37	36	13	0
Control	41	38	35	10	1
TOTAL	238	225	276	122	14
PROMEDIO (z)	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	<b>17</b>	<b>2</b>

Fuente: Tablas del 13 al 19 del presente estudio de investigación, 2019.

Según la Tabla 20, referido al nivel de Clima Organizacional percibido por docentes en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la ciudad de Ilave, predomina que algunas veces los docentes han percibido un Clima Organizacional bueno, con un promedio de 40 docentes, lo que nos indica según Brunet (2002) que, “El ambiente de trabajo percibido por los docentes de las II.EE. y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” son adecuadas, ya que se percibe un clima organizacional excelente.

**4.4 Grado de relación entre liderazgo y relaciones interpersonales percibido por los docentes (correlación entre x - y)**

Tabla 21  
*Tabla general de la variable “liderazgo (x)”*

CATEGORÍA	PESO	PROMEDIO	Fi	%
Siempre	Excelente	33	130	27%
Con frecuencia	Muy bueno	35	141	28%
Algunas veces	Bueno	41	165	33%
Rara vez	Regular	13	53	10%
Nunca	Deficiente	3	11	2%
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>

Fuente: En base a la Tabla 7.

Tabla 22  
*Tabla general de la variable “relaciones interpersonales (Y)”*

CATEGORÍA	PESO	PROMEDIO	Fi	%
Siempre	Excelente	30	119	24%
Con frecuencia	Muy bueno	41	165	33%
Algunas veces	Bueno	42	169	33%
Rara vez	Regular	11	43	9%
Nunca	Deficiente	1	4	1%
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>

Fuente: En base a la Tabla 12.

Tabla 23  
*Tabla bivariada de correlación de variables x - y.*

CATEGORÍA	PESO	(x)	(y)	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
Siempre	Excelente	33	30	130	119	15470	16900	14161
Con frecuencia	Muy bueno	35	41	141	165	23265	19881	27225
Algunas veces	Bueno	41	42	165	169	27885	27225	28561
Rara vez	Regular	13	11	53	43	2279	2809	1849
Nunca	Deficiente	3	1	11	4	44	121	16
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>	<b>125</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>68943</b>	<b>66936</b>	<b>71812</b>
		<b>n</b>	<b>n</b>	<b>ΣX</b>	<b>ΣY</b>	<b>ΣXY</b>	<b>ΣX<sup>2</sup></b>	<b>ΣY<sup>2</sup></b>

Fuente: En base a las Tablas 7 y 12.

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

$$r = \frac{125 (68943) - (500)(500)}{\sqrt{[125 \times 66936 - (500)^2][125 \times 71812 - (500)^2]}}$$

$$r = \frac{8617875 - 250000}{\sqrt{[8367000 - 250000][8976500 - 250000]}}$$

$$r = \frac{8367875}{\sqrt{[8117000][8726500]}}$$

$$r = \frac{8367875}{\sqrt{70833000500000}}$$

$$r = \frac{8367875}{8416234.34}$$

$$r = 0.99$$

Al observar el resultado del coeficiente de correlación lineal simple **r de Pearson**, entre las variables: X (Liderazgo) y la variable Y (Relaciones Interpersonales), tienen un grado de correlación **r = 0.99**, significa que existe entre ambas variables una relación positiva muy alta, con tendencia a una relación positiva perfecta.

En consecuencia, el coeficiente de Correlación de Pearson, cuyo resultado es  $r = 0.99$ , según la Tabla de decisión se ubica entre 0,90 a 0,99, la que nos indica que hay una relación positiva muy alta, con tendencia a positiva perfecta, entre el Liderazgo y las Relaciones Interpersonales, percibido por los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave - 2019, con lo que se demuestra que es válida la hipótesis (a) formulada superando el grado de correlación planteada.

#### 4.5 Grado de relación entre liderazgo y clima organizacional percibida por los docentes (correlación entre x-z)

Tabla 24  
Tabla general de la variable “liderazgo (x)”

CATEGORÍA	PESO	PROMEDIO	Fi	%
Siempre	Excelente	33	130	27%
Con frecuencia	Muy bueno	35	141	28%
Algunas veces	Bueno	41	165	33%
Rara vez	Regular	13	53	10%
Nunca	Deficiente	3	11	2%
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>

Fuente: En base a la Tabla 7.

Tabla 25

Tabla general de la variable “clima organizacional (z)”

CATEGORÍA	PESO	PROMEDIO	Fi	%
Siempre	Excelente	34	238	27%
Con frecuencia	Muy bueno	32	225	26%
Algunas veces	Bueno	40	276	32%
Rara vez	Regular	17	122	13%
Nunca	Deficiente	2	14	2%
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>	<b>875</b>	<b>100%</b>

Fuente: En base a la Tabla 20.

