



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Clima organizacional y relaciones interpersonales en el  
área administrativa de la UGEL Chachapoyas**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión Pública

**AUTORES**

Br. Hilda Yuliana Balcazar Chuquipiondo

Br. Gloria Visalot Gonzales

**ASESOR**

Dr. Félix Díaz Tamay

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de políticas públicas

**CHICLAYO- PERÚ**

2018



**DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

*"Clima organizacional y relaciones interpersonales en el área administrativa de la UCVL Chuslayoc"*

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

*Hilda Yuliana Balcazar Chuquipeco*

NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

*Aprobado por unanimidad*

RECOMIENDA:

*Para tener una mejor idea de cómo mejorar en sus trabajos de investigación, mejorar los resultados*

Pimentel, *11* de *Agosto* de 20*18*

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE:

*Dr. Hugo Baldad Leborg Sarmiento*

SECRETARIO:

*Dr. Jerry Isaac Marín Díaz*

VOCAL:

*Dr. Félix Ríos Tamayo*



ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA

*"Clima organizacional y relaciones interpersonales  
en el área administrativa de la UCV - Chiclayo"*

QUE HA SUSTENTADO CON (DOÑA):

*Olivia Loreto Gonzales*

NOMBRES Y APELLIDOS

ADUERDA:

*Aprobación de la tesis*

RECOMIENDA:

*Me ha gustado que con su colaboración en sus trabajos de investigación, mejores los resultados*

Pimentel, *11* de *Agosto* de 20*13*

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE

*Dr. Mg. Wilfredo Chávez Samuente*

SECRETARIO

*Dr. Freddy Bieda Merino Díaz*

VOCAL

*Dr. Félix José Álvarez*

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, BALCÁZAR CHUQUIPIONDO HILDA YULIANA, egresado (a) del Programa de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo SAC., Chiclayo, identificado(a) con DNI N° 46680222

DECLARÓ BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada: Clima organizacional y relaciones interpersonales en el Área administrativa de la Ugel Chachapoyas.

La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública.

1. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.

2. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

3. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis. En consecuencia, me hago responsable por el incumplimiento de lo declarado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente asumo las consecuencias y sanciones, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo SAC Chiclayo conforme a la ley 27444 de Procedimiento Administrativo General

Chiclayo, 11 de Agosto del 2018

BALCAZAR CHUQUIPIONDO HILDA YULIANA

DNI: 46680222

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, VISALOT GONZALES GLORIA egresado (a) del Programa de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo SAC., Chiclayo, identificado(a) con DNI N° 33432898.

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada: Clima organizacional y relaciones interpersonales en el Área administrativa de la Ugel Chachapoyas.

La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública.

1. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.

2. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

3. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autenticidad, originalidad y veracidad del contenido de la tesis. En consecuencia, me hago responsable por el incumplimiento de lo declarado, asumiendo todas las cargas pecuniaras que pudieran derivarse de ello.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente asumo las consecuencias y sanciones, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo SAC Chiclayo conforme a la ley 27444 de Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 11 de Agosto del 2018



VISALOT GONZALES GLORIA

DNI: 33432898

## **DEDICATÓRIA**

A nuestros padres, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles, contando siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

A nuestros hijos, esos hijos que más que el motor de mi vida fueron parte muy importante de lo que hoy puedo presentar como tesis, gracias a ellos por cada momento en familia sacrificado para ser invertido en el desarrollo de esta, gracias por entender que el éxito demanda algunos sacrificios y que el compartir tiempo con ellos, hacia parte de estos sacrificios,

**Las autoras**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a mis padres, por su apoyo constante, por compartir el tiempo con mis pequeños hijos, para yo poder alcanzar hoy mi meta. A mis hijos por entender, comprender que para el desarrollo de esta tesis muchas veces he tenido que sacrificar el tiempo con ellos.

También quiero aprovechar este espacio para dejar constancia de agradecimiento A la Universidad Cesar Vallejo por permitir nuestro progreso profesional y a cada uno de mis profesores de la Maestría por brindarnos nuevos conocimientos y contribuir en nuestro crecimiento profesional.

**Las autoras**

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis titulada: Clima organizacional y Relaciones Interpersonales en el Área Administrativa de la Ugel Chachapoyas. Para obtener el Grado de Maestro en Gestión Pública.

Esta investigación es relevante, en la medida que esclarece el grado de implicancia que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales.

El presente estudio se ha estructurado en capítulos. El primero de los cuales está referido a la introducción, el segundo de ellos, al método aplicado. El capítulo III desarrolla los resultados. El capítulo IV se refiere a la discusión de los resultados. El capítulo V contiene las conclusiones, el sexto, describe las recomendaciones y el último de los mismos, las referencias.

Seguro(a) del reconocimiento del aporte de este trabajo de investigación se espera que sea evaluado y merezca su aprobación, considerando que toda investigación contribuye a la ampliación del conocimiento

***Las autoras***



# INDICE

DICTAMEN DE SUSTENTACION DE TESIS	ii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
PRESENTACIÓN	vii
INDICE	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad Problemática	11
1.2. Trabajos previos	16
1.3. Teorías relacionadas al tema	21
1.4. Formulación del problema	46
1.5. Justificación del estudio	46
1.6. Hipótesis	48
1.7. Objetivos	48
II. MÉTODOLOGIA	
2.1. Diseño de investigación	49
2.2. Variables de operacionalización	50
2.3. Población y muestra	54
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	54
2.5. Métodos de análisis	56
2.6. Aspectos éticos	57
III. RESULTADOS	
3.1. Descripción de los resultados	59
IV. DISCUSIÓN	75
V. CONCLUSIÓN	76
VI. RECOMENDACIONES	78
VII. REFERENCIAS	79
ANEXOS	
Instrumentos	82
Juicio de expertos	86
Autorización de publicación de tesis	95
Autorizaciones de aprobación de originalidad de tesis	96
Reporte Turnitin	97

## RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación surge como una necesidad de determinar el grado de implicancia existente entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el área administrativa de la Ugel Chachapoyas, considerando que al realizar el correspondiente análisis de la problemática se constató que, en efecto es preciso desarrollar un estudio que permita establecer el nivel de significatividad respecto al clima organizacional y las relaciones interpersonales.

Esta situación motivó la realización del presente estudio sustentado en la teoría Chiang y Nuñez, teoría general de Stoner, J. Freeman R. Y Gilbert, teoría del Davis Keith y teoría LIKERT, Moreno, Stinger & Litwin teniendo en cuenta la Teoría de la Motivación Humana de Maslow, Elton Mayo, David Fishman, teniendo en cuenta el objetivo general. Determinar el nivel de relación que existe del Clima Organizacional con las relaciones interpersonales en el área administrativa de la Ugel Chachapoyas

El estudio se desarrolló orientado por el diseño descriptivo correlacional, con una población y muestra de 80trabajadores en el área administrativa de la Ugel Chachapoyas. La correlación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los trabajadores del área administrativa de la Ugel Chachapoyas es positiva alta (0.781), se reafirma por la significancia en el nivel 0.01. Significa que a mejor nivel del clima organizacional las relaciones interpersonales entre los trabajadores aumentan

### PALABRAS CLAVE

Clima organizacional-Relaciones interpersonales

## **ABSTRACT**

The present research work emerges as a need to determine the degree of implication existing between the organizational climate and the interpersonal relationships in the administrative area of the Chachapoyas Ugel, considering that when performing the corresponding analysis of the problem it was found that, in effect, it is I need to develop a study that allows to establish the level of significance with respect to the organizational climate and interpersonal relationships.

This situation motivated the realization of the present study based on the theory Chiang and Nuñez, general theory of Stoner, J. Freeman R. and Gilbert, theory of Davis Keith and theory LIKERT, Moreno, Stinger & Litwin taking into account the Theory of Motivation Human of Maslow, Elton Mayo, David Fishman, taking into account the general objective. Determine the level of relationship that exists in the Organizational Climate with interpersonal relationships in the administrative area of the Chachapoyas Ugel

The study was developed guided by the descriptive correlational design, with a population and sample of 80 workers in the administrative area of the Chachapoyas Ugel. The correlation between the organizational climate and the interpersonal relationships in the workers of the administrative area of the Chachapoyas UGEL is positive high (0.781), it is reaffirmed by the significance at the 0.01 level. It means that the better the organizational climate the interpersonal relations between the workers increases

### **KEYWORDS**

Organizational climate-Interpersonal relationships

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Realidad Problemática

La medición del desempeño es una evaluación sistemática del valor que un individuo demuestra por las características y / o la realización personal para la organización a la que pertenece, que expresa regularmente, de acuerdo a un procedimiento preciso llevado a cabo por una o más personas bien informadas de la persona y su trabajo. (Gan Bustos & Triginé I Prats, 2006,p.21)

Este proceso que debe de ser de naturaleza continuo y retro alimentador no es sino el resultado de la cultura organizacional reinante, pues qué duda cabe gran parte de lo que el trabajador logra se debe a que tanto se siente a gusto con el lugar donde labora; con el clima que respira y que le permite desarrollarse como persona y profesional. (Gan Bustos & Triginé I Prats, 2006,p.21)

“El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección entre todos”. (Caligiore y Diaz, 2003, p.10)

“Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye el comportamiento de los individuos en el trabajo”. (Caligiore y Diaz, 2003, p.11)

“La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores”. (Caligiore y Diaz, 2003, p.11)

“Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización”. (Caligiore y Diaz, 2003, p.46)

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima (Caligiore y Diaz, 2003)

Por su parte Toro, (2003) dice: “En las instituciones públicas del país se observa un creciente deterioro del clima organizacional, el personal directivo y jerárquico ha perdido liderazgo y autoridad, generando deterioro no sólo de las relaciones interpersonales, sino también de la calidad del servicio”. (p.32)

Bisquerra, (2003) afirma que: “Las relaciones interpersonales son relaciones recíprocas entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales y como tal se encuentran reguladas por leyes e instituciones de la interacción social” (p.24).

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de la persona para obtener información de su entorno y compartirla con el resto de la gente. Hay que tener en cuenta que las Relaciones Interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en la sociedad y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de establecer lazos con otras personas. Sin embargo, también es posible utilizarlas como un medio para obtener algún beneficio, tal como un puesto de trabajo. Por eso los psicólogos insisten en que la educación emocional es imprescindible para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de Habilidades Sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. (Bisquerra, 2003, p.24)

El mismo autor afirma: “El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo” (p.46).

Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional. Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. “Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente” (Bisquerra, 2003, p.24).

La comunicación ha cambiado considerablemente en las últimas décadas debido principalmente a las posibilidades que ofrece internet. Tomando en cuenta simplemente su impacto en las Relaciones Interpersonales, se ha visto un abandono cada vez mayor del contacto presencial en pos de encuentros virtuales. En los años 90 e inicios del 2000 las aplicaciones del chat constituían el medio más usado para alcanzar dicho objetivo, y en muchos aspectos resultaba más práctico que el teléfono, especialmente para conversaciones largas. Hoy en día la mayoría de la gente vive de acuerdo al modelo “siempre conectados” que consiste en un acceso a los servicios de comunicación e información sin necesidad de ejecutar programas, y con un nivel muy alto de compatibilidad entre los diferentes tipos de datos, para minimizar el trabajo por parte del usuario. (Bisquerra, 2003, p.24)

“Dichas funciones no solo representan avances tecnológicos inimaginables, sino que ha abierto las puertas a un nivel de comunicación muy sofisticada. Esto trae consecuencias positivas y negativas, según se aproveche”. (Bisquerra, 2003, p.24)

“Lo negativo, por otro lado, gira en torno al uso desmedido de la tecnología, con el mero objetivo de pasar el tiempo, desaprovechando los recursos que ofrece y dejando de lado el contacto con los otros seres”. (Bonet, 2000, p.45).

Según Bonet (2000) “La tecnología ha permitido que la comunicación entre las personas sea más frecuente, diversa y masiva. Hace unos 15 años atrás, la forma de comunicarse con alguien era a través del teléfono, cartas y primordialmente la comunicación en persona” (p.75).

Actualmente existe una multiplicidad de canales de comunicación, que si bien nos permite estar más comunicados con una o varias personas de manera simultánea e instantánea, de cierto modo nos vienen reduciendo el contacto físico y presencial que solía ser la norma comunicacional. Este desarrollo tecnológico ha hecho que la sociedad tienda a promover las relaciones virtuales, en este sentido las relaciones interpersonales han perdido buena parte del contacto personal y han pasado a estar mediatizadas. Las computadoras conectadas a internet y los teléfonos móviles, por ejemplo, han reemplazado a la comunicación interpersonal presencial o cara a cara.

Las Relaciones Interpersonales entre trabajadores no fluyen de manera adecuada, es por ello que en casi todos los países del mundo las administraciones universitarias han lanzado campañas nacionales a través de los medios de comunicación social con el fin de crear una cierta conciencia social que favorezca la práctica de relaciones interpersonales adecuadas, ya que frecuentemente se observa fenómenos violentos en las entidades públicas. El hecho de que las entidades públicas estén apareciendo más a menudo en las páginas de sucesos de los periódicos, que en la sección de educación y cultura está preocupando seriamente a todos los miembros de la comunidad universitaria. En efecto, los episodios de violencia en las instituciones universitarias, parecen tener una gran capacidad de atraer la atención del público causando “alarma social” con lo que la aparentemente nueva lacra de la violencia escolar se añade a las fuentes de demanda y presión social con que nuestras universidades y nuestros catedráticos deben enfrentar (Marchesi, 2012).

Marchesi, (2012), afirma que, “en Latino América, se tiene que enfrentar con la enorme disparidad de situaciones económicas, culturales, sociales y educativas lo que hace difícil diagnosticar el futuro en la región” (p.78).

El mismo autor indica: “Estos países de la región también se está viviendo el incremento imparable de la información y de las comunicaciones, competitividad económica, mayor movilidad y exigencia en el mundo laboral, nuevas formas de organización familiar y de establecer las Relaciones Interpersonales” (p.78). En consecuencia, se destaca la necesidad de aplicar un programa de estrategias grupales para desarrollar las Relaciones Interpersonales en los estudiantes.

La “Ugel Chachapoyas”, como institución de educación superior es una organización que debiera estar conformada por trabajadores administrativos que se interrelacionan entre sí. La estructura organizacional, los procesos y lo más importante la conducta del recurso humano, están basados en la burocracia, la cual representa una estructura jerárquica. Marchesi, (2012) indica:

Es en estas condiciones es que se ha observado apatía, poca eficiencia a las actividades encomendadas y hasta limitaciones en el desempeño del personal, un claro ejemplo es que para entregar una constancia de trabajo a un ex trabajador, se demoran más de 30 días que se estipula para este trámite. Los trabajadores no muestran interés dentro de su labor; debido a que en pocas ocasiones desean asumir una visión en perspectiva; la cual, contribuya al desarrollo de la institución. (p.19)

Al parecer la falta de un clima organizacional adecuado, sino óptimo en la Ugel Chachapoyas refleja el desinterés de los directivos de la Institución hacia sus trabajadores, es la falta de estímulos y motivaciones pertinentes, está produciendo que cumplan sus funciones con poca responsabilidad y capacidad.