Tabla 26

Tabla bivariada de correlación de variables x - z.

CATEGORIA	PESO	(x)	(z)	X	Z	XZ	X <sup>2</sup>	Z <sup>2</sup>
Siempre	Excelente	33	34	130	238	30940	16900	56644
Con frecuencia	Muy bueno	35	32	141	225	31725	19881	50625
Algunas veces	bueno	41	40	165	276	45540	27225	76176
Rara vez	Bueno	13	17	53	122	6466	2809	14884
Nunca	Regular	3	2	11	14	154	121	196
<b>TOTAL</b>	Deficiente	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>500</b>	<b>875</b>	<b>114825</b>	<b>66936</b>	<b>198525</b>
		<b>n</b>	<b>n</b>	<b>Σx</b>	<b>Σz</b>	<b>ΣXZ</b>	<b>Σx<sup>2</sup></b>	<b>Σz<sup>2</sup></b>

Fuente: En base a las Tablas 7 y 20.

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

$$r = \frac{125 (114825) - (500)(875)}{\sqrt{[125 \times 66936 - (500)^2][125 \times 198525 - (875)^2]}}$$

$$r = \frac{14353125 - 437500}{\sqrt{[8367000 - 250000][24815625 - 765625]}}$$

$$r = \frac{13915625}{\sqrt{[8117000][24050000]}}$$

$$r = \frac{13915625}{\sqrt{195213850000000}}$$

$$r = \frac{13915625}{13971895.00}$$

$$r = 0.99$$

Al observar el resultado del coeficiente de correlación lineal simple **r de Pearson**, entre las variables: X (Liderazgo) y la variable Z (Clima organizacional), tienen un grado de

correlación  $r = 0.99$ , significa que existe entre ambas variables una relación positiva muy alta, con tendencia a una relación positiva perfecta.

En consecuencia, el coeficiente de Correlación de Pearson, cuyo resultado es  $r = 0.99$ , según la Tabla de decisión se ubica entre 0,90 a 0,99, la que nos indica que hay una relación positiva muy alta, con tendencia a positiva perfecta, entre el Liderazgo y el Clima organizacional, percibido por los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave - 2019, con lo que también se demuestra que es válida la hipótesis (b) formulada superando el grado de correlación planteada.

#### 4.6 Grado de relación entre las relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por los docentes (correlación entre y-z)

Tabla 27

*Tabla general de la variable "relaciones interpersonales (Y)"*

CATEGORÍA	PESO	PROMEDIO	Fi	%
Siempre	Excelente	30	119	24%
Con frecuencia	Muy bueno	41	165	33%
Algunas veces	Bueno	42	169	33%
Rara vez	Regular	11	43	9%
Nunca	Deficiente	1	4	1%
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>

Fuente: En base a la Tabla 12.

Tabla 28

*Tabla general de la variable "clima organizacional (z)"*

CATEGORÍA	PESO	PROMEDIO	Fi	%
Siempre	Excelente	34	238	27%
Con frecuencia	Muy bueno	32	225	26%
Algunas veces	Bueno	40	276	32%
Rara vez	Regular	17	122	13%
Nunca	Deficiente	2	14	2%
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>	<b>875</b>	<b>100%</b>

Fuente: En base a la Tabla 20.

Tabla 29  
 Tabla bivariada de correlación de variables y - z.

CATEGORIA	PESO	(y)	(z)	Y	Z	YZ	Y <sup>2</sup>	Z <sup>2</sup>
Siempre	Excelente	30	34	119	238	28322	14161	56644
Con frecuencia	Muy bueno	41	32	165	225	37125	27225	50625
Algunas veces	Bueno	42	40	169	276	46644	28561	76176
Rara vez	Regular	11	17	43	122	5246	1849	14884
Nunca	Deficiente	1	2	4	14	56	16	196
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>	<b>125</b>	<b>500</b>	<b>875</b>	<b>117393</b>	<b>71812</b>	<b>198525</b>
		<b>n</b>	<b>n</b>	<b>ΣY</b>	<b>ΣZ</b>	<b>ΣYZ</b>	<b>ΣY<sup>2</sup></b>	<b>ΣZ<sup>2</sup></b>

Fuente: En base a las Tablas 12 y 20.

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

$$r = \frac{125 (117393) - (500)(875)}{\sqrt{[125 \times 71812 - (500)^2][125 \times 198525 - (875)^2]}}$$

$$r = \frac{14674125 - 437500}{\sqrt{[8976500 - 250000][24815625 - 765625]}}$$

$$r = \frac{14236625}{\sqrt{[8726500][24050000]}}$$

$$r = \frac{14236625}{\sqrt{20987232500000}}$$

$$r = \frac{13915625}{14486970.87}$$

$$r = 0.96$$

Al observar el resultado del coeficiente de correlación lineal simple **r de Pearson**, entre las variables: Y (Relaciones interpersonales) y la variable Z (Clima organizacional), tienen un grado de correlación **r = 0.96**, significa que existe entre ambas variables una relación positiva muy alta, con tendencia a una relación positiva perfecta.

En consecuencia, el coeficiente de Correlación de Pearson, cuyo resultado es **r = 0.96**, según la Tabla de decisión se ubica entre 0,90 a 0,99, la que nos indica que hay una relación positiva muy alta, con tendencia a positiva perfecta, entre las Relaciones interpersonales y el Clima organizacional, percibido por los docentes de las Instituciones

Educativas Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave - 2019, con lo que también se demuestra que es válida la hipótesis (c) formulada superando el grado de correlación planteada.

En comparación a las investigaciones realizadas en los años pasados, específicamente de Quiza (2009) con instrumentos no validados, llega a la siguiente conclusión: existe una relación de dependencia **positiva media** entre el liderazgo y las relaciones interpersonales, entre el liderazgo y el clima organizacional percibida por los trabajadores de la Institución Educativa “A”

Arteaga (2006) con instrumentos no validados concluye que: existe un grado de correlación **positiva alta** entre el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, percibido por los docentes de las instituciones educativas secundarias públicas de la ciudad de Puno.

Arroyo (2013) con instrumentos de investigación debidamente validados, concluye: existe un grado de **relación positiva alta** entre liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno.

Realizando una contrastación de resultados entre las investigaciones realizadas, podemos concluir que la presente investigación en comparación con las demás, se obtuvo un grado de relación **muy alta con tendencia ser perfecta** entre liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, percibido por los docentes, en las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria – Ilave, 2019. Dando a entender que las políticas educativas gestadas por el Ministerio de Educación, en los últimos años han mejorado de manera buena la percepción de las variables estudiadas, ya que, los docentes perciben con frecuencia o algunas veces un liderazgo autocrático, autoritario – benevolente, consultivo y participativo con cierta confianza en las ideas y opiniones de los docentes que algunas veces son o no escuchadas por el director, pero rigiéndose a leyes, normas, reglamentos y documentos. Además, perciben que algunas veces, las relaciones interpersonales se promueven la comunicación clara y directa, escucha activa, resolución de conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica. Asimismo, el clima organizacional en el ambiente de trabajo percibido por los docentes, que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de todos sus miembros.

## CONCLUSIONES

- Existe un significativo grado de relación positiva muy alta, con tendencia a positiva perfecta entre el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, percibido por los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, aplicando la prueba estadística de correlación de Pearson y su respectiva regla de decisión entre las tres variables estudiadas. Que significa, los directores algunas veces son autocráticos, autoritario-benevolente, con predominancia del liderazgo autocrático-participativo; asimismo las relaciones interpersonales algunas veces son adecuadas y armoniosas, mostrando sobre todo una actitud de escucha activa y buena comunicación; por lo tanto, evidenciándose algunas veces la existencia de un clima organizacional exitoso y armonioso.
- Existe una significativa relación positiva muy alta, entre el Liderazgo y las Relaciones Interpersonales, al haberse obtenido el resultado de  $r = 0.99$ , aplicando la prueba estadística de Correlación de Pearson y la respectiva regla de decisión
- Existe una significativa relación positiva muy alta, entre el Liderazgo y el Clima Organizacional, al haberse obtenido el resultado de  $r = 0.99$ , aplicando la prueba estadística de Correlación de Pearson y la respectiva regla de decisión.
- Entre las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional existe una significativa relación positiva muy alta, al haberse obtenido el resultado de  $r = 0.96$ , aplicando la prueba estadística de Correlación de Pearson y la respectiva regla de decisión.