“De acuerdo a la problemática descrita antes es que nace el propósito de este estudio que se propone determinar la relación el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los administrativos de la Ugel Chachapoyas”. (UGEL, s.f)

En la Ugel Chachapoyas los trabajadores administrativos no tienen buenas relaciones interpersonales, son muy individualistas, no trabajan



coordinadamente, no cumplen con sus funciones, no son eficientes ni eficaces, generando un clima organizacional inadecuado

En la Ugel Chachapoyas de las diferentes áreas se notan los problemas de bajo nivel de clima organizacional y malas relaciones interpersonales o en el peor de los casos existen denuncias en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chachapoyas de rompimiento de las relaciones humanas. A esto agregamos que de acuerdo a resultados de investigaciones realizadas por la Universidad César Vallejo y otras universidades describen problemáticas diversas como el bajo nivel de colaboración entre los administrativos, regular o inadecuada planificación, deficiente gestión por parte de la dirección, carencia de nivel de liderazgo de directivos, y administrativos, y las relaciones interpersonales entre la comunidad se presentan en un nivel bajo.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Internacional:**

En su tesis “La Comunicación Asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la Unidad Educativa “José Antonio Anzoátegui- Venezuela”, Aguilante (2010) llegó a las siguientes conclusiones:

Los planteamientos y análisis de datos permitieron deducir y justificar el diseño de modelo instruccional sobre la comunicación asertiva, dirigido a los docentes, por cuanto el mismo permitió satisfacer las necesidades observadas durante la observación, donde solo el 17% de los docentes interactuaba con sus estudiantes durante el desarrollo de su clase, que el 16% se mostraba hostil con los estudiantes cuando estaban molestos, que el 16% manifiesta ansiedad y el 20%, desgano durante la jornada escolar. Por otro lado el 50% de los docentes tiende a aislarse cuando tiene algún desacuerdo con sus estudiantes. Así mismo los resultados revelaron la importancia de aplicar un taller sobre comunicación asertiva, el mismo que afianza las Relaciones Interpersonales así también fortalece el proceso de enseñanza aprendizaje. (p.62)

La investigación realizada por el autor, aporta al presente trabajo en la medida que nos da nociones de cómo aplicar un modelo instruccional sobre

comunicación asertiva, el mismo que permite conocer las Relaciones Interpersonales entre trabajadores.

El autor desarrolla su investigación a partir de la comunicación donde las relaciones interpersonales tienden a inflar su desempeño por la falta de honestidad, generando climas inapropiados para el buen clima en el trabajo; situación que no permite tener una versión apropiada del desempeño en la Ugel. (Aguilante, 2010).

Se realizó un trabajo especial de grado titulado “Calidad de atención de Salud percibida por el usuario del área de consulta de Medicina de Familia del Ambulatorio Urbano tipo III Venezuela”. Galviz (2006) teniendo en cuenta las siguientes conclusiones:

Basó su investigación en medir la calidad de atención de salud percibida por el usuario del área de consulta de Medicina de Familia del Ambulatorio Urbano III Venezuela. La autora plantea que el modelo tradicional se enfrenta a un elevado costo, disminución de la accesibilidad y creciente población que demanda cada vez más atención y que la escasez de personal atenta contra la calidad de la atención en salud. De esta investigación, se concluyó según los resultados obtenidos que los usuarios estaban satisfechos con la atención recibida. La misma fue reportada entre buena y mala. (Galviz, 2006),

En su investigación “Medición del clima organización en la Universidad Tecnológica de Pereira en las Facultades de Ciencias Ambientales”. Cañas (2011) llegando a las siguientes conclusiones:

Este trabajo tuvo como objetivo ejecutar un diagnóstico a cerca del estudio investigativo realizado sobre el Clima Organizacional actual en las Facultades de Ciencias Ambientales y Tecnológicas, partir de los resultados obtenidos para el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019. La investigación dio como resultado que las variables analizadas en su mayoría registran variación en términos de calificación, lo que sugiere cambios inmediatos y considerables en el entorno laboral del personal en general de cada facultad. Se hace necesario el seguimiento del líder para la regulación y mejora de las variables. Por tanto, el clima laboral incide en el servicio al cliente porque

si existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital, además los trabajadores reconocen la existencia del mismo ya que los compañeros de trabajo y los pacientes son los clientes internos y externos que requieren un servicio de calidad. (p.16)

En su investigación desarrollada en la universidad de Rafael Beloso Chacín de Maracaibo Venezuela denominada “Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas”. Romero y Urdaneta (2009) tiene en cuenta las siguientes conclusiones:

La investigación busca determinar generalizaciones entre el desempeño laboral y la calidad de servicio del personal administrativo. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional cuyo diseño corresponde al no experimental correlacional. El indica que existe trabajo en equipo, son susceptibles de ser monitoreados y poseen autonomía para tomar decisiones con responsabilidad en situaciones críticas. Los rasgos que tipifican el desempeño laboral corresponden a conocimientos, habilidades, expectativas, compromiso y personalidad. (p.59)

Según el autor los rasgos determinados de los trabajadores permite el desarrollo en la institución y el buen clima. Por cuanto esta investigación permite que se visualice las características de los trabajadores en la Ugel situación que se persigue en la presente investigación.

### **Nacional:**

En su tesis de Pregrado, “*Satisfacción y Compromiso Organizacional de los trabajadores de un Hospital de Salud Mental*” Desarrollada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Portilla (2017) Considera como sustento y conclusión final de su tema de investigación:

En la presente investigación los participantes obtuvieron en el área Afectivo- Normativo un promedio de 46.36 con una desviación estándar de 10.43; de igual manera, en el área Continuo obtuvieron un promedio de 40.77 con una desviación estándar de 11.04. Respecto al Ambiente

físico, los participantes obtuvieron una media de 2.64 con una desviación estándar de 1.36; en Satisfacción intrínseca tienen una media de 6.02 y la desviación estándar es 1.38; en Supervisión alcanzan un promedio de 4.31 y presenta una desviación estándar de 1.63; en cuanto a Participación presentan un promedio de 2.30 y una desviación estándar de 0.98; finalmente en Remuneración obtienen un promedio de 3.11 y una desviación estándar de 1.69. (p.26)

La investigación de Portilla resulta necesaria ser considerado desde el punto de vista teórico – cuantitativo, su análisis permitirá evitar errores en la presente investigación, así como mayor conocimiento de la variable clima organizacional y sus respectivas dimensiones.

En su tesis de Maestría, *“Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos : caso PTS Perú 2015”* desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Montoya (2016) Considera como sustento y conclusión final de su tema de investigación:

Se finiquita, sobre la base de los averiguaciones halladas, la presencia de relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa PTS Perú. Esto resulta de la prueba de validez en la hipótesis principal de la averiguación y permite fortificar los descubrimientos de los estudios realizados sobre la temática. Se afirma que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa (p.70).

Es relevante considerar la investigación de Montoya en la medida que otorga datos científicos y objetivos acerca del clima organizacional y su vinculación con el desempeño laboral, hallazgo que explica que al incrementarse el clima organizacional también tiende a potenciarse el desempeño laboral, dato que otorga solidez a la presente investigación.

En la investigación titulada “Factores sociales que repercuten en el clima laboral para el rendimiento de los trabajadores administrativos de la sede desconcentrada valle Jequetepeque de la Universidad Nacional de Trujillo, Octubre 2013”. Correa (2013) concluye que:

Los factores sociales que producen el deficiente clima laboral en el rendimiento de los trabajadores administrativos de la sede desconcentrada del valle Jequetepeque de la Universidad Nacional de Trujillo, se debe al trabajo personalizado individualizado y la crisis identidad institucional que demuestra a través de las relaciones interpersonales entre los propios trabajadores, lo cual influyen en el fortalecimiento de la sede desconcentrada del valle Jequetepeque. (p.85)

El investigador incide en afirmar que los factores sociales son muy importantes en el clima es la más adecuada para los procesos de una gestión de calidad en la institución. Esta investigación permite la planeación de una investigación sobre un clima organizacional adecuada orientado a las relaciones interpersonales, orientado a instituciones que tiene en cuenta el recurso humano.

Ha realizado una investigación cuyo título es: "Clima organizacional y desempeño docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación". Orellana (2009) refiere que:

Es un estudio correlacional con la finalidad de caracterizar el clima organizacional y el desempeño docente, para determinar la relación entre estas variables, en los docentes de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP (Universidad Nacional del Centro del Perú). La calidad del desempeño docente está asociada a diversas variables, tales como formación profesional, capacitación y otras. Lo que se hizo fue comprobar si la organización está asociada con el desempeño docente y determinar el nivel de rendimiento y el nivel del clima de docentes de la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Concluyéndose que el clima organizacional es apropiado, el desempeño docente es constante y no hay ninguna relación entre el clima y el rendimiento. (p.41)

La investigadora incide en afirmar lo disimilitud existente entre clima organizacional y desempeño en función del poder y valor para dirigir a los demás: control y mando en los trabajadores y liderazgo. Esta investigación permitió la evaluación del desempeño para la presente investigación en el sentido de tener en cuenta las condiciones de un clima organizacional al momento de trabajar con ellos.

En su investigación, se basó en el diseño de un instrumento de relevamiento sobre “El clima de la organización con el fin de hacer un diagnóstico de la Facultad de Economía y Ciencias Sociales y la Facultad de Psicología”. Duran (2010) llegando a la conclusión:

De que la cultura organizacional de la universidad es una fuerte preponderancia de poder difuso que denomina una burocracia profesional. Llegando a la conclusión que un diagnóstico del clima organizacional basado en las definiciones de los roles organizacionales, los mecanismos de recompensas y sanciones, y las relaciones formales de autoridad, permite diseñar estrategias de desarrollo tanto para el personal de apoyo como para el resto de los participantes de la organización. La presente investigación aporta en la medida de tener en cuenta las recompensas y sanciones en un buen desempeño y clima organizacional. (p.86)

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Teorías científicas que sustentan el Clima organizacional.**

Según Chiang y Nuñez, (2010) “El clima es algo fenomenológicamente exterior al individuo, pero éste contribuye a su naturaleza y tiene consecuencias directas sobre el comportamiento del actuar sobre sus actitudes y expectativas”. (p.23)

Citado en Chiang, Nuñez, (2010) “El clima, según este autor, es una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada por sus hábitos, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente” (23)

Para el estudio del clima se han empleado diversos enfoques entre los cuales se encuentran: el objetivo, el subjetivo y el integrado. **El enfoque objetivo o estructural** define el clima como un conjunto de características permanentes como son: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y la orientación de las metas. **En el enfoque subjetivo** es la percepción de los individuos lo que define el

clima; la percepción de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida, incluye la percepción del comportamiento de sus superiores. (Pérez, 2006, p. 90)

El enfoque integrado considera tanto la naturaleza objetiva de la organización como la subjetiva del clima laboral. En el enfoque integrado existen elementos que intervienen de manera importante, estos son:

Los factores personales, las variables o factores estructurales y las metas operativas del sistema, que manifiestan el estado futuro deseado en la organización. Para el enfoque integrado, los factores estructurales son aspectos del clima que se asocian al esquema administrativo de la organización, estos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciados por las necesidades y experiencias individuales. (Pérez, 2006, p. 90)

Cuando decimos que el clima es positivo o negativo para los miembros de la institución depende de la percepción que realizan los miembros de la misma, que a menudo valoran como adecuada caliente o positiva a esta, cuando permite y proporciona oportunidades para el desarrollo del rendimiento en el trabajo y por lo tanto proporciona oportunidades para llevar a cabo el trabajo de desarrollo y asegura la estabilidad y la integración de sus actividades en la organización y sus necesidades personales. (Pérez, 2006, p. 91)

“Sin embargo, el clima de la organización también puede ser percibido como negativo por los trabajadores cuando ven un desequilibrio entre las necesidades, la estructura y procedimientos de la misma”. (Mabel, 2008, pág. 86)

## **Organización**

“La organización es una estructura técnica de relación que debe existir entre las jerarquías, funciones y obligación individual necesaria para una organización social con mayor eficiencia” (Reyes, 2004, p.46).

Del mismo modo, la organización tiene diversas evaluaciones ya sea de un modo general que analiza las entidades de acuerdo a estructura. La

organización es un grupo social en el que, a través del capital, el trabajo y la administración, se producen bienes o se sustituyen bienes y servicios con fines lucrativos o no y tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. (Munch Galindo, L, 2009)

## **Tipos de Organización**

Según Stoner, J. Freeman R. Y Gilbert D., (1996), establece que cualquier organización puede estar estructurado formalmente de tres modos:

**Funcional:** El conjunto de la organización tiene un servicio para todos aquellos que están involucrados en una actividad o varias funciones relacionadas.

**Producto / Mercado:** también llamada la división de la organización, se reúne en una unidad de trabajo para todas las partes involucradas para tener en cuenta el cliente y el área en que se desarrolla.

**Matricial:** llamado sistema de control múltiple es un producto híbrido tiene ventajas de combinar dos tipos de diseño al mismo tiempo para evitar desventajas. (p.96)

## **Clima organizacional**

“El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de alguna compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento o de una unidad importante de la compañía” (Davis Keith y otros, 2000, pág. 25).

Por lo tanto, el clima es el resultado de la percepción que los trabajadores realizan en una realidad objetiva (...). La buena comunicación, el respeto mutuo, un sentido de pertinencia, agradable ambiente de aceptación mutua y aliento, así como una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable para la productividad adecuada y buen rendimiento (Alvez, 2000, p. 75).

Por ende, el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional que está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo tanto, se basa en los estados



emocionales de los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones. (Alvez, 2000, p. 75).

Según Likert, (1961), “El clima organizacional es la percepción de los trabajadores las características de la Organización en que laboran. El ambiente laboral tiene notables efectos sobre las actitudes y el comportamiento de los empleados dentro de la organización” (p.52)

Desde un enfoque subjetivo, se señala la organización de referencia al comportamiento de las personas que lo conforman. Describe el clima organizacional en términos de la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Dice, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el espíritu, término que indica la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales que se están satisfaciendo y gozando del sentimiento de la labor cumplida. Por consiguiente, el clima organizacional desde un enfoque estructural; consiste en un conjunto de características permanentes que describen una organización, que influye en el comportamiento de las personas que la conforman y que la hacen diferente de otras. (p. 82-83)

En resumen, “el clima organizacional como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento” (Uribe, 2011, pág. 43).

### **Características del clima organizacional**

“El clima está referido a un conjunto de características del medio ambiente interno organizacional y como tal son percibidos por los miembros de éste”. (Moberg, 1983, p.10).

“En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de

cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero”. (Jaime Santana, P., y Araujo Cabrera, Y. , 2007, p.10).

Las características: están, en primer lugar, en relación con el lugar de trabajo de la organización tiene cierta permanencia, a pesar de enfrentar los cambios debido a la situación variable; tiene un fuerte impacto en el comportamiento de los miembros de la empresa; Afecta el grado de compromiso y de los miembros de la organización para identificarse con ella. Se ve afectada por el comportamiento y las actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, influye en el comportamiento y las actitudes. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. (Moreno, 2012, 125)

### **Enfoques del clima organizacional**

Para comprender la estructura del clima organizacional se debe tener en cuenta lo planteado por las dos escuelas de estudio de clima laboral:

**Enfoque dimensional:** “El clima organizacional es una percepción multidimensional, lo que explica la variedad de percepciones en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias”. (Saborit, 2010, p.12)

**Enfoque tipológico:** “El clima organizacional tiene una configuración total, integrada por distintas propiedades, lo que explica la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de éste”. (Saborit, 2010, p.12)

“El clima Organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”. (Alvez, 2000, p.10)

“Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral”. (Moreno, 2012, p.12)

## Dimensiones del Clima organizacional

En los diferentes estudios realizados referente al Clima Organizacional algunos autores han empleado diversas dimensiones a fin de evaluar las percepciones del ambiente laboral tales como:

**LAS 8 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT** citado por (Moreno D. C., 2012)

- 1. Métodos de mandos:** Modo de utilizar el liderazgo para influir en los empleados.
- 2. Las características de las fuerzas motivadoras.** Los procedimientos que se aplican para motivar a los empleados y satisfacer sus necesidades.
- 3. Las características del proceso de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación de negocios y cómo ejercerlos.
- 4. Las características del proceso de influencia.** La importancia de una interacción superior / subordinado para establecer objetivos de la organización.
- 5. Las características del proceso de toma de decisiones.** La relevancia de la información en la que basar las decisiones y las funciones de compartición.
- 6. Características de la planificación.** La forma en la configuración de sistema de metas o pautas establecidas.
- 7. Las características del proceso de control.** El control del ejercicio y distribución a través de entidades de organización.
- 8. Los objetivos de rendimiento y refinamiento.** Planificación y formación deseada

Brunet, (2006), menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

**Autonomía.** Es el grado de libertad que la persona puede tener en la toma de decisiones y resolución de problemas.

**Conflicto y Cooperación:** Se refiere al nivel de colaboración que puede observarse entre los empleados al ejercer su trabajo y el apoyo humano y material que reciben de su organización.