### RECOMENDACIONES.

- En todas las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, se debe realizar este tipo de estudios, tanto cuantitativos y cualitativos para mejorar el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, para que esto se vea reflejado en un estilo de liderazgo participativo o democrático, capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales.
- Se debe promover cursos talleres de manera frecuente para incentivar la preparación de líderes educativos a nivel de directores y docentes de las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave, con el fin de mejorar las estrategias del desarrollo profesional y personal, así poder lograr el involucramiento en todas las actividades de mejora educativa, para fortalecer las relaciones interpersonales.
- Promover cursos y talleres frecuentes de liderazgo y relaciones humanas donde se practique las habilidades blandas, para mejorar las relaciones interpersonales entre el personal directivo y docente, que contribuya a mejorar el clima organizacional de las Instituciones Educativas Públicas de nivel Primaria de la ciudad de Ilave.
- Se debe promover diferentes actividades de integración como las jornadas de reflexión y trabajos en grupos de interaprendizaje (GIAs); asimismo, fomentar foros de participación interna y externa de docentes, que sean lugar de reflexión y debate con el propósito de fortalecer las relaciones interpersonales e identidad institucional favoreciendo un clima organizacional bueno con tendencia a excelente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, V. (2001) *La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología, abril – agosto*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Retrieved from <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3149>
- Arroyo, G. (2013). *Liderazgo directivo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por los docentes de los institutos pedagógicos de la región Puno, 2010*. (Tesis de Doctorado). Universidad Católica Santa María, Arequipa, Perú.
- Arteaga, V. (2006). *Grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución educativa “A” del Perú-2005*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Bowers, D. G & Taylor, J. C. (1970). *Survey of Organizations. Institute of social research*. EE.UU: University of Michigan.
- Brunet, L. (2002). *El Clima del Trabajo en Organizaciones*. (4ta ed.). México: Trillas.
- Caligiore, C. y Díaz, S. (2003) Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. *Revista Venezolana de Gerencia*. Octubre – diciembre.
- Chávez, J. (1995). *Psicología manual de educadores*. Lima, Perú: Magistral, Servicios Figuras.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW – HILL
- Contreras, B. (2005). *Estilo de Liderazgo de una Directora y Participación de Docentes y Alumnos en la Gestión Escolar. Lima – Perú*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

- Donald, J. (1996). *Introducción a la Investigación Pedagógica* (2da Ed.). México: McGRAW-Hill.
- Ferreiros, K. (1999). *Liderazgo y Gestión*. Lima: San Marcos.
- Gil, F. (1990). *Liderazgo* (2da ed.). México D.F.: Instituto de Capacitación Política.
- Grisales, V. y Monroy, C. (2011) *Evaluación del Clima Organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y propuestas de Intervención para mejorarlo*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Tecnológica de Pereira, Colombia. Retrieved from
- Hernández, R., Fernández, C. Baptista, P. L. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). Mc Graw – Hill Interamericana Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Horton, P. (1988). *Sociología*. México: McGraw-Hill. Interamericana.
- <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5061.pdf>
- <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2251/1/65838G869.pdf>
- <http://www.Knickerbocker.org/journals/liderazgo.html>
- [http://www.ride.org.mx/pdf/derechos\\_humanos\\_fundamentales/03\\_derechos\\_humanos\\_fundamentales.pdf](http://www.ride.org.mx/pdf/derechos_humanos_fundamentales/03_derechos_humanos_fundamentales.pdf)
- <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Inga, B. (2015). *Relación entre el Clima Institucional y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de Quiñota – 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Retrieved from <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/9570>
- Knickerbocker, N. (1990). *Dirección y Concepción de un líder. Lecturas Selectas, Inglaterra*. Retrieved from
- Koontz, H. y Welhrich, H. (2004). *Administración: Una Perspectiva Global* (12va ed.). México: Mc Graw Hill...
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos, Relaciones de las estrategias*. México: Trillas
- Macedo, V. (2012). *Diagnóstico de Clima Organizacional en el Centro Universitario de los Valles*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guadalajara, México. Retrieved from
- Maraza, N. (2017). *Percepción del clima organizacional del docente y administrativos de la institución educativa Primaria N° 70081 de Salcedo Puno 2017*. (Tesis de