**Social:** Tipo de entorno social y amistades observado dentro de la organización.

**Estructura:** Cubre las directrices, los eslóganes y las políticas trazadas por una organización que afectan en modo directo al llevar a cabo una tarea.

**Remuneración:** Esto se basa en cómo se paga a los trabajadores (salarios, beneficios, etc.)

**Rendimiento.** (Compensación). Referido a la contingencia rendimiento/remuneración, en otras palabras, la relación entre la remuneración y el trabajo bien hecho y de acuerdo a las habilidades del trabajador.

**La motivación.** Esta dimensión se basa en los aspectos motivacionales que la organización ha desarrollado para sus empleados.

**Estatus.** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superior / subordinado) y la importancia que la organización da a estas diferencias.

**La flexibilidad y la innovación.** Esta dimensión abarca la disposición de una organización para descubrir cosas nuevas y cambiar la forma en que hacemos.

**Centralizar la toma de decisiones.** Esta dimensión de análisis, de cómo la empresa ha delegado el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

**Apoyo.** Esto se basa en el tipo de apoyo que la gestión da a los empleados cuando se enfrentan a problemas de trabajo u otros.

Se postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

### **1. Estructura.**

“Se refiere al modo en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones sobre la relación entre los diferentes niveles jerárquicos, independientemente de la posición en el nivel”. (Stinger y Litwin, 1978, p.42)

Su basamento está directamente relacionado con la composición orgánica, que se refleja en el Organigrama, y que comúnmente se llama estructura organizativa. De acuerdo con la organización para dirigir la empresa para fines operativos, será necesario establecer normas, reglamentos, políticas,

procedimientos, etc., que ayudan o dificultan el avance de las actividades de la compañía, y con las que se enfrentan los trabajadores en el curso de su trabajo. La solución positiva o negativa, se dará en la medida en que la visión y seguimiento de la organización controle los efectos sobre el ambiente de trabajo. El establecimiento de una estructura organizativa adecuada en la empresa, facilita o dificulta el flujo de comunicación, aspecto trascendente de cualquier tipo de comunidad que aspira a vivir de la mejor manera (Stinger y Litwin, 1978, p.42)

## **2. Responsabilidad.**

Según Stinger y Litwin, (1978) señala que la responsabilidad:

Viene a ser el sentimiento de cada miembro de la organización de su independencia respecto a la toma de decisiones relacionadas con su labor. Es el grado en que la supervisión que reciben es de naturaleza general y no estrecha, es decir, la sensación de ser su propio jefe y no tener doble comprobación de la obra. Para cada uno de nosotros, independientemente de su posición u oficio, desarrollamos la actividad que plácidamente hacemos, nuestro trabajo siempre será importante, manteniendo la idea de que contribuye un poco a la organización y en la medida que está relacionada directamente con el grado de autonomía respecto a los desafíos de la actividad propuesta y el compromiso que hicimos para obtener los mejores resultados (p.45)

## **3. Recompensa.**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. “¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo? Una recompensa justa y apropiada, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral” (Saborit, 2010,p.32).

## **4. Desafío.**

“Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos” (Saborit, 2010,p.34)

## **5. Relaciones.**

“Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados”. (Saborit, 2010,p.34)

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo. (Saborit, 2010,p.34)

## **6. Cooperación.**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. “Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la organización” (Saborit, 2010, p.12).

## **7. Estándares.**

“Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento”. (Saborit, 2010, p.36).

“La medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad”. (Saborit, 2010, p.36).

## **8. Conflictos.**

“Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan”. (Saborit, 2010, p.36).

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores. (Saborit, 2010, p.37).

## **9. Identidad.**

“Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización”. (Saborit, 2010, p.36). En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

## **Funciones del clima organizacional**

Existen diversas funciones del clima organización del cual puede afectar el desempeño del empleado. Solarte, (2009):

El clima influye directamente en las funciones de la organización, pues establece el ambiente dentro del cual se pondrán en marcha los procesos de producción, este afecta de manera positiva o negativa a los empleados de la misma y por ende altera su desempeño. (p. 65)

El clima organizacional determina: Vinculación, Desobtaculización, Espíritu, Intimidad, alejamiento, Énfasis en la producción, Empuje, Consideración, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Cordialidad, Apoyo Identidad, Normas, Conflicto, Conflicto e inconsecuencia, Formalización., Adecuación de la planeación. Selección basada en capacidad y desempeño, y Tolerancia a los errores. (Saborit, 2010)

“Es así como los elementos que constituyen el sistema no se centran en el área técnica de la empresa, sino que involucran aspectos administrativos, organizativos y mercadeo, que busca encontrar la satisfacción del cliente, gestión laboral y gestión económica” (Quiñones, 2007, p.46).

### **1.3.2. Teorías relacionadas a las Relaciones Interpersonales**

#### **Teoría de la Motivación Humana de Maslow.**

La Teoría de la Motivación de Abraham Maslow (1963) conocida también como la Jerarquía de las Necesidades se basa en dos supuestos fundamentales. En primer lugar, las diferentes necesidades que experimentamos se muestran activas en momentos distintos y son sólo las necesidades insatisfechas las que influyen en nuestra conducta. En segundo lugar, las necesidades se clasifican siguiendo un cierto orden de importancia denominado jerarquía.

Según la teoría de Maslow, “La conducta se activa por un déficit en una necesidad que impulsa al individuo a disminuir la tensión creada por ese déficit. La tensión da lugar a una conducta que satisfará potencialmente la necesidad” (Ivancevich, et. al, 1996).

Abraham Maslow (1963) identificó “Una Jerarquía de necesidades que motivan el comportamiento humano, de tal forma que cuando una persona ha satisfecho las necesidades más elementales se esfuerza por satisfacer las del siguiente nivel y así sucesivamente” (p.59)

La persona que satisface las necesidades más elevadas es para Maslow la persona autorrealizada. De acuerdo con Maslow el orden ascendente de estas necesidades es: Fisiológicas: de aire, alimento, bebida y descanso; para lograr el equilibrio dentro del organismo. Seguridad: de protección, estabilidad para verse libre de temor, ansiedad y caos, mediante una estructura que establece leyes y límites; minimización de estados de ansiedad por carencia de oportunidad de manifestarse como ser productivo; tranquilidad de contar con las condiciones mínimas de subsistencia. Pertenencia y amor: de afecto e intimidad proporcionados por la familia y personas que nos aman. Estima: de autorrespeto y respeto de los demás. Autorrealización: el sentido de que la persona hace lo que es capaz y está satisfecha para ajustarse a su propia naturaleza y la satisfacción del crecimiento potencial y personal. (Saborit, 2010, p.36).



## **Modelo del liderazgo personal e Interpersonal de David Fischman**

Para David Fischman (2006), señala que: “Las características del liderazgo personal e interpersonal constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial, reconoce que el ser humano y sus dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales forman una unidad que interrelaciona con su medio ambiente” (p.78).

Este ser humano desde su nacimiento experimenta una serie de influencias ambientales que moldean su personalidad y condicionan su propio comportamiento social. Cuando el ser humano llega a las organizaciones lleva consigo una personalidad y comportamiento definido, la que inmediatamente entra en contacto con la de los otros miembros de la organización, estos encuentros pueden producir atracciones, rechazos o indiferencias que influyen en el clima organizacional. Fischman expresa que este cambio y desarrollo personal también se hace de adentro hacia afuera, siguiendo un camino en espiral que tiene en cuenta a su vez la profundidad interior. Esta profundidad se relaciona con el Liderazgo Personal, que se logra cuando el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. Posteriormente se logra el liderazgo interpersonal en donde la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles poder, a trabajar en equipo y servir a sus seguidores. (Fischman, 2006, p.78)

### **Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo.**

La Teoría de las Relaciones Humanas, también denominada Escuela Humanística de la Administración, desarrollada por Elton Mayo (1927) y sus colaboradores, surgió en:

Los Estados Unidos y fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, la que pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este

siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. (p.95)

Para Fischman (2006), señala que: “La Teoría de las Relaciones Humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente” (p.89).

La Teoría de las Relaciones Humanas surgió sobre la base de:

**a. La necesidad de humanizar y democratizar la administración**, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. “En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos, los cuales deben ser reconsiderados, para que tenga una participación decidida en la toma de decisiones y en la gestión”. (Fischman, 2006, p.15)

**b. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas:** “la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica”. (Fischman, 2006,p.63)

**c. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin**, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción.

**d. Las conclusiones del experimento de Hawthorne**, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

El experimento de Hawthorne permitió delinear los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse las siguientes:

### **1. El nivel de producción depende de la integración social.**

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, como afirmaba la teoría clásica, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Fischman (2006) afirma:

Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia. (p.61)

### **2. El comportamiento social de los trabajadores.**

El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. Fischman (2006) indica:

En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo.

La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Lewin (s.f) verificó posteriormente que

El individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes se hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración. (p.49)

### **3. Las recompensas y sanciones sociales.**

Durante el experimento de Hawthorne (s,f) se comprobó que “Los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor”. (p.62)

El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: esas creencias y expectativas –reales o imaginarias- influyen no sólo en las actitudes sino también en las normas o estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúa a sus integrantes. Son buenos compañeros y colegas, si se ajustan a esas normas y estándares de comportamiento, y son pésimos colegas o compañeros desleales, si transgreden aquellas normas y estándares. (p.63)

La mayoría de los autores clásicos, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. De allí se deriva el hecho de que casi todos los precursores de la administración científica hayan elaborado un plan de incentivo salarial para evaluar la eficiencia y bajar los costos operacionales.

Taylor (s.f) afirmaba que: si se elegía un buen método, se seleccionaba el ejecutor adecuado –de acuerdo con sus características físicas- y se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción – que aumentara proporcionalmente a la eficiencia del empleado-, este produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica, si las condiciones ambientales lo permitían.

Elton y sus seguidores (1927) creían que “Esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la Teoría de las Relaciones Humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades” (p.52).

Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador. (Elton, 1927, p.1927)

#### **4. Los grupos informales.**

Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización; autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, etc., en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.).

“La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa”. (Elton, 1927, p.1927)

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones

sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. (Elton, 1927, p.1927)

La Teoría de las Relaciones Humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí. Una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos.

“Esos individuos también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdaderas imprescindibles y obvias”. (Elton, 1927, p.1927)

## **5. Las relaciones humanas.**

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. “Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de las Relaciones Humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos”. (Elton, 1927, p.1927)

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos. (Elton, 1927, p.1927)

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente.

La comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente. (Elton, 1927, p.1927)

## **6. La importancia del contenido del cargo.**

La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste (y, por tanto, una mayor fragmentación).

A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Elton Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema - defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo. (Elton, 1927, p.1927)

“Se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador”. (Elton, 1927, p.1927)

## **7. El énfasis en los aspectos emocionales.**

Los elementos emocionales inconscientes –incluso irracionales- del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la Teoría de las Relaciones Humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización.

Elton (s.f) destaca que, “La eficiencia material aumentó poderosamente en los últimos 200 años, la capacidad humana para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo, por tanto el progreso industrial estuvo acompañado de un profundo desgaste del sentimiento espontáneo de cooperación” (p.79).

La Teoría de las Relaciones Humanas estudia la organización como grupos de personas; hace énfasis en ellas; se inspira en sistemas de psicología; delegación plena de la autoridad; autonomía del trabajador; confianza y apertura; énfasis en las relaciones humanas entre los empleados; confianza en las personas; dinámica grupal e interpersonal.

Este enfoque describe la forma en la que los gestores interactúan con sus subordinados; la atención se centra en las necesidades, objetivos y expectativas del trabajador individual. Los seguidores de este enfoque creen que para desarrollar buenas relaciones humanas los gestores han de saber por qué sus trabajadores se comportan del modo en que lo hacen y qué factores psicológicos y sociales influyen en ellos. Llamam la atención a los gestores acerca de la importancia del papel que juegan los individuos en la determinación del éxito o del fracaso de la organización, tratan de demostrar de qué manera los procesos y funciones de gestión se ven afectados por las diferencias en las conductas individuales y por la influencia de los grupos en el lugar de trabajo. (Skinner, 1996, p.68)

### **Teoría sociocultural de Lev Vygotsky**

Romo (1996) expresa que Vygotsky en su “Teoría Sociocultural considera que los procesos psicológicos del ser humano tienen un origen social y cultural. Su concepto de desarrollo es radicalmente social; el individuo no se enfrenta al conocimiento del mundo de forma solitaria” (p.56)

Si no colaborando con jóvenes y adultos, participando activamente para poder modificar su mundo y utilizando el lenguaje, como herramienta fundamental para su desarrollo personal y social, siendo este una capacidad que el ser humano ha desarrollado como sociedad y no como individuo. En uno de sus aportes menciona lo siguiente: Para que haya aprendizaje, es necesario que haya trabajo cooperativo, de modo que tengan lugar las funciones psicológicas de forma interpersonal. (Skinner, 1996, p.68)



En Vygotsky, cinco conceptos son fundamentales:

### **a. Funciones mentales.**

Para Vygotsky existen dos tipos de funciones mentales: las inferiores y las superiores.

Las funciones mentales inferiores son aquellas con las que nacemos, las que están determinadas genéticamente. El comportamiento que se deriva de las funciones mentales inferiores es limitado, está condicionado por lo que podemos hacer. Las funciones mentales inferiores nos limitan en nuestro comportamiento a una reacción o respuesta al ambiente. La conducta es impulsiva. Las funciones mentales superiores se adquieren y se desarrollan a través de la interacción social. Puesto que el individuo se encuentra en una sociedad específica con una cultura concreta. (Vygotsky, s.f; p.24).

### **b. Habilidades psicológicas**

Para Vygotsky, (s.f) “Las funciones mentales superiores se desarrollan y aparecen en dos momentos. Se manifiestan en el ámbito social y en el ámbito individual. La atención, la memoria, la formulación de conceptos son primero un fenómeno social y después, progresivamente” (s.f).

### **c. Zona de desarrollo próximo**

En el paso de una habilidad interpsicológicas a una habilidad intrapsicológica los demás juegan un papel importante. “La posibilidad o potencial que los individuos tienen para ir desarrollando las habilidades psicológicas en un primer momento dependen de los demás. Este potencial de desarrollo mediante la interacción con los demás es llamado por Vygotsky zona de desarrollo próximo” (Vygotsky, s.f; p.24).

“Desde esta perspectiva, la zona de desarrollo próximo es la posibilidad de los individuos de aprender en el ambiente social, en la interacción con los demás.

La zona de desarrollo próximo consecuentemente está determinada socialmente”. (Vygotsky, s.f; p.24).

#### **d. Herramientas psicológicas**

“Las herramientas psicológicas son el puente entre las funciones mentales inferiores y las funciones mentales superiores y, dentro de estas, el puente entre las habilidades interpsicológicas (sociales) y las intrapsicológica (personales)” (Vygotsky, s.f; p.24).

Tal vez la herramienta psicológica más importante es el lenguaje. Inicialmente, usamos el lenguaje como un medio de comunicación entre los individuos en las interacciones sociales. Progresivamente, el lenguaje se convierte en una habilidad intrapsicológica y por consiguiente, en una herramienta con la que pensamos y controlamos nuestro propio comportamiento. (Vygotsky, s.f; p.24).

#### **e. La mediación**

“La cultura proporciona las orientaciones que estructuran el comportamiento de los individuos, lo que los seres humanos percibimos como deseable o no deseable depende del ambiente, de la cultura a la que pertenecemos, de la sociedad”. (Vygotsky, s.f; p.24).

“El ser humano, en cuanto sujeto que conoce, no tiene acceso directo a los objetos, el acceso es mediado a través de las herramientas psicológicas de que dispone y el conocimiento se adquiere, se construye a través de la interacción con los demás”. (Vygotsky, s.f; p.24).

Para Vygotsky, la cultura es el determinante primario del desarrollo individual. Los seres humanos somos los únicos que creamos cultura y es en ella donde nos desarrollamos, y a través de la cultura, los individuos adquieren el contenido de su pensamiento, el conocimiento, más aún, la cultura es la que nos proporciona los medios para adquirir

el conocimiento. La cultura nos dice qué pensar y cómo pensar; nos da el conocimiento y la forma de construir ese conocimiento, por esta razón, Vygotsky sostiene que el aprendizaje es mediado. (p.52)

De los elementos teóricos de Vygotsky (s.f), pueden deducirse diversas aplicaciones concretas en la educación, enumeramos brevemente algunas de ellas:

Puesto que el conocimiento se construye socialmente, es conveniente que los planes y programas de estudio estén diseñados de tal manera que incluyan en forma sistemática la interacción social, no solo entre estudiantes y profesor, sino entre estudiantes y comunidad.

La zona de desarrollo próximo, que es la posibilidad de aprender con el apoyo de los demás, es fundamental en los primeros años del individuo, pero no se agota con la infancia, siempre hay posibilidades de crear condiciones para ayudar a los alumnos en su aprendizaje y desarrollo.

Si el conocimiento es construido a partir de la experiencia, es conveniente introducir en los procesos educativos el mayor número de estas; debe irse más allá de la explicación del pizarrón e incluir actividades de laboratorio, experimentación y solución de problemas, el ambiente de aprendizaje tiene mayor relevancia que la explicación o mera transmisión de información.

Si el aprendizaje o construcción del conocimiento se da en la interacción social, la enseñanza, en la medida de lo posible, debe situarse en un ambiente real, en situaciones significativas. El diálogo entendido como intercambio activo entre locutores es básico en el aprendizaje, desde esta perspectiva, el estudio colaborativo en grupo y equipos de trabajo debe fomentarse; es importante proporcionar a los alumnos oportunidades de participación en discusiones de alto nivel sobre el contenido de la asignatura. El aprendizaje es un proceso activo en el que se experimenta, se cometen errores, se buscan soluciones; la información es importante, pero es más la forma en que se presenta y la función que juega la experiencia del trabajador. En el aprendizaje o la construcción de los conocimientos, la búsqueda, la indagación, la exploración, la investigación y la solución de problemas pueden jugar un papel importante. (p.85)

La teoría sociocultural de Vygotsky aporta significativamente a la presente investigación, en el sentido que el desarrollo de Relaciones Interpersonales tiene carácter social, ya que estas son adquiridas en interacción con otros seres humanos; además, sustenta que el estudiante no se enfrenta al conocimiento del mundo de forma solitaria, sino colaborando con jóvenes y adultos, participando activamente para poder modificar su mundo y así mismo, utilizando el lenguaje, siendo este una capacidad que el ser humano ha desarrollado como sociedad y no como individuo, siendo necesario para ello el trabajo cooperativo, donde se ponen de manifiesto las Relaciones Interpersonales.

### **Teoría Humanista de Carl Rogers**

MINEDU (2007) afirma: “la defensa de la subjetividad del individuo cada persona vive en su mundo específico y propio, y ese mundo privado es el que interesa a la teoría, ya que es el que determina su comportamiento”. (p.63)

Gracias a su experiencia como psicólogo terapeuta, Rogers descubrió que sus pacientes, especialmente los niños, eran los que tenían la capacidad y el potencial necesario para lograr su propia curación de traumas y conflictos. La labor del terapeuta es ayudar a liberar este potencial. De la misma forma, sostiene Rogers, en el aula la labor del docente no es la del “experto en el aprendizaje” que le dice al estudiante qué hacer para aprender. Los estudiantes tienen los intereses y el entusiasmo necesario para llegar a ser adultos saludables, productivos y creativos. La tarea del docente es liberar y apoyar esos intereses y ese entusiasmo. El trabajador no dirige a los clientes: propone metas, actividades y apoya a los clientes en el logro de las mismas. Los clientes, al aprender de esa manera, liberan sus propias potencialidades y logran aprendizajes en un menor tiempo y de manera significativa y duradera. (MINEDU, 2007).

“Lo que enfatiza la teoría humanista es fundamentalmente la experiencia subjetiva, la libertad de elección y la relevancia del significado individual. Esto es importante ya que centra el quehacer educacional en la participación del sujeto que aprende”. (MINEDU, 2007).

La teoría humanista surgió como un movimiento de protesta a los paradigmas anteriores que enfocaban al estudiante como un mero receptor de información, transformándolo en un ser partícipe de su educación, de lo cual se puede inferir que en este punto, ya no nos centraremos en una relación de estímulo – respuesta, sino que debemos contemplar las motivaciones y aprendizajes previos de los trabajadores. (MINEDU, 2007).

“Uno de los conceptos más importantes de este enfoque es el Rol activo del Organismo. Según este, desde la infancia los seres son únicos, tienen patrones de percepción individuales y estilos de vida particulares”. (Bandura, 1980, p.31).

El mismo autor “Los principios más importantes que rigen esta teoría, es su creencia de que las personas son capaces de enfrentar adecuadamente los problemas de su propia existencia, y que lo más importante es llegar a descubrir y utilizar todas las capacidades en su resolución” (p.31).

En su texto “Libertad para aprender”, Carl Rogers presenta los principios que deben orientar las actividades. Estos principios se pueden sintetizar de la siguiente manera:

Los individuos tienen un potencial natural para el aprendizaje. Para desatar ese potencial, el líder tiene que proponer temas que sean relevantes para sus metas personales. El aprendizaje es cambio y como tal, puede provocar inseguridad. El líder debe procurar que el trabajo sean entornos acogedores para los trabajadores. Gran parte del aprendizaje significativo requiere aprender haciendo. Los trabajadores deben ser responsables de su función, lo que incluye dar mucho peso a la autoevaluación de los logros. El aprendizaje más útil en la sociedad contemporánea consiste en aprender a aprender, desarrollar una apertura hacia las experiencias nuevas y ser capaz de incorporarse a procesos de cambio continuo. (p.29)

Según Rogers el rol fundamental del líder es lograr que el trabajo sean entornos agradables, acogedores y seguros, donde los trabajadores no se sientan amenazados ni agredidos, para ello el líder debe desarrollar actitudes importantes como:

## **Autenticidad**

Si el líder auténtico en su forma de ser y de relacionarse con el trabajador sin presentar una máscara, será capaz de “llegar” a los trabajadores y facilitar su responsabilidad. Esto requiere estar consciente y en contacto con sus propios sentimientos y emociones y comunicarlos de manera adecuada.

## **Valoración, aceptación y confianza**

“El líder ha de demostrar preocupación por el trabajador, sin ser posesivo. Lo acepta como una persona individual capaz de valerse por sí misma y por ello le transmite y expresa su confianza”. (Bandura, 1980, p.31). El líder acepta el temor y las dudas de los trabajadores al afrontar un problema y acepta también la satisfacción que ellos sienten al alcanzar nuevos logros.

## **Comprensión empática**

“La teoría humanista aporta a nuestra investigación, donde sostiene que gran parte de los aprendizajes requiere de aprender haciendo, en relación con los demás y que el rol de la interacción con los demás es lograr que el trabajo”. (Bandura, 1980, p.31).

“Las personas no se sientan amenazados ni agredidos, para ello el responsable debe promover actitudes importantes como: autenticidad, confianza y comprensión empática, fundamentales para promover las Relaciones Interpersonales entre los trabajadores”. (Bandura, 1980, p.31).

## **Teoría del aprendizaje social de Albert Bandura (1980)**

“El aprendizaje social (los nombres de aprendizaje vicario, aprendizaje observacional, imitación, modelado o aprendizaje cognitivo social) es el aprendizaje

basado en una situación social en la que, al menos, participan dos personas: el modelo que realiza una conducta determinada". (Bandura, 1980, p.31).

El aprendizaje social es la base de la transmisión cultural, pues permite que las habilidades adquiridas por algún miembro de la comunidad puedan transmitirse al resto, sin que sea preciso que cada uno las adquiera a partir de su propia experiencia. Muchos investigadores consideran que este tipo de aprendizaje es exclusivo de los seres humanos o en todo caso, lo amplían a los animales superiores como los primates. La teoría de Bandura se relaciona de manera directa con este trabajo de investigación, debido a que muchas de las conductas, ya sean adecuadas (empatía, compañerismo, afectividad) o violentas (agresiones físicas o verbales), son aprendidas por la observación e imitación de su entorno. Tomando como modelo a los padres, educadores, amigos y hasta héroes de la televisión. En definitiva las conductas dependen del ambiente, así como de los factores personales: motivación, retención y atención. (Bandura, 1980, p.31).

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Cuál es el nivel de relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el área administrativa de la Ugel Chachapoyas?

#### **1.5. Justificación del estudio**

La presente investigación se justifica, en la medida que, en la organización indicada, se ha detectado algunos trabajadores en el área administrativa no optimas relaciones interpersonales, que se manifiesta en la realización inadecuada de labores, falta de compromiso con la institución, una actitud y pro actividad que no condicen con lo que se espera de los trabajadores en una organización ideal.

Si consideramos que el personal es el bien máspreciado de una organización, ya que gracias a ellos se logra alcanzar las metas propuestas, preocupa sobre manera la mencionada situación. En especial, cuando analizándola se ha detectado que existe una baja percepción de los colaboradores respecto del clima laboral reinante. Y es que el clima laboral o ambiente de trabajo en el que los trabajadores se desenvuelven es vital para motivarlos a dar su máximo esfuerzo, no basta con brindarles ambientes agradables, sino que se les debe hacer sentir parte importante de la organización con una visión y misión sólidas

y con la posibilidad de desarrollar una línea de carrera profesional que les permita satisfacer sus necesidades pecuniarias y de logro personal.

La presente investigación se justifica por los siguientes aspectos:

### **Justificación Social**

El presente estudio se justifica porque determinará si el clima organizacional, que involucra a todos los miembros de la Organización, está satisfecho, feliz, alegre, interesado en su trabajo, dispuestos a trabajar con los demás, es porque están motivados, cuando el clima organizacional será bueno reflejado en las relaciones interpersonales del trabajador lo redundará en las buenas relaciones

### **Justificación Metodológica**

El presente estudio tiene una justificación metodológica, para los procedimientos, técnicas y herramientas diseñadas y utilizadas en el desarrollo de la investigación validez y fiabilidad, y podría ser utilizado en otros estudios.

### **Justificación Práctica**

Esta investigación sería útil porque aportará un análisis, entre el clima organizacional y su relación con las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Ugel Chachapoyas"; y se puedan tomar a posteriori, decisiones acordes con la problemática para mejorar las buenas relaciones.

### **Justificación Legal:**

El presente trabajo de investigación se justifica teniendo en cuenta el reglamento de la universidad Cesar Vallejo y la Ley N°30057 (2013) Ley de Servicio Civil y su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 040.2014.PCM.



## **1.6. Hipótesis**

H: El clima organizacional no se relacionada manera directa con las relaciones interpersonales en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. General**

Determinar el nivel de relación que existe del Clima Organizacional con las relaciones interpersonales en el área administrativa de la Ugel Chachapoyas.

### **1.7.2. Específicos**

Medir el Clima Organizacional en los trabajadores del área administrativa de la UGEL Chachapoyas.

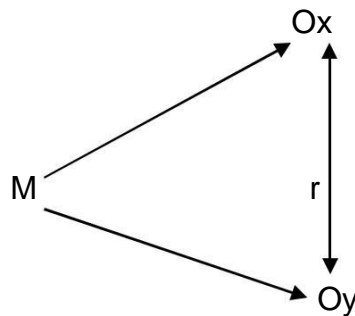
Diagnosticar el nivel de las relaciones interpersonales en los trabajadores del área administrativa de la UGEL Chachapoyas.

Relacionar los niveles del Clima Organizacional con las relaciones interpersonales en los trabajadores del área administrativa de la UGEL Chachapoyas.

## II. MÉTODO

### 2.1 . Diseño de investigación.

Según Sampieri ( 2010) “El diseño de la investigación es **no experimental**, pues no se altera la realidad, sólo se diagnostica y analiza la interrelación entre las variable. **Es transversal** porque los datos se registraron en un solo momento”. Según el tipo de estudio se utilizó el diseño descriptivo correlacional, cuyo esquema es el siguiente:



M=Muestra de estudio

Ox=Información del Clima organizacional

Oy=Información de las relaciones interpersonales

R =Relación entre las dos variables.

### Tipos de estudio.

La investigación es de tipo **descriptiva correlacional** porque va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. “Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porqué se relacionan dos o más variable”. (Sampieri, 2010).

En este caso examina la posible causa – efecto entre clima organizacional y relaciones interpersonales de los trabajadores de administrativos “de la Ugel Chachapoyas.

## **2.2 . Variables de operacionalización**

### **2.2.1. Definición Conceptual**

#### **Variable 1: Clima organizacional**

“Es la percepción de los trabajadores acerca de las características de la Organización en que laboran. El ambiente laboral tiene notables efectos sobre las actitudes y el comportamiento de los empleados dentro de la organización misma” (Likert, 1961,p.43)

#### **Variable 2: Relaciones interpersonales**

"Las relaciones interpersonales se conciben como la capacidad de relacionarse con otros sujetos para llevar a cabo proyectos comunes a través de la cooperación, integración, respeto mutuo, respeto y tolerancia de las diferencias y puntos de vista". (Rivero, 2010, p.21)

“Las relaciones interpersonales constituyen el conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construyen las interacciones entre los miembros de la comunidad universitaria”. (Rivero, 2010, p.21)

### **2.2.2. Definición operacional**

#### **Variable 1 : Clima organizacional**

El clima organizacional se desarrolla teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: Los métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, características de los procesos de toma de decisiones, características de los procesos

de planificación, características de los procesos de control, objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento

## **Variable 2: Relaciones interpersonales**

Constituyen la capacidad de relacionarse con otros sujetos para llevar a cabo proyectos comunes a través de la cooperación, integración, respeto mutuo, respeto y tolerancia de las diferencias y puntos de vista. Es el soporte social marco institucional, eje y sustento del sistema organizativo; como son la comunicación y las actitudes personales del trabajador en la organización

### 2.2.3. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	ITEMS	Instrumento
<b>VARIABLE -1</b>  <b>Clima Organizacional</b>	El clima organizacional es la percepción de los trabajadores acerca de las características de la Organización en que laboran. El ambiente laboral tiene notables efectos sobre las actitudes y el comportamiento de los empleados dentro de la organización misma.	Los métodos de mando.	Percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados.	1-13	Cuestionario 1. Para medir el Clima Organizacional
		Las características de las fuerzas motivacionales.	Percepción del nivel de consideración del Jefe.	14-20	
		Las características de los procesos de comunicación.	Percepción de tipos de comunicación en la Institución.	21-31	
		Las características de los procesos de influencia.	Percepción del nivel de influencia.	32-34	
		Las características de los procesos de toma de decisiones.	Percepción de la toma de decisiones	35-39	
		Las características de los procesos de planificación.	Percepción del nivel de planificación otorgado.	40-41	
		Las características de los procesos de control.	Percepción del nivel de control otorgado.	42	
		Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	Percepción del nivel de rendimiento.	43	
<b>VARIABLE- 2</b>  <b>Relaciones Interpersonales</b>	Constituyen la capacidad de relacionarse con otros sujetos para llevar a cabo proyectos comunes a través de la cooperación, integración, respeto mutuo, respeto y tolerancia de las diferencias y puntos de vista. Es el soporte social marco institucional, eje y sustento del sistema organizativo.	Comunicación	Se comunica de manera asertiva y empática.	1-10	Cuestionario 2. Para medir las relaciones Interpersonales.
			Diálogo interactivo	11-16	
		Actitudes personales del trabajador en la organización	Emocionalidad Respeto recíproco	17-25	

			Confianza plena		
			Valoración de los demás		

## 2.3 . Población y muestra

La población está conformada por 80trabajadores que representa la totalidad de trabajadores de la Ugel Chachapoyas, entre ellos obreros, técnicos, administrativos y directivos (Tabla 1). Para la selección de la muestra se seleccionará el tipo de muestreo no probabilístico ya que la elección de los participantes no depende de la probabilidad sino de las características de la población (Hernández, et al; 2014; p. 176).