- de Segunda Especialidad). Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Puno, Perú.
- Murillo, F. y Javier, D. (2012). Una Dirección Escolar para el Cambio. Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24. Retrieved from
- Palma, S. (2000). Motivación y Clima Organizacional en Personal de Entidades Universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1). Retrieved from [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v03\\_n1/pdf/a01v3n1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n1/pdf/a01v3n1.pdf)
- Pérez, A. y Urrutia, M. (2008). *Relación entre Perfil Motivacional y Percepción de Clima Organizacional en empleados de la UCAB – Caracas*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Perú. Recuperada de:
- Pérez, R. y Sanabria, A. (1997). El Clima organizacional en el Decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado. *Revista Investigación y Postgrado*. 12 (1), 56-62.
- Quiza, C. (2009). *Liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional en las Instituciones Educativas secundarias Públicas de la ciudad de Puno, 2009*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Real Academia Española. (1986). *Diccionario*. España.
- Roa, J. (2012). *Motivación y Emoción*. Madrid, España: Mc Graw – HILL.
- Sánchez S. (2005). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Retrieved from [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2711/1/sanchez\\_sj.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2711/1/sanchez_sj.pdf)
- Sandoval Caraveo, M. Del C (2007). Conceptos y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de las Ciencias Económico - Administrativas*, 10(27), 83-87.
- Silva, H. (2009) *Medición del Clima laboral y Satisfacción del Personal de trabajadores, docentes y no docentes de la Facultad de Medicina UNAP*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Perú.
- Sokolove, S. (1997). *Teorías de Liderazgo*. EE.UU: Lectorum Pubs Inc.
- Trinidad, L. (2006). *Taller de Relaciones Interpersonales*. Paraguay. Retrieved from <https://www.abc.com.py/articulos/las-relaciones-interpersonales-918618.html>
- Valderrama, S. (s.f.). *Pasos para Elaborar Proyectos y Tesis de Investigación Científica*. Lima: San Marcos.

Yves, B. y Jiménez, J. (2003). *Evaluación del Clima Organizacional Universitario. Caso: Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo*. (Tesis de pregrado). Universidad de Carabobo, Venezuela. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215016874006.pdf>



**ANEXOS**

**Anexo 1.** Cuestionario para el liderazgo

## CUESTIONARIO PARA EL LIDERAZGO

**I. DATOS:****I.E.P.:** ..... **FECHA:** .....

Condición: nombrado ( ), contratado ( ); Sexo F ( ), M ( )

II. INSTRUCCIONES: A continuación, usted encontrará un listado de afirmaciones que le producirá una reacción inmediata, por lo que le solicitamos marcar con una "X" la que crea conveniente según las alternativas propuestas.

1. *El director es democrático, confía en el personal y no decide autocráticamente.*
  - a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca
  
2. *El director permite un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitando algunas ideas, pero siempre decide lo que él piensa.*
  - a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca
  
3. *El director fomenta una confianza sustancial, aunque no total en sus decisiones consultando ocasionalmente.*
  - a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca
  
4. *El director confía completamente en los docentes, obteniendo ideas y opiniones para decidir en forma conjunta.*
  - a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca

**Anexo 2.** Cuestionario para las relaciones interpersonales**Anexo 2**

## CUESTIONARIO PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

**I. DATOS:**

I.E.P: ..... FECHA: .....

Condición: nombrado ( ), contratado ( ); Sexo F ( ), M ( )

INSTRUCCIONES: A continuación, usted encontrará un listado de afirmaciones que le producirá una reacción inmediata, por lo que le solicitamos marcar con una "X" la que crea conveniente según las alternativas propuestas.

1. *¿En la institución educativa, la comunicación entre los docentes es cordial claro y directo?*
  - a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca
  
2. *¿Al comunicarse entre docentes, existe una escucha activa, respetando sentimientos de los demás miembros?*
  - a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca
  
3. *¿En la solución de problemas entre docentes se satisfacen las expectativas de ambas partes?*
  - a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca
  
4. *¿Existe una expresión honesta y auténtica en la comunicación de parte de los docentes?*
  - a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca

**Anexo 3.** Cuestionario para el clima organizacional

## CUESTIONARIO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL

**I. DATOS:**

I.E.P: ..... FECHA: .....

Condición: nombrado ( ), contratado ( ); Sexo F ( ), M ( )

INSTRUCCIONES: A continuación, usted encontrará un listado de afirmaciones que le producirá una reacción inmediata, por lo que le solicitamos marcar con una "X" la que crea conveniente según las alternativas propuestas.

1. *¿Usted diría, que el método de mando utilizado en la institución educativa para influir en los docentes, es adecuado?*
  - a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca
  
2. *¿Existe fuerzas motivacionales para responder a las necesidades de la institución educativa?*
  - a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca
  
3. *¿Las formas de comunicarse entre docentes y directivos son las más adecuadas en tu institución?*
  - a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca
  
4. *La forma de dirigir utilizado por el director, para establecer los objetivos de la institución educativa, son las más adecuadas.*
  - a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca

5. *En sus funciones, el director toma decisiones en forma adecuada.*
- a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca
6. *¿En la planificación para fijar los objetivos institucionales participan todos miembros de la institución?*
- a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca
7. *¿Los directivos supervisan al personal docente adecuado y oportunamente?*
- a) siempre
  - b) con frecuencia
  - c) algunas veces
  - d) raras veces
  - e) nunca