**Tabla 2**

Población de trabajadores de la Ugel Chachapoyas

<b>Trabajadores</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Obreros	10	7.41%
Tecnico	28	51.85%
Administrativo	37	31.48%
Directivo	5	9.26%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Planillas de los trabajadores del Ugel Chachapoyas.

Elaborado por: Las autores

## **Muestra.**

La muestra de la población total encuestada estuvo conformada por 80 trabajadores de la Ugel Chachapoyas.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### **Técnicas**

“Las técnicas son materiales metodológicos para resolver un problema metodológico determinado, de comprobación o desaprobación de la hipótesis” (Pardinas, 2005)

En la investigación se utilizaron la técnica de gabinete y el Censo.

Las técnicas de gabinete sirvieron para recoger la información y organizarlas desde el problema de investigación y en el marco teórico en la cual se utilizó las fichas bibliográfica, de resumen, textuales, etc. Que ayudaron a organizar el trabajo.

El Censo que permitió aplicar los cuestionarios de clima organizacional y de desempeño laboral a los trabajadores de la Ugel Chachapoyas.

## **Instrumento**

### **El Cuestionario**

Para la presente investigación se emplearon dos cuestionarios uno para evaluar el clima organizacional y otro para evaluar las relaciones interpersonales, en cuanto a la medición se utilizó la escala Likert de 5 categorías, con un puntaje que va del 1 al 5.

Debido a la naturaleza de la organización a evaluar y las circunstancias que la rodean, aunque sí fue posible conseguir la validez por el método de juicio de expertos para cada cuestionario, tal como se muestra en el Anexo 3.

Respecto del análisis de Confiabilidad, debemos decir que al no tener una población similar a la definitiva, el mencionado análisis de cada instrumento se realizó con los datos obtenidos directamente de la población bajo estudio, a través de un análisis de consistencia interna empleando el alfa de Cronbach, obteniendo en ambos casos valores superiores a 0.9, valores muy buenos que ratifican la calidad del instrumento empleado.

En conjunto podemos señalar que los instrumentos miden aquello para lo que fueron creados (validez) y que las mediciones obtenidas reflejan realmente la magnitud de la característica medidas en los sujetos evaluados (confiabilidad).



## **2.5. Métodos de Análisis de datos**

Para el análisis de datos se procedió a elaborar una base de datos en el software Excel, luego de lo cual se realizó una limpieza de base datos para eliminar las posibles incongruencias en la misma.

### **Técnicas de procesamiento de datos**

El procesamiento o trata de los datos se realizó en congruencia con los objetivos planteados y el diseño del estudio.

Así se procedió a la elaboración de tablas y gráficos por cada dimensión y a nivel global para la variable clima organizacional y la variable relaciones interpersonales.

Luego se procedió a realizar un análisis de regresión entre ambas variables que además de determinar la fuerza de la relación permitiera el análisis de la forma de la relación, de modo que se probara la relación de causa – efecto.

Se utilizaron en el presente estudio, para el procesamiento de la información, Estadística Descriptiva, correlacional en la que se trabajó con tablas y se utilizó la media, desviación estándar, coeficiente de variación como también Estadística para la correlación, dichos resultados no utilizaron fórmulas, puesto que se trabajó con las herramientas del Paquete estadístico SPSS. Puesto que Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 272) textualmente nos dicen: “En la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial si hay un volumen considerable de datos”.

### **Validez de instrumentos**

Se refiere a la determinación, complejidad, certeza y validez de los instrumentos de medición aplicables y que se han utilizado en la etapa de recolección de datos en la investigación. Ya que depende de estos que la información sea la más acertada y adecuada posible.

La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos (Cuestionarios) que presenta resultados favorables en el juicio de expertos.

Se utilizarán los siguientes aspectos de validación:

<b>Indicadores</b>	<b>criterios</b>
Claridad	: Está formulado con lenguaje apropiado y específico.
Objetividad	: Está expresado en conductas observables.
Actualidad	: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
Suficiencia	: Comprende los aspectos en cantidad y calidad
Intencionalidad	: Adecuado para valorar aspectos de las estrategias
Consistencia	: Basado en aspectos teórico-científicos
Coherencia	: Entre los índices, indicadores y las dimensiones.
Metodología	: La estrategia responde al propósito del diagnóstico
Pertinencia	: El instrumento es funcional para el propósito de la investigación

## **2.6. Aspectos éticos**

La investigación respeta los principios éticos y jurídicos bajo el sustento de crédito y fiabilidad de las fuentes bibliográficas consultadas; así como la confiabilidad que presenta la información seleccionada.

### **Confiabilidad**

Para establecer la confiabilidad de los instrumentos se aplicó una prueba piloto a una muestra de trabajadores, cuyas características eran similares a la población examinada. Obtenido los puntajes totales se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para las diversas Matrices de correlaciones Inter-Elementos (para el cuestionario).

**Tabla 3**

***Confiabilidad Cuestionario clima organizacional***

**Confiabilidad Clima Organizacional**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,784	27

*Fuente: Elaborada por las autores (2017)*

**Tabla 4**

***Confiabilidad Cuestionario Relaciones interpersonales***

**Confiabilidad Relaciones interpersonales**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,784	27

*Fuente: Elaborada por las autores (2017)*

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de 0.60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo los coeficientes de Alfa de Cronbach superior a 0.80 lo que indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Descripción de los resultados

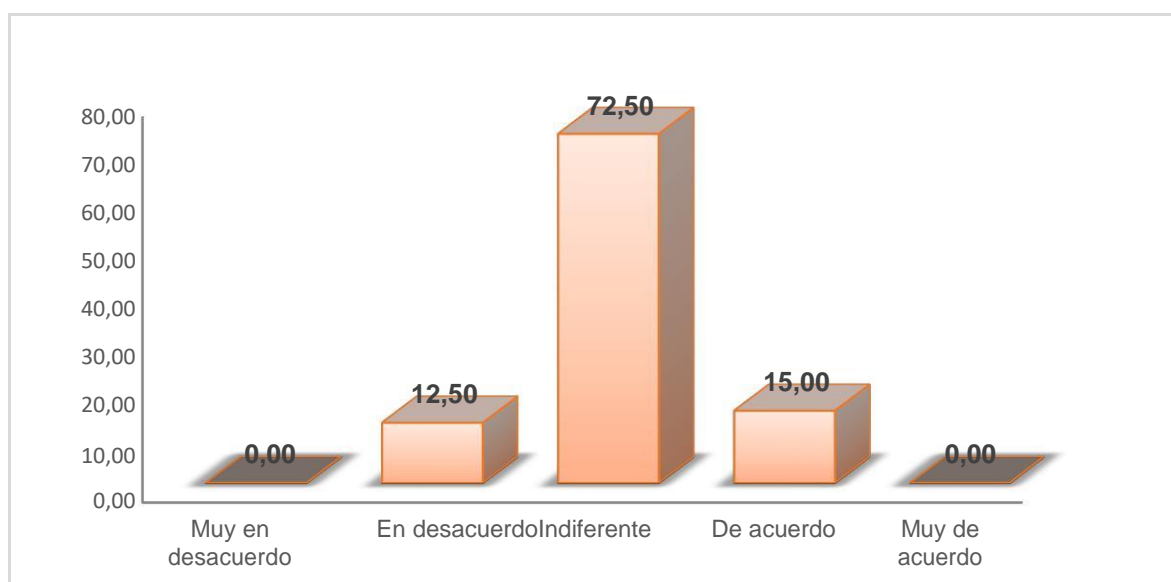
**Objetivo N<sup>o</sup> 01:** Medir el Clima Organizacional en los trabajadores del área administrativa de la UGEL Chachapoyas.

Tabla 1.

Distribución de encuestados según percepción del nivel de confianza

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	10	12.50
Indiferente	58	72.50
De acuerdo	12	15.00
Muy de acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, cuestionario clima organizacional



**Figura 1.** Distribución de porcentajes de encuestados según percepción del nivel de confianza

Descripción:

En la tabla y figura 1, se observan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento clima organizacional, dándose que el 72.50% de los trabajadores

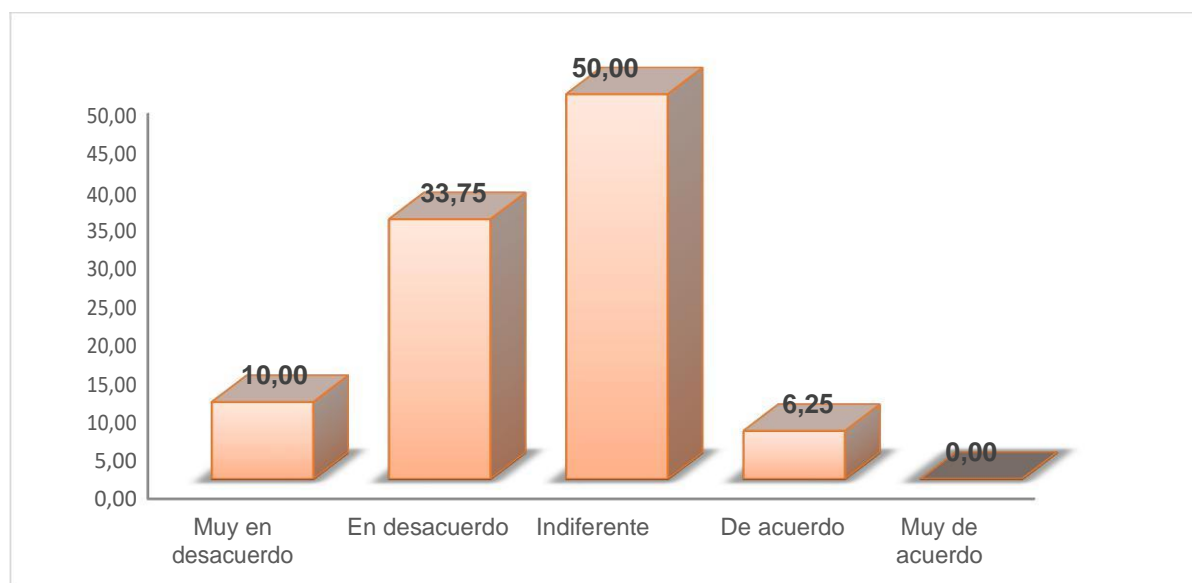
encuestados en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas le es indiferente la percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados, un 12.50% está en desacuerdo y solamente el 15% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con la percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados.

Tabla 2.

Distribución de encuestados según percepción del nivel de consideración

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	10.00
En desacuerdo	27	33.75
Indiferente	40	50.00
De acuerdo	5	6.25
Muy de acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, cuestionario clima organizacional



**Figura 2.** Distribución de porcentajes de encuestados según percepción del nivel de consideración

Descripción:

En la tabla y figura 2, se observan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento clima organizacional, dándose que el 50% de los trabajadores

encuestados en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas le es indiferente la percepción del nivel de consideración del jefe, un 33.75% está en desacuerdo, el 10% de los trabajadores encuestados está muy en desacuerdo con la y solamente el 6.25% de estos trabajadores está de acuerdo la percepción del nivel de consideración del jefe.

Tabla 3.

Distribución de encuestados según percepción de tipos de comunicación en la Institución

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	16	20.00
Indiferente	60	75.00
De acuerdo	4	5.00
Muy de acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, cuestionario clima organizacional

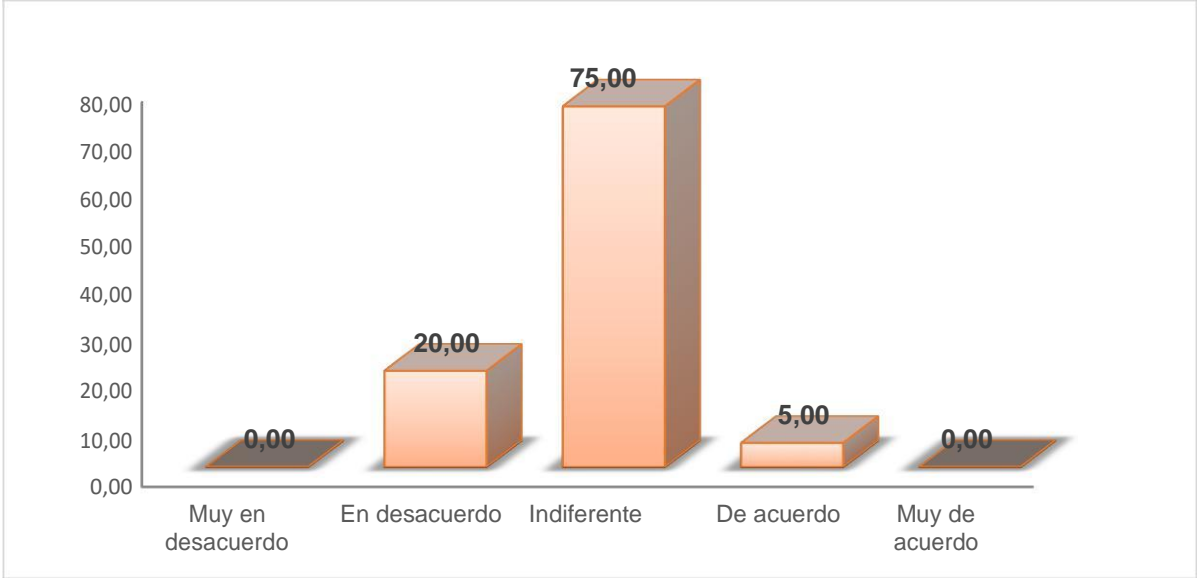


Figura 3. Distribución de porcentajes de encuestados según percepción de tipos de comunicación en la Institución

Descripción:

En la tabla y figura 3, se observan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento clima organizacional, dándose que el 75% de los trabajadores encuestados en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas le es indiferente la percepción de los tipos de comunicación en la institución, un 20% está en desacuerdo y solamente un 5% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con la percepción de tipos de comunicación en la institución.

Tabla 4.

Distribución de encuestados según percepción del nivel de influencia

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	5	6.25
Indiferente	12	15.00
De acuerdo	45	56.25
Muy de acuerdo	18	22.50
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, cuestionario clima organizacional

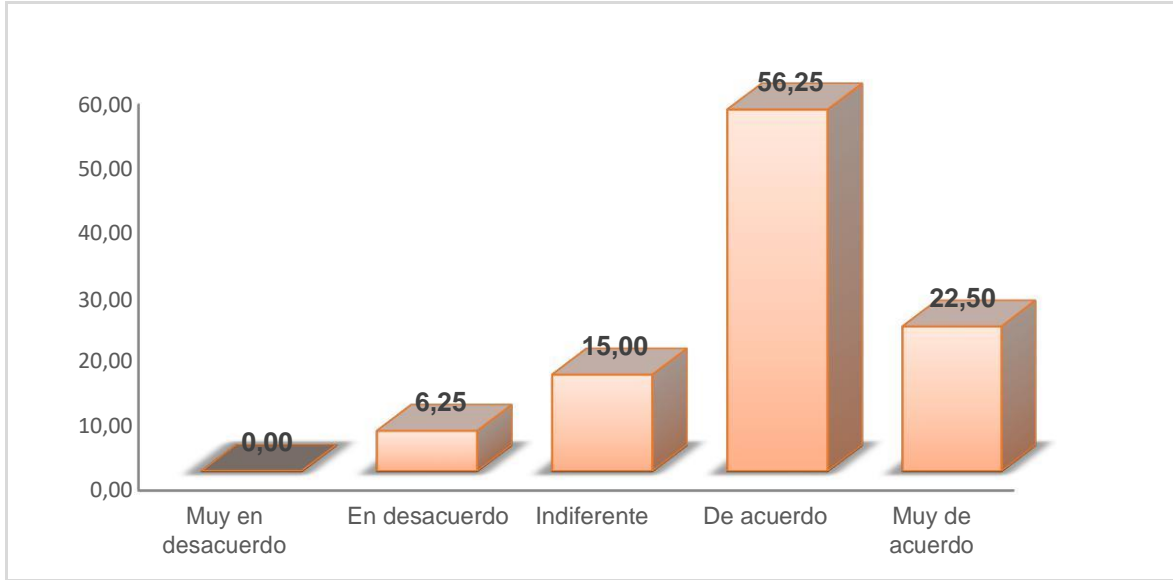


Figura 4. Distribución de porcentajes de encuestados según percepción del nivel de influencia

Descripción:

En la tabla y figura 4, se observan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento clima organizacional, dándose que el 56.25% de los trabajadores encuestados en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas está de acuerdo con la percepción del nivel de influencia, un 22.5% está muy de acuerdo y solamente un 15% de los trabajadores encuestados le es indiferente la percepción del nivel de influencia.

Tabla 5.

Distribución de encuestados según percepción de la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	3	3.75
Indiferente	10	12.50
De acuerdo	40	50.00
Muy de acuerdo	27	33.75
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, cuestionario clima organizacional

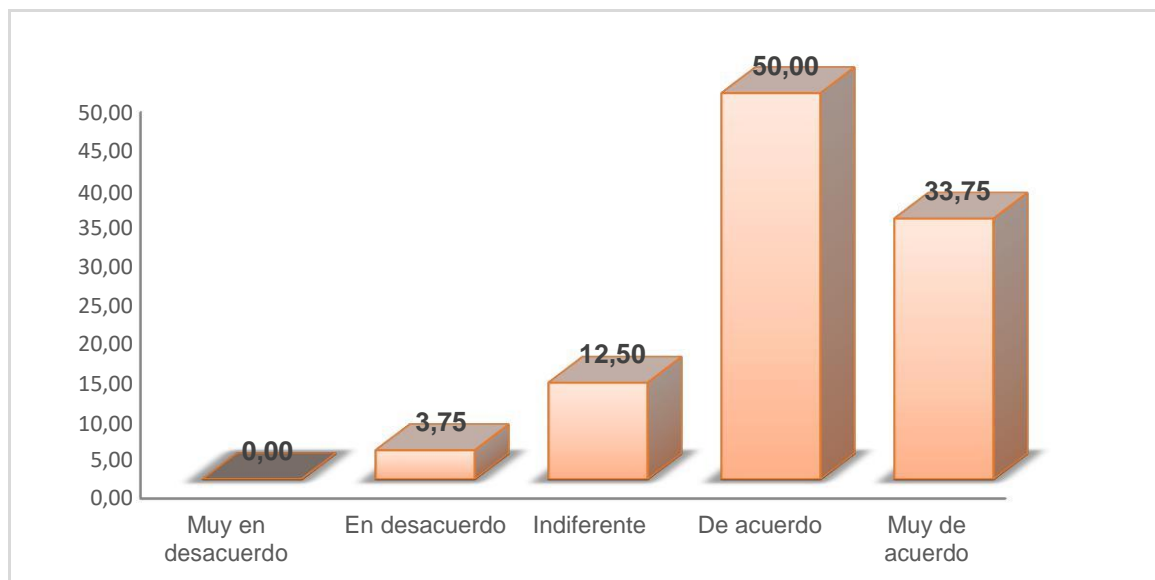


Figura 5. Distribución de porcentajes de encuestados según percepción de la toma de decisiones



Descripción:

En la tabla y figura 5, se observan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento clima organizacional, dándose que el 50% de los trabajadores encuestados en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas está de acuerdo con la percepción de la toma de decisiones, un 33.75% está muy de acuerdo y solamente un 12.5% de los trabajadores encuestados le es indiferente la percepción de la toma de decisiones.

Tabla 6.

Distribución de encuestados según percepción del nivel de planificación otorgado

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	10	12.50
Indiferente	45	56.25
De acuerdo	21	26.25
Muy de acuerdo	4	5.00
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, cuestionario clima organizacional

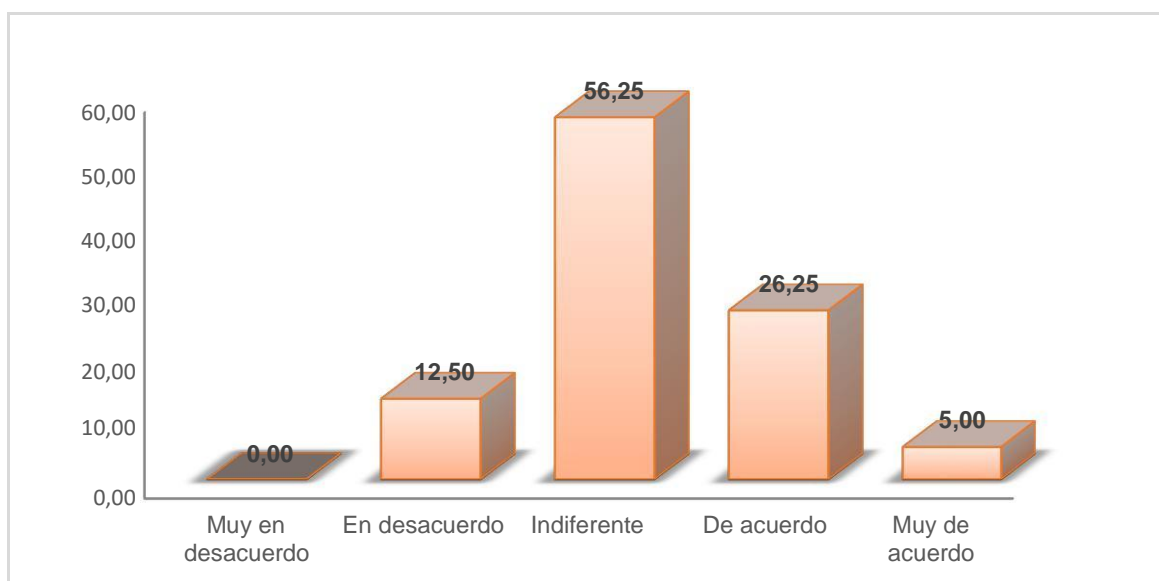


Figura 6. Distribución de porcentajes de encuestados según percepción del nivel de planificación otorgado

Descripción:

En la tabla y figura 6, se observan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento clima organizacional, dándose que el 56.25% de los trabajadores encuestados en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas le es indiferente la percepción del nivel de planificación otorgado, un 26.25 y 5% está de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente y solamente un 12.5% de los trabajadores encuestados está en desacuerdo con la percepción del nivel de planificación otorgado.

Tabla 7.

Distribución de encuestados según percepción del nivel de control otorgado

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	22	27.50
En desacuerdo	40	50.00
Indiferente	11	13.75
De acuerdo	7	8.75
Muy de acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, cuestionario clima organizacional

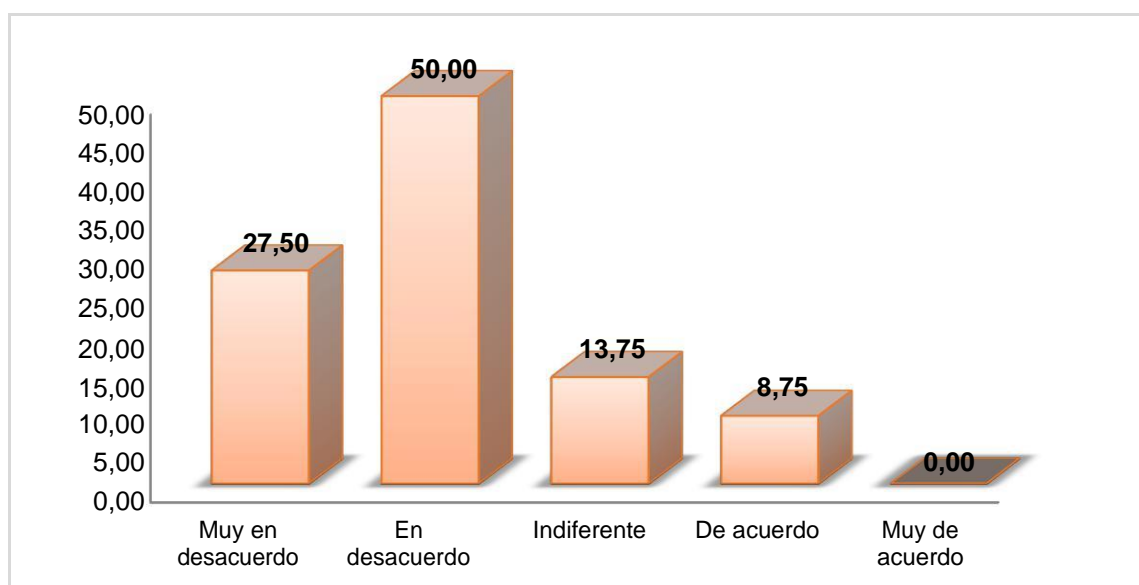


Figura 7. Distribución de porcentajes de encuestados según percepción del nivel de control otorgado

Descripción:

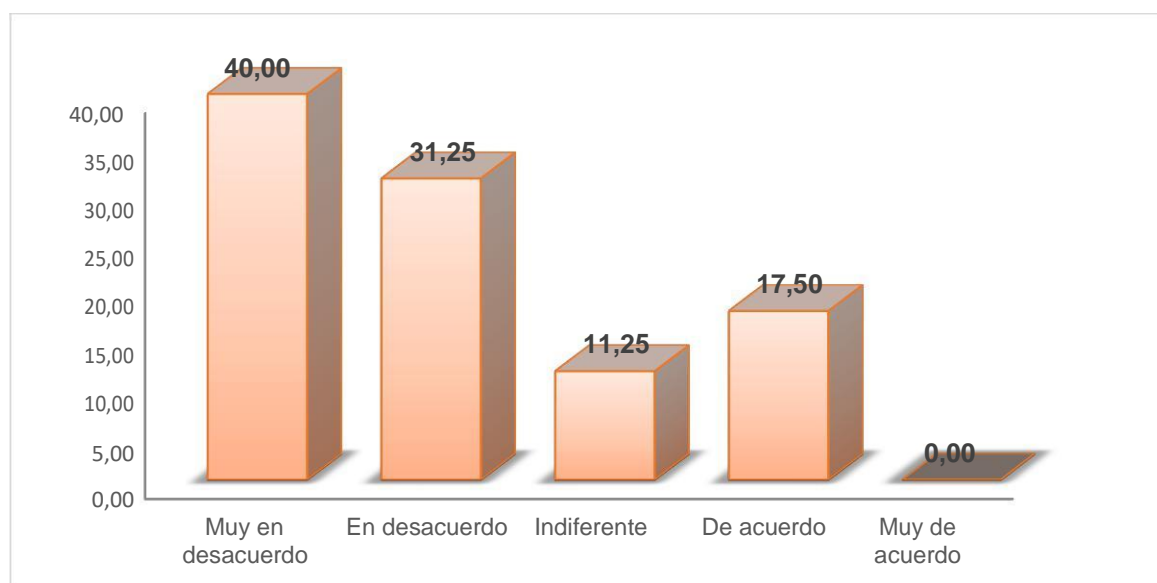
En la tabla y figura 7, se observan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento clima organizacional, dándose que el 50% de los trabajadores encuestados en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas está en desacuerdo con la percepción del nivel de control otorgado, un 27.5% está muy en desacuerdo, el 13.75% le es indiferente y solamente un 8.75% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con la percepción del nivel de control otorgado

Tabla 8.

Distribución de encuestados según percepción del nivel de rendimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	32	40.00
En desacuerdo	25	31.25
Indiferente	9	11.25
De acuerdo	14	17.50
Muy de acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, cuestionario clima organizacional



**Figura 8.** Distribución de porcentajes de encuestados según percepción del nivel de rendimiento

#### Descripción:

En la tabla y figura 8, se observan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento clima organizacional, dándose que el 40% de los trabajadores encuestados en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas está muy en desacuerdo con la percepción del nivel de rendimiento, un 31.25% está en desacuerdo, el 11.25% le es indiferente y solamente un 17.5% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con la percepción del nivel de rendimiento.

Tabla 9.

Distribución de porcentajes de encuestados según dimensiones clima organizacional en el área administrativa de la Ugel - Chachapoyas

Nivel	Nivel de	Nivel de	Tipos de	Nivel de	Toma de	Nivel de	Nivel de	Nivel de
	Confianza	Consideración	Comunicación	Influencia	Decisiones	Planificación Otorgado	Control Otorgado	Rendimiento
	%	%	%	%	%	%	%	%
Muy en desacuerdo	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.50	40.00
En desacuerdo	12.50	33.75	20.00	6.25	3.75	12.50	50.00	31.25
Indiferente	72.50	50.00	75.00	15.00	12.50	56.25	13.75	11.25
De acuerdo	15.00	6.25	5.00	56.25	50.00	25.25	8.75	17.50
Muy de acuerdo	0.00	0.00	0.00	22.50	33.75	5.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

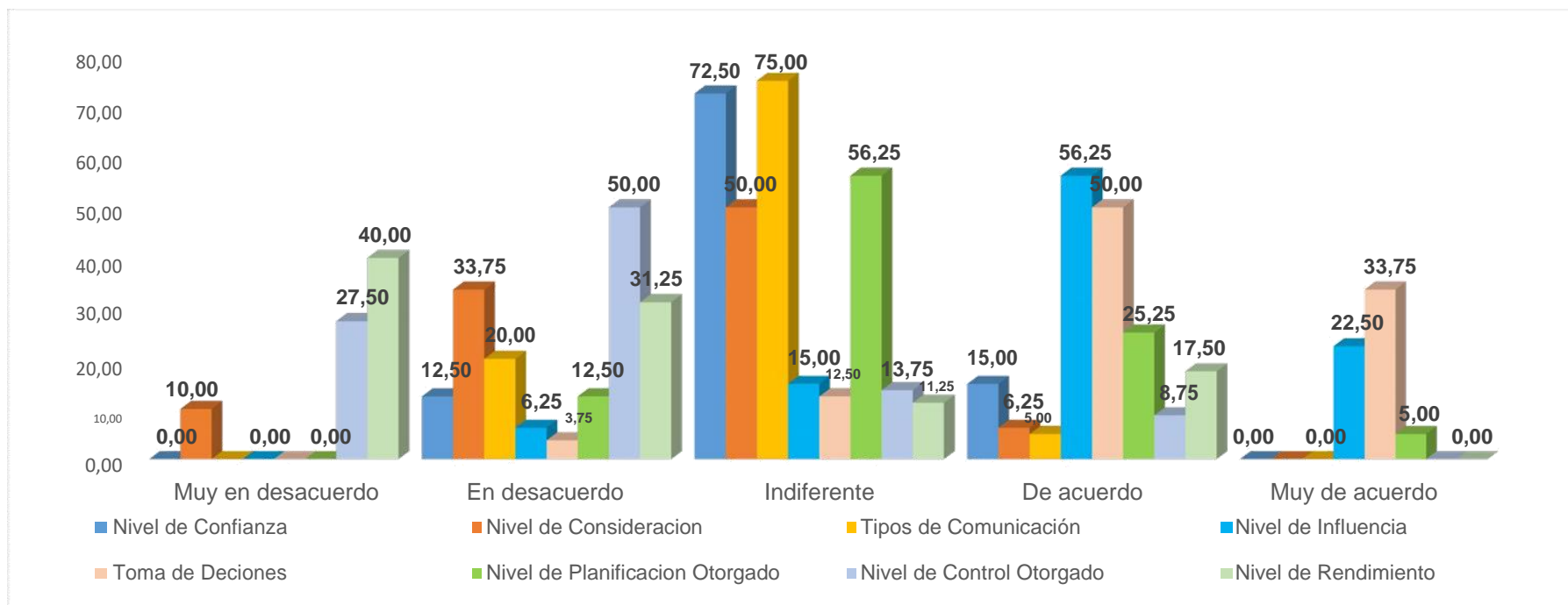


Figura 9. Distribución de porcentajes de encuestados según dimensiones clima organizacional en el área administrativa de la Ugel – Chachapoyas

#### Descripción:

En la tabla y figura 9, se observan que la mayor parte de los trabajadores encuestados del área administrativa de la Ugel Chachapoyas le es indiferente el clima organizacional con un porcentaje promedio de 38.28%, seguidamente con un nivel de acuerdo teniendo un porcentaje promedio de 22.94% y con un promedio de 21.25% está en desacuerdo.

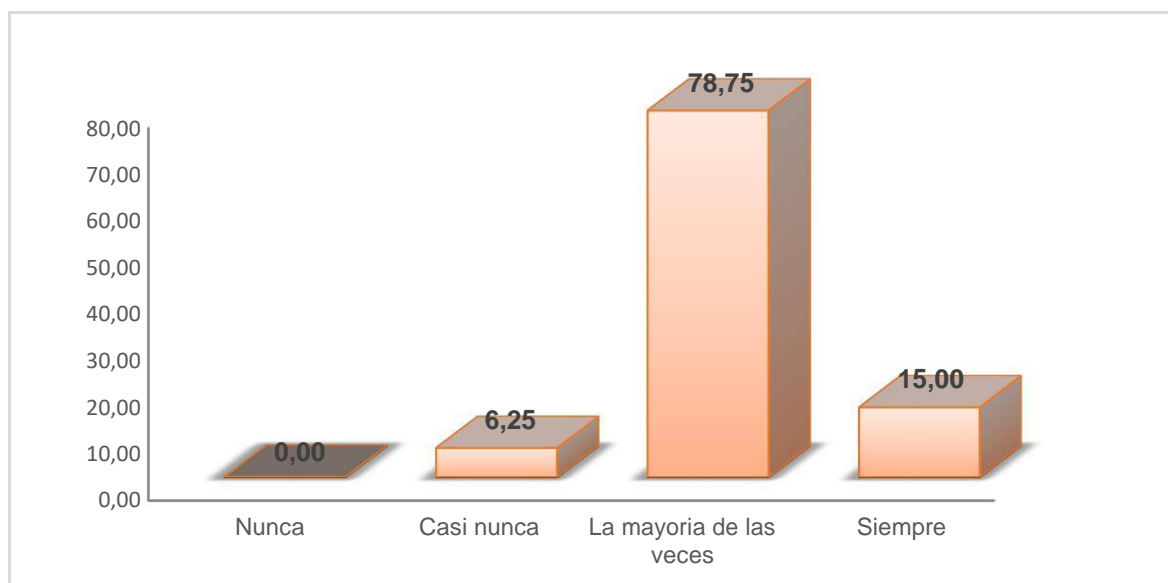
**Objetivo N° 02:** Diagnosticar el nivel de las relaciones interpersonales en los trabajadores del área administrativa de la UGEL Chachapoyas.

Tabla 10.

Distribución de encuestados según comunicación asertiva y empática

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00
Casi nunca	5	6.25
La mayoría de las veces	63	78.75
Siempre	12	15.00
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, cuestionario relaciones interpersonales



**Figura 10.** Distribución de porcentajes de encuestados según comunicación asertiva y empática

Descripción:

En la tabla y figura 10, se observan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento relaciones interpersonales, dándose que el 78.75% de los trabajadores encuestados en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas la mayoría de veces su comunicación es asertiva y empática y solamente el 15% de los trabajadores

encuestados siempre su comunicación es asertiva y empática, el 6.25% casi nunca es asertiva y empática.

Tabla 11.

Distribución de encuestados según comunicación en el diálogo interactivo

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00
Casi nunca	44	55.00
La mayoría de las veces	30	37.50
Siempre	6	7.50
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, cuestionario relaciones interpersonales



Figura 11. Distribución de porcentajes de encuestados según comunicación en el diálogo interactivo

Descripción:

En la tabla y figura 11, se observan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento relaciones interpersonales, dándose que el 55% de los trabajadores encuestados en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas casi nunca tienen



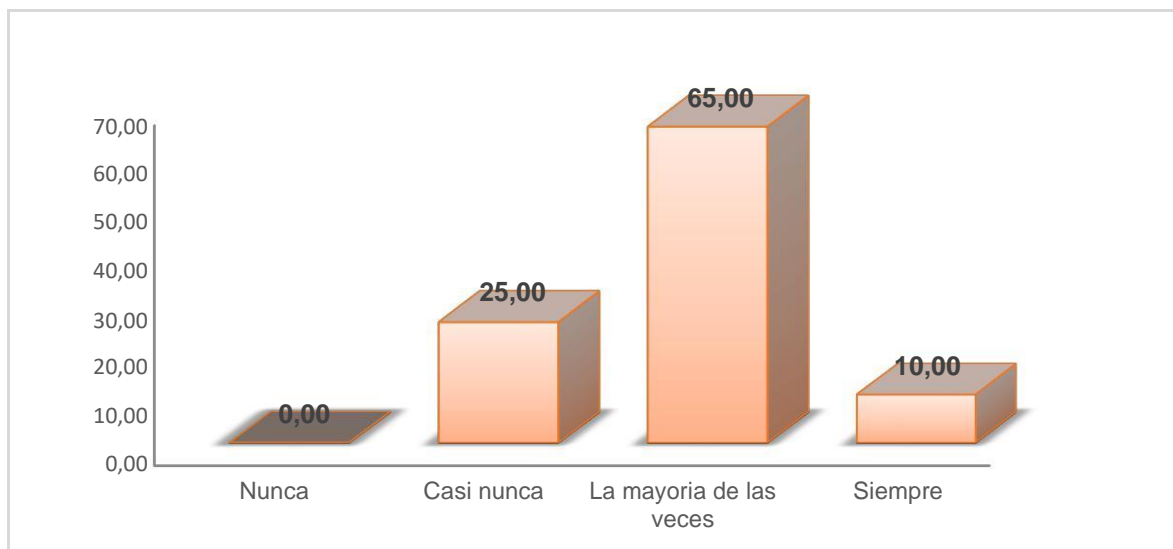
una comunicación en el dialogo interactivo y solamente el 37.50% de los trabajadores encuestados la mayoría de veces tiene una comunicación en el dialogo interactivo.

Tabla 12.

Distribución de encuestados según actitudes personales

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00
Casi nunca	20	25.00
La mayoría de las veces	52	65.00
Siempre	8	10.00
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, cuestionario relaciones interpersonales



**Figura 12.** Distribución de porcentajes de encuestados según actitudes personales

Descripción:

En la tabla y figura 12, se observan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento relaciones interpersonales, dándose que el 65% de los trabajadores encuestados en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas la mayoría de veces tienen actitudes personales para relacionarse con otros sujetos de la organización, el

25% no lo hace casi nunca y solamente el 10% de los trabajadores encuestados siempre tiene actitudes personales para relacionarse con otros sujetos de la organización.

Tabla 13.

Distribución de porcentajes de encuestados según dimensiones relaciones interpersonales en el área administrativa de la Ugel - Chachapoyas

Nivel	Comunicación Asertiva y Empática	Dialogo Interactivo	Actitudes Personales
	%	%	%
Nunca	0.00	0.00	0.00
Casi nunca	6.25	55.00	25.00
La mayoría de las veces	78.75	37.50	65.00
Siempre	15.00	7.50	10.00
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

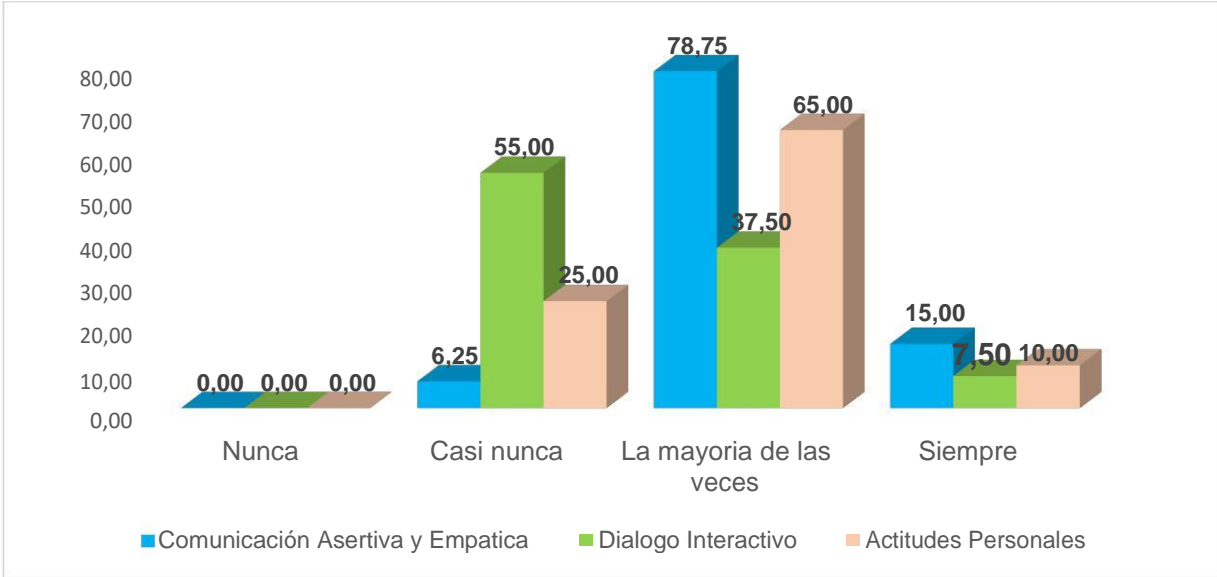


Figura 13. Distribución de porcentajes de encuestados según dimensiones relaciones interpersonales en el área administrativa de la Ugel – Chachapoyas

Descripción:

En la tabla y figura 13, se observan que la mayor parte de los trabajadores encuestados del área administrativa de la Ugel Chachapoyas la mayoría de veces tiene buenas relaciones interpersonales con un porcentaje promedio de 60.42%, seguidamente con un porcentaje promedio de 28.75% casi nunca tener buenas relaciones interpersonales y solamente un 10.83% siempre tiene buenas relaciones interpersonales.

**Objetivo N° 03:** Relacionar los niveles del Clima Organizacional con las relaciones interpersonales en los trabajadores del área administrativa de la UGEL Chachapoyas.

Tabla 14.

Grado de relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales del personal del área administrativa de la UGEL Chachapoyas.

		Clima Organizacional	Relaciones Interpersonales
Correlación de Pearson		1	,781**
Clima Organizacional	Sig. (bilateral)		.000
	N	80	80
Correlación de Pearson		,781**	1
Relaciones Interpersonales	Sig. (bilateral)	.000	
	N	80	80

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

Descripción:

Existe una correlación positiva alta (0.781) entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de los trabajadores del área administrativa de la UGEL Chachapoyas, se reafirma por la significancia en el nivel 0.01.

Significa que a mejor clima organizacional en los trabajadores del área administrativa de la UGEL Chachapoyas, las relaciones interpersonales aumentan.

#### IV. DISCUSIONES DE RESULTADOS

Se determinó que existe una alta correlación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los trabajadores del área administrativa de la UGEL Chachapoyas siendo el valor de 0.781, reafirmando por la significancia con nivel de 0.01. Significa que a mejor nivel del clima organizacional las relaciones interpersonales entre los trabajadores aumentan.

Comparando los resultados obtenidos y las investigaciones realizadas anteriormente tenemos a (Orellana, 2009) en su investigación "Clima organizacional y desempeño docente en la facultad de ciencias de la comunicación concluyo que el clima organizacional es apropiado, el desempeño docente es constante y no hay ninguna relación entre el clima y el rendimiento. (Montoya, 2016), en su investigación "Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos" concluyo que la presencia de relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa PTS Perú, mientras mayor sea la percepción del clima organizacional mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa.

En conclusión, se determina que de acuerdo a las investigaciones realizadas anteriormente a nivel nacional y nuestra investigación que el clima organizacional y las relaciones interpersonales están directamente relacionados; ósea mientras mejor sea el ambiente laboral, las actitudes y el comportamiento de los empleadores habrá mejor cooperación, integración y respeto mutuo en la organización.

## V. CONCLUSIONES

La presente investigación clima organizacional y relaciones interpersonales en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas teniéndose como objetivo principal determinar el nivel de relación que existe entre el clima organizacional y relaciones interpersonales.

Para el clima organizacional en los trabajadores encuestados el 72.5% le es indiferente la percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados, el 15% está de acuerdo y un 12.5% está en desacuerdo con la percepción; en cuanto a los niveles de consideración del jefe el 50% de los trabajadores le es indiferente, un 33.75% y está en desacuerdo; siguiendo con los tipos de comunicación en la institución el 75% de los trabajadores le es indiferente y el 20% está en desacuerdo; en el nivel de influencia el 56.25% y 22.5% de los trabajadores está de acuerdo y muy de acuerdo, a la vez el 15 y 6.25% le es indiferente y está en desacuerdo; para la toma de decisiones el 50% y 33.75% está de acuerdo y muy de acuerdo; en los procesos de planificación el 56.25% le es indiferente, solamente el 26,25% y 5% está de acuerdo y muy de acuerdo; en el nivel de control otorgado el 50% y 27.5% está en desacuerdo y muy en desacuerdo, solamente un 8% está de acuerdo el resto le es indiferente; en su nivel de rendimiento el 40 % y 31.25% está muy en desacuerdo y en desacuerdo, solamente el 17.55 está de acuerdo el resto de trabajadores encuestados le es indiferente.

En las relaciones interpersonales entre los trabajadores encuestados en su comunicación asertiva y empática el 78.75% y 15% es la mayoría de las veces y siempre; en el dialogo interactivo el 55% de los encuestados casi nunca lo tiene, el 37.5% y 7.5% es la mayoría de veces y siempre; y por ultimo las actitudes personales como la emocionalidad, el respeto reciproco, la confianza plena y la valoración de los demás el 65% y 10% de los trabajadores encuestados lo hacen la mayoría de veces y siempre, solamente el 25% casi nunca tienen estas actitudes personales.

La correlación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los trabajadores del área administrativa de la UGEL Chachapoyas es positiva alta (0.781),

se reafirma por la significancia en el nivel 0.01. Significa que a mejor nivel del clima organizacional las relaciones interpersonales entre los trabajadores aumenta.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Hacer de conocimiento a los directivos de la Ugel Chachapoyas el resultado del estudio como base para desarrollar políticas de gestión en pro del mejoramiento del Clima organizacional en el área administrativa de la Ugel Chachapoyas.y con ello el incremento del nivel de Clima organizacional y relaciones interpersonales en el área administrativa de la Ugel Chachapoyas

Mejorar el Clima organizacional y relaciones interpersonales en el área administrativa de la Ugel Chachapoyas. A través de reuniones programadas para dar a conocer a los trabajadores los lineamientos de la empresa, así como su visión, misión y valores de la empresa con la finalidad de aumentar el involucramiento laboral, y el trabajador se sienta más identificado y comprometido con la empresa.

Programar reuniones con equipos de trabajo donde se den a conocer los problemas que estén obstaculizando sus labores diarias e incentivar la participación de los trabajadores para encontrar la mejor solución, de esta manera se fomentará la comunicación entre el colaborador y su jefe. A la vez que se ejecuta una supervisión del avance y desempeño de las tareas designadas a cada trabajador.

Realizar capacitaciones periódicas para los trabajadores en Clima organizacional y relaciones interpersonales en el área administrativa de la Ugel Chachapoyas. Establecer metas de producción mensual alcanzables, reconociéndoles su esfuerzo a través de bonos que los incentiven a mantener alta efectividad y eficiencia. Fomentar el compañerismo y mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores organizando actividades

## VII. REFERENCIAS

- Alvez, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional . *Revista de psicología del deporte* , 123-133.
- Benavidez, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación científica*. Colombia: PEARSON EDUCACION.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. New York: Mc Graw-Hill.
- Br. Cuadros Flor Mabel Miriam. (2008). *Efectos del Programa "SEMBRANDO AMISTAD" en el Clima Organizacional*. Trujillo.
- Brunet, L. (2006). *El clima de trabajo de las Organizaciones: Definición, diagnostico y consecuencias*. Mexico: Editorial Trillas.
- Brutus& Gorriti. (2005). La evaluación multifuente feedback 360. *Revista de Psicología del Trabajo y de las*, 235-252.
- Buades, E. G. (2004). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid: Sintesis.
- Caligiore y Diaz. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes de la ULA. *Revista Venezolana de Gerencia*, 644-658.
- Cañas Páez, L. (2011). Medición del clima organizacion en la Unversidad Tecnologica de Pereira en las Facultades de Ciencias Ambientales. Pereira, Colombia.
- Carrasco Díaz, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Correa Pizarro, H. (2013). Factores sociales que repercuten en el clima laboral para el rendimiento de los trabajadores administrativos de la sede desconcentrada valle Jequetepeque de la Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- Davis Keith y otros. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw-Hill.
- Duran, C. y. (2010). El Clima Organizacional en la Universidad de Mar de Plata de Argentina: Modelo de medición para el personal de apoyo Universitario. Mar de Plata, Argentina.
- Elsa Monserrat Alcalá Uribe. (2011). *Clima Organizacional en una Institucion Pública de Educacion Superior*. Obtenido de [http://www.unpa.edu.mx/tesis\\_Tux/tesis\\_digitales/TESIS%20FINALMONSERAT.pdf](http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERAT.pdf)
- Fuchs, C. (1997). Sistema de Evaluación y Mejoramiento de Desempeño. *Revista El Diario*.



- Galviz, J. (2006). Calidad de atención de Salud percibida por el usuario del área de consulta de Medicina de Familia del Ambulatorio Urbano tipo III Venezuela. Merida, Venezuela.
- Gan Bustos, F., & Triginé I Prats, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.S.A.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Editorial McGRAW-HILL.
- Herrera, J. E. (2010). *Gerencia del Servicio*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Jaime Santana, P., y Araujo Cabrera, Y. . (2007). *Clima y cultura organizacional ¿Dos constructos para explicar un mismo fenomeno?* Palma de Mallorca: Asociacion Española de Direccion y Economía en la Empresa.
- Kangis & Williams. (2000). *Organisational Climate and corporate performance: an empirical investigation*.New York: Management Decision .
- Lafuente, J. M. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicio*.Madrid: Dias de Santos Editorial.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Margarita Chiang, M. Jose Martin Antonio Nuñez. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales.
- Milkovich, G y Boudrem, T. . (1994). *Direccion de Administracion de Recursos Humanos. Un enfoque de Estrategia*. . Estados Unidos: Addison Wesley. Iberoamericana.
- Moberg, W. B. (1983). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. Lima: Limusa.
- Moreno, D. C. (Agosto de 2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Colombia. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>
- Moreno, D. R. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. MAdrid: UNAD.
- Munch Galindo, L. (2009). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: Trillas.
- Orellana, G. (2009). El Clima Organizacional y Desempeño docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. 20-40. Perú.
- Pérez M.I. (2006). clima Organizacional y Gerencia: inductores del cambio. revista de investigación de post grado, Universidad Pedagógica Experimental Libertados. Caracas.

- Quinteno, N. (2008). Clima Organizacional y Desempeño laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM*, 33-51.
- Quiñones, M. V. (2007). *Calidad y Servicio*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Reyes Ponce, A. (2004). Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte. Mexico: Limusa.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Saborit, M. T. (2010). Modelo teórico del Clima Organizacional. *EUMED*, 71-110.
- SIGA. (Noviembre de 2015). *Sistema Integrado de Gestión Administrativa*. Obtenido de Ministerio de Salud: <http://www.minsa.gob.pe/siga/manu.htm>
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 43-61.
- Stinger & Litwin. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster.
- Stoner, J. Freeman R. Y Gilbert D. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice-Hill Hispanoamericana S.A.
- Toro, S. A. (2003). ¿Qué piensa la población de los servicios de salud?: accesibilidad, utilización y calidad de la atención. *Cuadernos Saúde Colectiva*, 159-181.
- Torres, V. C. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente* (Primera Edición ed.). Madrid: Ideas Propias Editorial.
- Valencia, W. A. (2009). *Manual de Gestión Pública*. Lima: Editorial El saber

## ANEXOS

### 01: CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### Instrucciones

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

ENUNCIADO	Muy en	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1. Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.					
2. Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él.					
3. Mi jefe me trata con amabilidad					
4. Mi jefe está pendiente de las actividades que desarrollo					
5. Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.					
6. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.					
7. Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.					
8. Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.					
9. El estilo de dirección de mi jefe influye en mí positivamente.					
10. Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.					
11. Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.					
12. Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión					
13. Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.					
14. Tengo seguridad de conservar mi trabajo.					
15. El puesto que ocupó contribuye a tener una autoestima elevada.					
16. Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros.					
17. Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización					
18. Me siento motivado en la Institución					
19. Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
20. La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas					
21. Estoy oportunamente informado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la Institución					
22. La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida					
23. En la Institución se fomenta la comunicación interna a través de medios formales.					
24. Considero que los medios de comunicación de la Institución son efectivos.					
25. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.					

26. Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado					
27. Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios					
28. Conozco apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.					
29. Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.					
30. En esta Institución están claras las responsabilidades que se asignan					
31. Mi equipo de trabajo tiene bien definidas las metas que esperan alcanzar					
32. En esta Institución la retroalimentación empleado - jefe y viceversa permite la definición de objetivos claros en la organización					
33. En esta Institución la buena relación del <b>empleado</b> con el jefe logra el compromiso del <b>primero</b> con la organización					
34. En esta Institución la buena relación del empleado con el jefe es vital para alcanzar las metas trazadas					
35. La información en base a la que se toman las decisiones en la Institución es siempre la necesaria					
36. La información en base a la que se toman las decisiones en la Institución es siempre confiable					
37. Una decisión tomada en la Institución se sustenta en la leyes					
38. Una decisión tomada en la Institución se sustenta en los presupuestos establecidos					
39. Una decisión tomada en la Gerencia e ajusta a los valores de la Institución					
40. Los trabajadores participan del plan Estratégico de la Institución.					
41. Las ideas y opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta para la planificación anual					
42. La Institución toma en cuenta el presupuesto participativo aprobado al planificar las obras a desarrollarse					
43. Las jefaturas velan por el estricto cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de los empleados					
44. En la Institución se revisan de forma sistemática el nivel de avance de ejecución de lo programado					
45. La Institución evalúa el rendimiento de cada trabajador conforme a las funciones su puesto requiere					
46. La Institución brinda a cada trabajador retroalimentación que le permita mejorar su rendimiento					
47. La Institución capacita al personal con programas acordes a las capacidades requeridas por sus trabajadores					
48. En la Institución se puede construir una línea de carrera					

## 02. CUESTIONARIO: RELACIONES INTERPERSONALES

Items	Nunca	Casi Nunca	La mayoría de las veces	Siempre
1. ¿ Tiene control de sus reacciones frente a una situación conflictiva?	1	2	3	4
2. ¿ Toma en cuenta las reacciones y emociones de los demás?	1	2	3	4
3. ¿ Considera que posee desarrolladas las capacidades demandadas por su puesto laboral?	1	2	3	4
4. ¿ Pone empeño y pasión para lograr los propósitos personales y profesionales?	1	2	3	4
5. ¿ Establece relaciones de comunicación laboral fluidas con todos sus compañeros de área de trabajo?	1	2	3	4
6. ¿ Siente que el tiempo otorgado le es suficiente para alcanzar los objetivos planteados por la Institución?	1	2	3	4
7. ¿ Sus manifestaciones afectivas se traslucen en hechos que repercuten en el desarrollo de su ética personal y profesional?	1	2	3	4
8. ¿ Comprende la información que se le es compartida para llevar acabo tus actividades laborales?	1	2	3	4
9. ¿ Su producción supera lo esperado por sus superiores?	1	2	3	4
10. ¿ Le gustaría brindar alternativas de solución o mejora pero no está seguro de como plantear tus ideas?	4	3	2	1
11. ¿ Asiste puntualmente a su centro de labores?	1	2	3	4
12. ¿ Participa en jornadas laborales fuera de su horario habitual de trabajo de ser indispensable?	1	2	3	4
13. ¿ Comunica a tiempo la información que necesitan sus compañeros para el desempeño de su trabajo?	1	2	3	4
14. ¿ Integra las potencialidades de sus pares para lograr el éxito?	1	2	3	4
15. ¿ Cumple las normativas de la Empresa?	1	2	3	4
16. ¿ Vela por el bienestar de los muebles y enseres de la Institución?	1	2	3	4
17. ¿ Siente que la formación que la empresa le brindó ha sido la idónea para cada actividad que se te demanda?	1	2	3	4
18. ¿ Se considera útil en la institución?	1	2	3	4
19. ¿ Considera que la función que le han encomendado es valorada por tus compañeros?	1	2	3	4
20. ¿ Se siente parte de la Organización ya que se identifica con ella?	1	2	3	4
21. ¿ Siente que avanza más hacia una meta si trabajas solo en vez de en equipo con sus compañeros de área?	4	3	2	1
22. ¿ Considera que la institución realmente merece de su esfuerzo?	1	2	3	4
23. ¿ Al realizar sus actividades prevalece el orden?	1	2	3	4
24. ¿ Siente que Todas las personas que laboran con Usted necesitan capacitarse?	4	3	2	1
25. ¿ Cada vez que hay una reunión de trabajo procura ser lo más productivo posible?	1	2	3	4

Sexo: Hombre ( ) Mujer ( ) Edad: \_\_\_\_\_

Área laboral: \_\_\_\_\_

### **Baremo Clima Organizacional**

- Muy Desacuerdo (1 – 48 puntos)
- En Desacuerdo (49 – 96 puntos)
- Indiferente (97 – 144 puntos)
- De Acuerdo (145 – 192 puntos)
- Muy de Acuerdo (193 – 240 puntos)

### **Baremo Relaciones Interpersonales**

- Nunca (1 – 25 puntos)
- Casi Nunca (26 – 50 puntos)
- La Mayoría de veces (51 – 75 puntos)
- Siempre (75 – 100 puntos)

## JUICIO DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres: ALARCÓN DÍAZ DAYSI SOLEDAD

1.2. Grado académico: Doctor

1.3. Documento de identidad: 41073751

1.4. Centro de labores:

Universidad Cesar Vallejo

Universidad Señor de Sipan

Universidad San Martín de Porres

Universidad Alas Peruanas

1.5. Denominación del instrumento motivo de validación: Cuestionario

1.6. Título de la Investigación: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UGEL CHACHAPOYAS.**

1.7. Autor del instrumento: **Br. HILDA YULIANA BALCAZAR CHUQUIPIONDO**  
**Br. GLORIA VISALOT GONZALES**

En este contexto ha sido considerada como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MB : Muy Bueno (4)

B : Bueno (3)

R : Regular (2)

D : Deficiente (1)

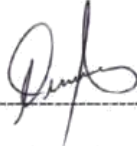
## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	X			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	X			
04	Está expresado en conductas observables	X			
05	Tiene rigor científico	X			
06	Existe una organización lógica	X			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	X			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	X			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	X			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	X			
11	Es apropiado para la recolección de información	X			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	X			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	X			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	X			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	X			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	X			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	X			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	X			
19	Es adecuado a la muestra representativa	X			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	X			
VALORACIÓN FINAL		MB			



### III.OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento puede ser aplicado tal como esta elaborado



---

**Dra. ALARCÓN DIAZ DAYSI SOLEDAD**

**DNI: 41073751**

## JUICIO DE EXPERTOS

### III. DATOS GENERALES

3.1. Apellidos y nombres: LUIS MONTENEGRO CAMACHO

3.2. Grado académico: Doctor

3.3. Documento de identidad: 16672474

3.4. Centro de labores:

Universidad Cesar Vallejo  
Universidad Señor se Sipàn  
I.S.P.P. Sagrado Corazón de Jesús

3.5. Denominación del instrumento motivo de validación: Cuestionario

3.6. Título de la Investigación: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UGEL CHACHAPOYAS.**

1.7. Autor del instrumento: **Br. HILDA YULIANA BALCAZAR CHUQUIPIONDO**  
**Br. GLORIA VISALOT GONZALES**

En este contexto ha sido considerada como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MB : Muy Bueno (4)

B : Bueno (3)

R : Regular (2)

D : Deficiente (1)

#### IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	X			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	X			
04	Está expresado en conductas observables	X			
05	Tiene rigor científico	X			
06	Existe una organización lógica	X			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	X			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	X			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	X			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	X			
11	Es apropiado para la recolección de información	X			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	X			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	X			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	X			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	X			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	X			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	X			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	X			
19	Es adecuado a la muestra representativa	X			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	X			
VALORACIÓN FINAL		MB			

### **III.OPINIÒN DE APLICABILIDAD**

El instrumento puede ser aplicado tal como esta elaborado



---

**Dr. LUIS MONTENEGRO CAMACHO**

**DNI: 16672474**

## JUICIO DE EXPERTOS

### V. DATOS GENERALES

5.1. Apellidos y nombres: ALARCON DIAZ ORLANDO

5.2. Grado académico: Doctor

5.3. Documento de identidad: 16427321

5.4. Centro de labores:

Universidad Cesar Vallejo

Colegio Nacional de "San José" de Chiclayo

5.5. Denominación del instrumento motivo de validación: Cuestionario

5.6. Título de la Investigación: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UGEL CHACHAPOYAS.**

1.7. Autor del instrumento: **Br. HILDA YULIANA BALCAZAR CHUQUIPIONDO**  
**Br. GLORIA VISALOT GONZALES**

En este contexto ha sido considerada como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MB : Muy Bueno (4)

B : Bueno (3)

R : Regular (2)

D : Deficiente (1)

## VI. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	X			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	X			
04	Está expresado en conductas observables	X			
05	Tiene rigor científico	X			
06	Existe una organización lógica	X			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	X			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	X			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	X			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	X			
11	Es apropiado para la recolección de información	X			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	X			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	X			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	X			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	X			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	X			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	X			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	X			
19	Es adecuado a la muestra representativa	X			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	X			
VALORACIÓN FINAL		MB			

### III.OPINIÒN DE APLICABILIDAD

El instrumento puede ser aplicado tal como esta elaborado

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'O' followed by a long horizontal line.

---

**Dr. ORLANDO ALARCON DIAZ**

**DNI:16427321**



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS  
EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 07  
Fecha : 31-03-2017  
Página : 1 de 2

Yo Hilda Yuliana Balcazar Chuquilpando, identificado con DNI N° 46680222, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de maestría de Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo  , No autorizo  la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UGEL CHACHAPOYAS"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

  
\_\_\_\_\_  
FIRMA

DNI: 46680222

FECHA: 05 de setiembre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------





**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE  
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 07  
Fecha : 31-03-2017  
Página : 2 de 2

Yo Gloria Visalot Gonzales, identificado con DNI N° 33432898, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de maestría de Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo  No autorizo  la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UGEL CHACHAPOYAS"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

  
FIRMA

DNI: 33432898

FECHA: 05 de setiembre del 2018

Elaboró	Dirección de <sup>1</sup> Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	---	--------	---	--------	-----------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis

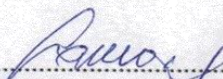
Yo, **Félix Díaz Tamay**, Asesor del curso de Desarrollo del Proyecto de Investigación y revisor de la tesis de las bachilleres: **Hilda Yuliana Balcazar Chuquipiondo** y **Gloria Visalot Gonzales**, titulada: “**Clima organizacional y relaciones interpersonales en el área administrativa de la UGEL Chachapoyas**”, constató que la misma tiene un índice de **similitud del 25%**.

Verificable en el reporte de originalidad del programa *turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 1° de Diciembre del 2018

95

  
.....  
**Dr. Félix Díaz Tamay**  
Docente asesor de Tesis  
DNI: 16527689



CAMPUS CHICLAYO  
Carretera Pimentel km. 3.5.



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Br. Hilda Yuliana Balcazar Chuquipiondo

INFORME TÍTULADO:

**Clima organizacional y relaciones interpersonales en el  
área administrativa de la UGEL Chachapoyas**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

**MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

---

SUSTENTADO EN FECHA: 11/08/2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADA POR UNANIMIDAD

  
  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Br. Gloria Visalot Gonzales

INFORME TITULADO:

**Clima organizacional y relaciones interpersonales en el  
área administrativa de la UGEL Chachapoyas**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

---

SUSTENTADO EN FECHA: 11/08/2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADA POR UNANIMIDAD

  
  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN