



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Programa de Gestión Educativa Estratégica para  
mejorar las relaciones interpersonales de los docentes  
de la institución educativa “Carlos Armando Laura”  
de la ciudad de Tacna, en el año 2017**

TESIS PARA OBTENER GRADO ACADÉMICO DE:  
**MAESTRA EN EDUCACIÓN**  
CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

**AUTORES:**

María Eugenia Gamboa Portales  
Ana María Mamani Chipana

**ASESOR:**

Mgr. Daniel Rodríguez Giraldo

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad educativa

**Perú - 2017**

## **Dedicatoria**

*Con todo cariño dedicamos el presente trabajo a nuestros queridos alumnos y familiares que día a día alumbran nuestro camino.*

## **Agradecimiento**

*Eterno agradecimiento a nuestros docentes de la Universidad "César Vallejo"*

### Declaración Jurada

Yo, Maria Eugenia Gamboa Portales, identificada con DNI N° 00492119 en mi condición de estudiante en el programa de maestría en educación con mención en docencia y gestión educativa de la escuela de postgrado de la Universidad César Vallejo, me presento con la tesis denominada: PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "CARLOS ARMANDO LAURA" DE LA CIUDAD DE TACNA, EN EL AÑO 2017

Declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría.

1. Por lo cual, he respetado normas internacionales para las fuentes consultadas, citas y referencias.
2. Por lo que expongo que mi tesis no ha sido plagiada en su totalidad o en una de sus partes.
3. La información presentada es producto de mi investigación y corresponden a datos auténticos.

De encontrarse datos falsos, plagio (información sin citar autores), auto-plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente la Universidad César Vallejo.

Tacna; Enero del 2018.



Maria Eugenia Gamboa Portales  
D N I 00492119

## Declaración Jurada

Yo, Ana María Mamani Chipana, identificada con DNI N° 00412834 en mi condición de estudiante en el programa de maestría en educación con mención en docencia y gestión educativa de la escuela de postgrado de la Universidad César Vallejo, me presento con la tesis denominada: PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "CARLOS ARMANDO LAURA" DE LA CIUDAD DE TACNA, EN EL AÑO 2017

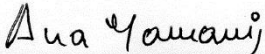
Declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría.

1. Por lo cual, he respetado normas internacionales para las fuentes consultadas, citas y referencias.
2. Por lo que expongo que mi tesis no ha sido plagiada en su totalidad o en una de sus partes.
3. La información presentada es producto de mi investigación y corresponden a datos auténticos.

De encontrarse datos falsos, plagio (información sin citar autores), auto-plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente la Universidad César Vallejo.

Tacna; Enero del 2018.

---

Ana María Mamani Chipana  
D N I 00412834

## **Presentación**

Señores integrantes del Jurado, tenemos la satisfacción de presentarles la Tesis titulada: “Programa de gestión educativa estratégica para mejorar las Relaciones Interpersonales de los docentes de la institución educativa “Carlos Armando Laura” de la ciudad de Tacna, en el año 2017; con la finalidad de obtener el grado de Maestro en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa. Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo

En espera de cumplir con los requisitos de aprobación.

Las autoras

## ÍNDICE

PAGINA JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	v
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	vi
PRESENTACIÓN	vii
INDICE	viii
RESUMEN	xi
ABSTRAC	xii
INTRODUCCIÓN	13

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3	JUSTIFICACIÓN	16
1.4	LIMITACIONES	17
1.5	ANTECEDENTES	17
1.6	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	20
1.6.1	Objetivo General	20
1.6.2	Objetivos Específicos	20

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1	RELACIONES INTERPERSONALES	23
2.1.1	Definición de Relaciones Interpersonales	25
2.1.2	Importancia de las Relaciones Interpersonales	26
2.1.3	La Comunicación y las Relaciones Humanas	27
2.1.4	Importancia de desarrollar habilidades comunicativas	27
2.1.5	Relaciones Interpersonales en el centro de trabajo	29

2.1.6	Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos	30
2.1.7	Habilidades para las Relaciones Interpersonales	30
2.1.8	Procesos básicos en las Relaciones Interpersonales	31
2.1.9	Características de las relaciones saludables	33
2.1.10	Consecuencias de las relaciones interpersonales	33
2.2	PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA	33
2.2.1	Conceptualización operativa del Programa de Gestión Educativa Estratégica	34
2.2.2	Importancia del Programa de Gestión Educativa Estratégica	35
2.2.3	Fundamentos Teóricos del Programa de Gestión Educativa Estratégica	35
2.2.4	Principios del Programa de Gestión Educativa Estratégica	36
2.2.5	Objetivos Genéricos del Programa de Gestión Educativa Estratégica	37
2.2.6	Componentes Temáticos del Programa de Gestión Educativa Estratégica	37
2.2.7	Metodología Propuesta del Programa de Gestión Educativa Estratégica	38
2.2.8	Secuencia del Modelo de Gestión Educativa Estratégica	38

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1	HIPÓTESIS	41
3.1.1	Hipótesis general	41
3.1.2	Hipótesis específica	41
3.2	VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN	41
3.3	METODOLOGÍA	42
3.3.1	TIPO DE ESTUDIO	42
3.3.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	42
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.5	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	43



3.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
3.6.1	Técnicas	44
3.6.2	Instrumentos	44
3.6.3	Validación de instrumentos	44
3.7	ANÁLISIS DE DATOS	46

**CAPÍTULO IV  
RESULTADOS**

4.1	RESULTADOS	48
4.2	PRUEBA DE HIPÓTESIS	60
4.3	DISCUSIONES	61

**CAPÍTULO V  
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

5.1	CONCLUSIONES	64
5.2	SUGERENCIAS	65

**CAPÍTULO VI  
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
	ANEXOS	68
6.1	ANEXO N° 01 CUESTIONARIO DE RELACIONES INTERPERSONALES	69

## RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo comprobar si el Programa de gestión educativa estratégica: mejora las Relaciones Interpersonales de los docentes de la institución educativa Carlos Armando Laura de la ciudad de Tacna, en el año 2017. Es un trabajo cuasi experimental, con un solo grupo, con pre test y post test, la muestra está conformada por 30 docentes y administrativos de la institución, se aplicó un cuestionario validado por expertos y sometido a pruebas de confiabilidad. De los resultados del pre test, podemos inferir que el promedio ponderado de relaciones interpersonales en esta institución es de 101.4 en la escala de evaluación, lo cual significa que, al inicio de la experiencia, los docentes tienen malas habilidades para interrelacionarse, unos a otros, pero luego de aplicar los talleres de del Programa, en el post-test, observamos que los docentes presentan un nivel regular (122.73 puntos), sobre la escala de evaluación. También se comprobó que los docentes logran mejorar sus habilidades para relacionarse, elevando su nivel en 21.33 puntos sobre la escala de evaluación; La prueba de hipótesis realizada en el punto 4.2 nos permite demostrar que existe un incremento significativo de las habilidades para comunicarse en los docentes debido a la experiencia de los talleres de Gestión Educativa Estratégica. En conclusión, se demostró que el Programa de Gestión Educativa Estratégica es un instrumento eficaz para desarrollar las Relaciones Interpersonales de los docentes de la institución educativa Carlos Armando Laura de la ciudad de Tacna, en el año 2017.

Palabras claves: Programa, gestión educativa, relaciones interpersonales

## **ABSTRACT**

The present investigation work denominated “Program of strategic educational management to improve the interpersonal relationships of the educationals from educational institution Carlos Armando Laura of Tacna city, in the year 2007” it has as a finality to put in evidence the problems in the personal relationships that they produce in the educational Institutions, to then on the base of the innumerable knowledges and developmet techniques by different authors, to built a methodological proposal to implant it in Educational Institution Carlos Armando Laura with the end to modify a specific problematic reality. These actions begin of the beginning of situational diagnostic, identifying the problematic indicators and through of a serie of workshops it has given a special treatment.

The results of development program, with the obtained results we present them in the present thesis inform, we hope it will be a contribution to knowledges and treatment of the related problem with the interpersonal relationships.

Keywords: Program, educational management, interpersonal relations

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de la convivencia de las organizaciones las relaciones interpersonales juegan un papel muy importante, porque a través de ellas se construyen y se experimentan diversos intercambios de tipo personal y social; es por ello que su estudio e interpretación es muy importante con el fin de que se convierta en una estrategia de desarrollo, que favorezca a todas los integrantes de la Institución Educativa.

Con el objeto de realizar una acción práctica sobre las dificultades que se ocasionan entorno a las Relaciones Interpersonales, en la ciudad de Tacna, en el año 2017 se ha elegido a la Institución Educativa Carlos Armando Laura de la para desarrollar un Programa denominado “Gestión Educativa Estratégica”, con el objetivo de incrementar las habilidades para relacionarse y superar sustancialmente los problemas de relaciones interpersonales que se producen dentro de esta organización. Con la finalidad de presentar los resultados de dicha investigación, el presente trabajo se ha organizado de la siguiente manera:

En capítulo I: Se presenta el planteamiento del problema, formulación, justificación, limitaciones, antecedentes y los objetivos que se persiguen.

En capítulo II: Se desarrollan las bases teóricas de las variables propuestas.

En el capítulo III: El marco metodológico contiene las hipótesis de trabajo, las variables y sus indicadores, la metodología, la población y muestra, métodos, técnicas y metodología de análisis de datos.

Asimismo en el capítulo IV: Presenta el producto del trabajo de campo, que incluyen la descripción y sus respectivas discusiones.

El capítulo V: Se exponen las conclusiones y sugerencias.

El capítulo VI: Presenta referencias bibliográficas

## CAPÍTULO I

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las relaciones interpersonales de los docentes, es la comunicación profunda o superficial que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad, las cuales conllevan al desarrollo y progreso de la Institución, siempre y cuando estas relaciones sean positivas.

En nuestro país muchas instituciones, especialmente las educativas, pasan por muchos problemas de índole pedagógico e institucional; sin embargo, debemos tener en cuenta que las organizaciones están dirigidas por personas, quienes traen consigo un bagaje cultural que condiciona su desenvolvimiento personal. La interacción de estos recursos que denominamos relaciones interpersonales, puede generar una serie de enfrentamientos resquebrajando el equilibrio armónico de las relaciones provocando un clima laboral inadecuado, por los roces entre los empleados o problemas que se guardan entre los integrantes de la institución. Situaciones que conllevan a deteriorar el clima organizacional.

En el ámbito local también se observa que las instituciones educativas atraviesan por una serie de problemas internos, pero especialmente a nivel de los miembros que dirigen estas instituciones, los docentes y administrativos. Para nadie es un secreto que las pugnas permanentes por el poder y repartición de cargos, así como el manejo administrativo y el control institucional, traen consigo una serie de enfrentamientos cotidianos que son inevitables. En este sentido, se ha identificado las características del clima institucional y especialmente las habilidades para relacionarse en la Institución Educativa Carlos Armando Laura en la ciudad de Tacna. Hemos podido identificar, que existen muchos enfrentamientos entre los docentes que denotan su falta de habilidades para la comunicación, habilidades para escuchar a los demás y una carencia en el control de conflictos. Estos inconvenientes nos permiten deducir que en esta institución educativa existen malas relaciones interpersonales, entre sus miembros.

Esta problemática se debe a varias causas como las diferencias personales, la falta de comunicación, entre otros. Pero, principalmente, por la falta de una intervención adecuada por parte de las autoridades; es decir, por la poca o casi nada de aplicación de estrategias que promuevan la buena comunicación y la participación activa de manera conjunta de los docentes de la institución educativa. Por esta razón resulta necesario poner a prueba la aplicación del programa institucional denominado “Gestión Educativa Estratégica” para promover y fortalecer las habilidades para relacionarse en el personal que labora Institución Educativa Carlos Armando Laura, de la ciudad de Tacna, en el año 2017.

Conscientes que son muy pocas o casi nada las experiencias dirigidas al mejoramiento de las relaciones interpersonales, se plantea una alternativa innovadora, a través del Programa de Gestión Educativa Estratégica, diseñado especialmente con un conjunto de talleres motivacionales.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿El Programa de Gestión Educativa Estratégica permite mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la institución educativa Carlos Armando Laura de la ciudad de Tacna, en el año 2017?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La investigación responde a un criterio de justificación teórica. Se trata de conocer si el Programa de Gestión Educativa Estratégica logra o no aumentar las habilidades para relacionarse del personal que labora en la Institución.

En tiempos actuales ha cobrado gran importancia el desarrollo de estrategias que influyen y permiten mejorar problemas del ámbito educativo. Por tanto desde la óptica metodológica, las estrategias que están basadas en investigaciones y en métodos dirigidos al ámbito educativo, por tanto también la presente investigación resulta oportuna.

Además de esta justificación de carácter científico y de contemporaneidad, es necesario tener en cuenta la crisis de valores y el sinnúmero de problemas que vive actualmente la sociedad, siendo parte de ello los docentes, y que de alguna u otra forma tienden a llevar al fracaso pedagógico y al decaimiento de la institución educativa, lo cual demanda estudios o investigaciones sobre esta problemática, a fin de contar con información de base para sugerir algunos planteamientos de solución desde el punto de vista educativo. La Propuesta de Gestión Educativa Estratégica consiste en la aplicación de las diversas teorías motivacionales, que permiten desarrollar un ambiente fraterno de trabajo y permite tomar conciencia del desarrollo y progreso de la sociedad.

#### **1.4 LIMITACIONES**

En la presente investigación se han presentado limitaciones como:

- Falta de apoyo consiente por parte de los docentes en forma general.
- Poca predisposición de los docentes para responder adecuadamente a los test de diagnóstico.
- También podemos mencionar que el presupuesto es una de los elementos limitantes de la investigación, puesto que la institución no tiene previsto una política de inversión para este tipo de casos.
- Falta de interés y compromiso docente en relación al programa.

#### **1.5 ANTECEDENTES**

##### **En el extranjero**

Bolaños (2015) realizó la investigación que tuvo como principal objetivo explicar la incidencia que se presenta en la manera que se manejan los conflictos de la administración educativa y las habilidades para relacionarse de



los profesores. Con este fin, para el desarrollo de la investigación se consideró necesario trabajar con dos instrumentos que midieran las dos variables. La metodología aplicada en esta investigación es de tipo cualitativo con diseño descriptivo llega a las siguientes conclusiones: que no existe evidencia que demuestre incidencia entre las Relaciones Interpersonales de los profesores y el manejo de conflictos administrativos. Se concluye en esto debido a que el nivel de habilidades para relacionarse de los profesores es buena porque muestran: habilidades para el diálogo, utilizan el consenso para tomar decisiones. Y el nivel de manejo de conflictos es baja, pero aceptable porque se evidencia en la convivencia en la institución que la confrontación y negociación no es la más adecuada. Asimismo, producto de la investigación se recomienda implantar estrategias para elevar el nivel de habilidades para una buena convivencia. (Bolaños, 2015)

Beiza (2014) realizó la investigación, cuyo principal objetivo fue analizar las relaciones interpersonales de los docentes de la Escuela Básica Nacional y el clima organizacional. El tipo de investigación fue descriptiva utilizando diseño de campo. La muestra en la investigación es de 22 docentes y 13 estudiantes, esta muestra equivale al 59%. Se aplicó la técnica de la encuesta de 31 preguntas cerradas de opción múltiple para recolección de datos. Estos datos fueron analizados mediante la estadística descriptiva y de manera porcentual teniendo en cuenta los objetivos planteados para la investigación. **Se concluye** que los docentes carecen de habilidades que estimulen clima institucional cordial y acogedor, donde sus miembros evidencien habilidades para el trabajo en equipo y la motivación. Asimismo, en la institución no se considera importante a la Relaciones Interpersonales como una estrategia para optimizar el clima institucional. (Beiza, 2014)

Espinoza (2014). El objetivo es establecer el grado de relación que existe entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional que percibe el personal que labora de la institución educativa Omaira Sánchez Garzón. La metodología de la investigación corresponde al crítico propositivo, La muestra considera en esta investigación es de 60 personas, que incluyen a todo el personal que labora en la institución: directivos, docentes y administrativos. Se

ha hecho el diagnóstico la problemática en la institución educativa a través de la aplicación del estudio e interpretación de la encuesta, encontrándose que el 61% tiene serias deficiencias en relación al manejo de la comunicación interna, la cual acrecienta el deterioro de las relaciones humanas. Se concluye que los trabajadores optan por el trabajo individualista porque no se ha desarrollado la integración del personal de la institución y perciben que no se valora el trabajo en equipo. (Espinoza, 2014)

### **Nivel Nacional**

Arce y Malvas (2014) Tesis denominada: “El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la institución educativa Manuel González de Huari: La metodología de la investigación responde a un tipo descriptivo, con diseño no experimental, transversal-correlacional. Para el desarrollo de la investigación se consideró una muestra de 48 trabajadores conformada por: directivos, docentes y personal administrativo. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento un cuestionario de 35 items que busca medir la relación que hay entre el clima institucional y el nivel de relaciones interpersonales. Se concluye que existe una alta correlación ( $= .790^{**}$ ), significativa al .000 ( $**p < .01$ ). (Arce. G. y Malvas, 2014)

Alejos (2015) publicó la tesis: “Las relaciones interpersonales y su correlación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, en año 2015”. La metodología de la investigación utilizó diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. Para la presente investigación se consideró una población constituida por 345 trabajadores. La investigación concluye identificando que existe una asociación estadística significativa entre los tipos de actitudes confrontativa, inestable aislada y servicial con el desarrollo laboral. Asimismo se concluye que el 50% de trabajadores administrativos que son parte de la investigación obtuvieron un nivel Muy Bueno de desempeño laboral. (Alejos, 2015).

## **Nivel Local**

Melo Avendaño (2012) publicó la tesis: “Clima organizacional y relaciones humanas en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2012”; el propósito de este trabajo de investigación es determinar la relación que existe entre las relaciones humanas y el clima organizacional, en las instituciones educativas públicas del nivel secundario, del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa. (Melo, 2012)

La investigación concluye en que es indispensable mejorar las relaciones humanas en el centro laboral, lo que influye en la mejora de la organización. En todas las instituciones educativas donde se aplicó la investigación, el personal que labora en ellas concuerda que el director de sus instituciones no hace uso de herramientas y estrategias que permitan que todos los trabajadores contribuyan en la mejora de logros de aprendizajes y elevar el nivel de desempeño. Asimismo los directores de estas instituciones no promueven las buenas relaciones interpersonales lo que origina un clima institucional desfavorable.

### **1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.6.1 Objetivo General**

Mejorar las Relaciones Interpersonales de los docentes de la institución educativa Carlos Armando Laura de la Ciudad de Tacna, en el año 2017 mediante la aplicación del Programa de Gestión Educativa Estratégica.

#### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el nivel de las relaciones interpersonales de los docentes de la institución educativa Carlos Armando Laura de la ciudad de Tacna.

- Diseñar y aplicar el Programa de Gestión Educativa Estratégica para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la institución educativa Carlos Armando Laura de la ciudad de Tacna.
- Evaluar los resultados del Programa de Gestión Educativa Estratégica para mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de la Institución Educativa Carlos Armando Laura de la ciudad de Tacna.

## **CAPÍTULO II**

## MARCO TEÓRICO

### 2.1 RELACIONES INTERPERSONALES

Actualmente, nos encontramos ante sociedades neo-modernas y que buscan el bienestar, donde los individuos expresan un inmenso orgullo y cuando ven amenazado su ego, o sienten que son contrariados a través de hechos o palabras, aunque esa no sea la intención, ya que son mal interpretados. Esta es una de las causas que dificulta e interrumpe las habilidades para relacionarnos diariamente.

Se evidencia, que esta falta de capacidad para desarrollar habilidades sociales, comunicativas puede traer graves consecuencias, como hasta perder el empleo, por la incapacidad de mantener adecuadas relaciones interpersonales.

A través de diversas investigaciones, se ha identificado que la poca habilidad para relacionarse de los trabajadores en los centros laborales se ha convertido en una de las principales causas para que los trabajadores sean denunciados, sancionados, transferidos de sus puestos o incluso sean despedidos. Estos problemas que se observan, no son ajenos al ámbito educativo, donde se presenta una realidad similar.

Según Martínez (2010), las dificultades que se presentan en las relaciones interpersonales se convierte en un factor de deserción, ya sea en los centros laborales o en los centros; por el contrario un buen nivel de relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo o estudio se convierte en un factor de permanencia. (Martínez, 2010)

Asimismo, vemos a menudo que nuestras intenciones de mantener relaciones interpersonales adecuadas en los diferentes escenarios donde nos desenvolvemos se ven interrumpidas, por diversos factores, lo que nos genera dificultades y ansiedad; y como seres sociales y adaptables a los cambios generamos mecanismos de defensa contra tal ansiedad.

Con frecuencia, en la vida, en nuestras diversas interacciones se nos presenta frustraciones, como es el caso de los docentes, que permanentemente hacen frente a situaciones competitivas para obtener un contrato, nombramiento, ascender en escala, acceder a cargos directivos, y es evidente que no todos podrán acceder a uno de ellos.

En algunas circunstancias, para lograr nuestros objetivos, para llegar al éxito, se observa que se atropellan los derechos de los demás. Es así que se obtiene el éxito pero también se siente insatisfecho de la manera como se lo consiguió.

Según Palomo (2011), ninguna persona es totalmente independiente de los demás, porque como seres humanos interactuamos permanentemente unos con otros. En ocasiones esta dependencia con los demás controla nuestras conductas e incluso se opone a nuestras intenciones y deseos. En algunas oportunidades nuestro primer impulso es enfrentar una situación con una conducta agresiva sin darnos cuenta que maltratamos a la otra parte. (Palomo, 2011)

Con frecuencia, nos vemos obligados a controlar la agresividad o no expresar nuestras discrepancias en los centros de trabajo para evitar el riesgo a ser amonestados por los superiores, considerando que ellos tienen el control, y evitamos expresar para no ser amonestados generando situaciones de frustración y ansiedad.

Ante estas circunstancias, se experimenta situaciones de frustración y ansiedad, que forman parte de sus vivencias diarias, convirtiéndose en un estado que los psicólogos denominan: descontento e incomodidad, transformándose esto en un círculo vicioso de frustraciones, ansiedad e infelicidad. Ante esta situación se busca interrumpir el círculo a través de diferentes mecanismos de defensa como. Fantasía y regresión, desplazamiento y proyección.

### **2.1.1 Definición de Relaciones Interpersonales**

Los seres humanos construimos innumerables relaciones que experimentamos en las diferentes etapas de nuestra vida, desde que nacemos con nuestros padres, con nuestros hermanos, con nuestros hijos, en la relación con nuestras amistades en el centro laboral con los compañeros de trabajo; con los cuales interactuamos compartiendo afectos, intereses y necesidades.

Día a día nos relacionamos con tantas personas, que parece increíble, en algunos casos de manera involuntaria y otra voluntaria considerando y respetando sus sentimientos, valores, costumbres. A esta interacción se le denomina Relaciones Interpersonales.

La gran riqueza de las relaciones humanas reside precisamente en esa diferencia, pero debemos aprender a respetar las diferencias para que las diferencias no dificultan las relaciones, por ello es importante esforzarnos por comprender a los demás y llegar a acuerdos.

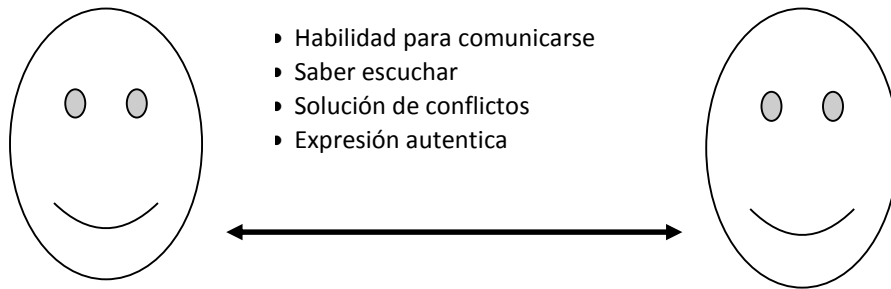
A continuación algunas definiciones importantes sobre las Relaciones Interpersonales:

Según Díez Freijeiro (2006), el autor define a las interacciones a través de la comunicación que se lleva a cabo entre los seres humanos y el grupo al que pertenecen como Relaciones Interpersonales. (Diez Freijeiro, 2006)

Según Chiavenato (1999), define las Relaciones Interpersonales, como las interacciones de las personas como seres sociales. (Chiavenato, 1999)

Finalmente, podemos interpretar: que las relaciones interpersonales se definen como, la interacción recíproca entre dos o más personas. Implica los siguientes aspectos como: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la expresión auténtica y la solución de conflictos. A continuación apreciamos el siguiente gráfico:





### 2.1.2 Importancia de las Relaciones Interpersonales

Según Certo (2001), considera que en los múltiples modelos de madurez psicológica, el modelo interpersonal es un aspecto común en los miembros de la comunidad con características de cambios acelerados; el encuentro con el otro y, por extensión, el encuentro de uno mismo a través del otro no es tarea fácil. (Certo, 2001)

En los modelos propuestos por: Carpenter, desde su modelo de Competencia Relacional, hace alusión a la sensibilidad emocional y la empatía; Smith destaca la importancia de la capacidad de relación estrecha con otros; Allport establece como criterios de madurez personal la relación emocional con otras personas, autoobjetivación, conocimiento de sí mismo y sentido del humor, entre otros; y Heath, desde una perspectiva dimensional evolutiva, hace referencia al alocentrismo como una de las características fundamentales

La promoción de desarrollar adecuadas relaciones interpersonales no es una tarea elegible o no, porque de ella depende el buen desenvolvimiento en nuestras vidas.

En tal sentido, la consecuencia es clara debemos formar a los seres humanos con habilidades para desenvolverse e interactuar en la sociedad como la empatía, resolución de conflictos, escucha activa entre otras, preparándolos para el éxito.

Según Hellriegel (1999), es necesario para garantizar el desarrollo de la personalidad integral potenciar, a través de un proceso educativo continuo y

permanente, la educación emocional que tiene como objetivo el bienestar social y personal, a través del crecimiento emocional y el cognitivo. (Hellriegel, D. ; Slomm, J. ; Woodman, R., 1999)

La educación emocional, constituye un aspecto muy importante en nuestra vida porque facilita actitudes positivas, desarrolla habilidades sociales, estimula la empatía, favorece actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones y, en definitiva, ayuda a saber estar, colaborar y generar climas de bienestar social.

### **2.1.3 La Comunicación y las Relaciones Interpersonales**

De la forma como nos relacionamos, dependerá el éxito que experimentemos en nuestra vida. Siendo la comunicación el elemento fundamental para lograrlo

Para mejorar nuestras habilidades para relacionarnos, una buena regla es, al referirse a otros hacerlo en las mismas condiciones como quisiéramos que lo hicieran con nosotros, sin recurrir a términos ofensivos o poco constructivos.

Así mismo podemos identificar que existen diferentes estilos de comunicación que influenciarán en las relaciones interpersonales, pues no todos nos comunicamos de la misma manera.

Comunicarnos asertivamente con espontaneidad, con expresión sincera y con disponibilidad a la solución de conflictos es la mejor opción para mejorar las habilidades de interrelacionarnos.

### **2.1.4 Importancia de desarrollar habilidades comunicativas**

Las habilidades comunicativas las desarrollamos a lo largo de nuestras y nos permiten establecer relaciones de intercambio de ideas, expresión de nuestros sentimientos, de nuestras necesidades y a través de ellas establecer relaciones interpersonales constructivas.

Por otro lado, no siempre es fácil poner en práctica las habilidades comunicativas, a pesar de ser innatas en el ser humano porque nos comunicamos desde que estamos en el vientre de nuestra madre. Establecer una comunicación efectiva, no es una tarea fácil porque interactuamos diariamente con otras personas que tienen sus propias formas de pensar y actuar, y hay esta nuestra tarea, esforzarnos por entender y comprender a los demás.

Asimismo, la falta de tolerancia y comprensión de las necesidades, diferencias y sentimientos de las personas se convierten en problemas que dificultan las relaciones interpersonales. En busca de habilidades que contribuyan a las relaciones interpersonales encontramos: el saber escuchar, el respeto, la tolerancia, la comprensión, el ponerse en el lugar del otro, la aceptación y el reconocimiento de nosotros mismos y de los demás; habilidades que fortalecerán las interacciones entre las personas y el grupo al que pertenecen.

De la misma manera, la comunicación se convierte en uno de los aspectos más importantes de las relaciones interpersonales, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor.

La comunicación tiene como objetivo permitir conocernos nosotros, a los demás y el medio en el que interactuamos. Considerando que antes de que naciéramos, ya nos comunicábamos con nuestros padres al escuchar sus voces, sus movimientos y responder a ellos con movimientos dentro del vientre de nuestra madre y una vez que nacimos, nos comunicamos con nuestros balbuceos y primeras palabras, con nuestro llanto o con nuestras sonrisas.

Otro de los objetivos de la comunicación es que permite dar a conocer nuestros sentimientos, nuestras necesidades y expresar nuestros pensamientos; además nos permite conocer a las personas con quien nos relacionamos.

### **2.1.5 Relaciones Interpersonales en el centro de trabajo**

Según Koontz, H. y Weinhrich (1998) explica cómo son las relaciones interpersonales entre los empleados de una institución. Este grupo de personas interactúan y se identifican sociológicamente y se sienten miembros del grupo. (Koontz, H. y Weinhrich, H., 1998)

Los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la organización en virtud del mandato de la dirección para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la dirección.

Lo ideal es que los grupos de trabajo evolucionen y se conviertan en equipos, esto debe ser propiciado por la dirección. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar las metas de la organización.

Para ello se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus integrantes deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Donde los miembros del equipo, son altamente estimados por la dirección y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la organización conforman equipos de trabajo, sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la dirección; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una organización cualquiera, sino para una institución en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

### **2.1.6 Relaciones Interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos**

Mackay y Cols (1979), sostiene que en el trabajo es fundamental analizar las perspectivas que tienen los integrantes de la organización, asimismo, se refiere al acuerdo implícito que existe entre la dirección y los empleados, es decir, lo que los trabajadores esperan de la administración y viceversa. (Mackay y Cols, 1979)

Se confía en que los directivos traten a sus subordinados de manera equitativa, que propicien un ambiente laboral adecuado, que exista una buena comunicación. Si los directivos no motivan a sus empleados para su mejor desempeño de su trabajo, para el desarrollo de su creatividad; de seguro que las relaciones interpersonales no serán fructíferas, ya que los empleados sentirán que uno más de la organización y solo se limitaran a cumplir su función y no dar más de sí.

Hoy por hoy, se dice que los directivos de las organizaciones deben constituirse en buenos líderes para sus empleados. Y lo son cuando estos saben escuchar y comprender los diferentes puntos de vista de sus empleados es decir, ser empáticos, tener la capacidad de ponerse en el lugar de cada uno de los empleados que líder, saber controlar sus emociones cuando existan algunos desacuerdos, rescatar lo positivo de cada una de las personas que trabaja en la organización. En el trabajo diario deben promover el trabajo en equipo la autoconfianza, el auto liderazgo, pensamientos positivos en cada uno de ellos y lo más importantes convencerlos del potencial de cada uno de ellos cuenta y la importancia de su participación en el logro de las metas y objetivos de la organización a la que pertenece.

### **2.1.7 Habilidades para las Relaciones Interpersonales**

Se refieren a las habilidades sociales y emocionales que dan como resultado: una buena comunicación y escucha, permite la resolución de conflictos y expresarse de manera sincera y autentica.

Estas son:

- Habilidades sociales
- Habilidades comunicativas
- Habilidades de auto-conocimiento
- Habilidades de límites

**2.1.7.1 Habilidades sociales.-** Aquí tenemos: la asertividad proactiva, la autoimagen positiva, la iniciación al contacto, el comienzo de las comunicaciones, el reconocer y prevención del peligro.

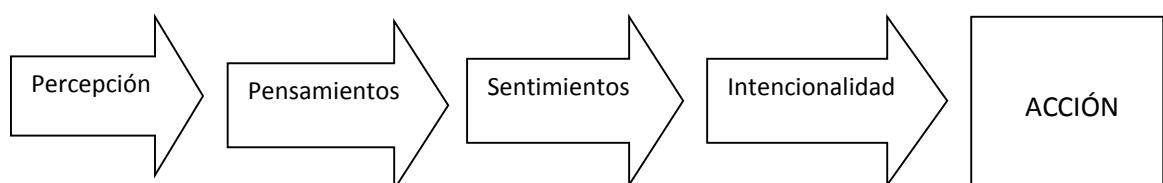
**2.1.7.2 Habilidades comunicativas.-** Son las siguientes: escucha activa, empatía, respuesta reflexiva, claridad y honestidad, comunicación no verbal, negociación y resolución de conflictos.

**2.1.7.3 Habilidades de auto-conocimiento.-** Nos referimos a las siguientes: conciencia de uno mismo, inteligencia emocional, autoestima, asertividad, autoevaluación, comunicación e integridad.

**2.1.7.4 Habilidades de límites.-** Se considera: el reconocimiento, el respeto, la aceptación, el escuchar, la autenticidad, la formación del carácter, el afecto físico, el afecto emocional, el auto concepto y el desafío de las propias limitaciones.

## **2.1.8 Procesos básicos en las relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales cuentan con cinco procesos básicos que son:



#### **2.1.8.1 Percepción**

A través del proceso de percepción el ser humano organiza e interpreta la información y utiliza el pensamiento para dar significado al mundo que lo rodea. Tiene influencia en este proceso la cultura, las creencias, los valores, los intereses los pensamientos y el mundo de la acción. La percepción nos permite pensar, sentir y actuar.

#### **2.1.8.2 Pensamientos y Sentimientos**

Mediante los pensamientos se analiza y evalúa la información para finalmente emitir conceptos e ideas que serán de utilidad para organizar las acciones sobre la información que tenemos.

Los pensamientos dan origen a las emociones que luego van tomando forma en algo bueno o malo.

#### **2.1.8.3 Intencionalidad y Objetivos**

La intencionalidad es la determinación, el deseo, la voluntad de hacer algo muy importante, mediante ella nos direccionamos hacia las metas y objetivos que nos trazamos.

Podrían plantearse objetivos, pero si no existe la intención es posible que no se concreten. Los objetivos deben ser claros y con metas específicas, que dirijan el camino hacia el logro de los mismos.

Los objetivos constituyen una motivación en el trabajo, orientan la toma de decisiones, evalúan e informan el avance.

#### **2.1.8.4 Acción**

Es la consecuencia de los anteriores procesos de la percepción, los sentimientos, los pensamientos y la intencionalidad que deriva a los objetivos.

### **2.1.9 Características de las relaciones saludables**

Se ha considerado las siguientes características:

- Actuar con respeto y consideración.
- Comunicación con sinceridad y honestidad.
- Ser empáticos al comunicarnos.
- Ser amable en todo momento.
- Ser paciente.
- Ser leal y confiable.
- Actitud de compromiso y apoyo.
- Saber divertirse y pasar buenos momentos.

### **2.1.10 Consecuencias de las relaciones interpersonales**

De acuerdo al tipo de relaciones interpersonales se producen efectos positivos y negativos en la relación interpersonal.

Cuando existe una buena relación interpersonal producirá efectos positivos en las personas, como ser: compañerismo, respeto mutuo, satisfacción, empatía, efectividad, autenticidad, sinceridad, bienestar.

Cuando existe una mala relación interpersonal producirá efectos negativos como ser: enojo, frustración, ansiedad, entre otras actitudes negativas.

## **2.2 PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

La gestión educativa debe emplear una administración proactiva, es decir que prevenga y anticipe los problemas que puedan surgir, con la finalidad de tomar decisiones acertadas para evitar que dichos problemas surjan por



completo. Así mismo debe lograr que los agentes educativos trabajen en conjunto en un clima laboral adecuado.

Las instituciones educativas en la actualidad tienen características similares, como ser: son organizaciones pequeñas, elaboran sus propios documentos de gestión: PEI, PCI, PAT y el RI de manera colegiada y cuentan con integrantes relativamente homogéneos por su similitud disciplinar y comparten normas, valores y creencias.

Según Wagner (2010), sostiene que muchos estudiosos han dado nuevas propuesta de gestión educativa, donde resaltan la importancia del trabajo en equipo y de confianza que debe haber entre los docentes. Plantean convertir a las instituciones educativas en organizaciones de aprendizaje, donde los docentes se sientan que pertenecen a una comunidad de profesionales de calidad. (Wagner Jhon, 2010)

En este sentido el programa de Gestión Educativa Estratégica está orientado a construir las bases para este cometido; siendo uno de los problemas principales de las instituciones educativas las relaciones interpersonales

### **2.2.1 Conceptualización operativa del Programa de Gestión Educativa Estratégica**

Según el autor Robbins (1991), indica que en el transcurso de nuestra vida tenemos un sinnúmero de intercambios personales que se dan en diferentes grupos e instituciones; en nuestra condición de seres sociales, estamos sujetos a la interacción en el lugar o contexto en que nos encontremos y este se da a través de la comunicación. (Robbins, 1991)

Esta dinámica de relaciones humanas que se genera en las instituciones educativas, las podemos describir como relaciones colegiadas. La que consiste en una relación entre docentes, donde asumen deberes y derechos, comparten principios y valores de la carrera profesional. Por ello se dice, que la relación entre sus miembros es equitativa y participativa;

En la actualidad nos encontramos en una sociedad individualista y competitiva, donde es difícil mantener un nivel de confianza entre los docentes. Es por ello que el presente trabajo busca desarrollar y fortalecer las relaciones interpersonales entre los agentes de la organización, que conllevaría al progreso de la institución.

En este sentido, el programa de Gestión Educativa Estratégica es una propuesta psico-social que consiste en un conjunto de estrategias activas, con el fin de desarrollar las habilidades sociales para mejorar las relaciones interpersonales, de un grupo determinado.

### **2.2.2 Importancia del Programa de Gestión Educativa Estratégica**

El presente Programa de Gestión Educativa Estratégica, es importante porque busca desarrollar un conjunto de habilidades que permitan a los docentes manejar de manera adecuada las relaciones interpersonales, contribuyendo a crear un clima institucional adecuado, para explotar en mejores condiciones sus potencialidades.

Así mismo, es importante porque de comprobar su eficacia, se convertirá en una importante herramienta, que puede ser utilizado por otras instituciones. Ello implica una contribución de orden técnico y científico para la comunidad educativa.

### **2.2.3 Fundamentos teóricos del Programa de Gestión Educativa Estratégica**

Para que los profesores participen voluntariamente en las actividades de gestión de la institución educativa y no se centren exclusivamente en su rol de educadores, deben existir relaciones interpersonales de confianza.

Según Gordon (1999), señala que si no existe confianza en la comunicación se reduce y se inhibe el trabajo colegiado de los docentes. Ante

esta situación es muy posible que los directores en sus reuniones de trabajo con los docentes, no pueda organizar un trabajo en equipo y delegar funciones. (Gordon, 1999)

Es sumamente indispensable que los directivos creen un clima de confianza en las organizaciones educativas, para facilitar la participación colegiada y de identificación de los docentes.

Según Prieto (2004), afirma que la tarea de los docentes es muy exigente, porque tiene que adaptar necesariamente sus metodologías de enseñanza a los constantes cambios de la educación y la sociedad. Requieren de apoyo y de un trabajo colegiado con sus colegas para el intercambio de prácticas docentes, lo que llamamos en la actualidad círculos de calidad. Esta situación conlleva a la fragilidad de las relaciones interpersonales, el docente muchas veces tiende al aislamiento, creyendo que es su autonomía; sobreviene entonces la separación en el trato con otros, estos factores inhiben la confianza, la colaboración y la disposición al cambio en las instituciones educativas. (Prieto, 2004)

#### **2.2.4 Principios del Programa de Gestión Educativa Estratégica**

A continuación describimos los tres principios básicos, en que se basa el programa:

- **Buena comunicación:** Significa saber expresarse, pensar antes de hablar, utilizar un lenguaje oral y corporal adecuado.
- **Compartir experiencias y emociones:** Significa saber expresar nuestros sentimientos, emociones y experiencias que muchas veces afrontamos y necesitamos compartirla con alguien, ello nos ayuda a hacer frente y salir de cualquier problema que atravesamos.
- **Saber escuchar a los demás:** Significa escuchar atentamente y hasta el final, asimismo también es aplicar la escucha empática, es decir ponerse en el lugar de la otra persona.

Para lograr una comunicación efectiva se tiene que aplicar y desarrollar niveles óptimos de las competencias comunicativas, a través de los diferentes canales de comunicación, que promoverán las relaciones humanas positivas.

### **2.2.5 Objetivos Genéricos del Programa de Gestión Educativa Estratégica**

El programa propuesto tiene por objeto desarrollar dos objetivos elementales:

- Ayudar a identificar las áreas en que es necesario mejorar el desarrollo de las habilidades conductuales, orientadas a resguardar la calidad de las relaciones interpersonales.
- Entregar herramientas que permitan comprender los factores que explican el comportamiento de las personas al interior de las organizaciones y con ello es posible mejorar la efectividad grupal e individual, canalizando las energías hacia espacios de mayor creatividad y auto motivación.

### **2.2.6 Componentes temáticos del Programa de Gestión Educativa Estratégica.**

En los talleres del programa de Gestión Educativa Estratégica se ha programado el desarrollo los siguientes puntos:

#### **A. La comunicación:**

- Principios
- Comunicación verbal.
- Comunicación no verbal.
- Comunicación efectiva.

#### **B. Mejora de la comunicación con los demás.**

- ¿Cómo nos gustaría que nos traten?

- Trato a los demás.
- Mensajes que damos diariamente.

### **C. Aprender a escuchar.**

- Definición.
- Importancia
- Valoración propia y ajena.

### **D. Resolución de conflictos.**

- Reconocimiento, manejo y resolución de conflictos

## **2.2.7 Metodología propuesta del Programa de Gestión Educativa Estratégica.**

Básicamente consta de un conjunto de talleres donde la metodología es de enseñanza aprendizaje.

- Charlas cortas.
- Ejercicios vivenciales y prácticos.
- Cuestionarios.
- Discusiones en pequeños grupos.
- Plenarias.

## **2.2.8 Secuencia del modelo de Gestión Educativa Estratégica**

Cuando existen problemas de relaciones interpersonales de diferente naturaleza, se tendrá que analizar que técnicas son las adecuadas para cada caso: conductual, cognitivas y de clima institucional.

En nuestra experiencia, la enseñanza de habilidades interpersonales es un sistema de entrenamiento vivencial y estructurado, donde se denota que el objetivo es el desarrollo de habilidades sociales entre sus integrantes.

La sencillez del programa lo convierte de fácil implementación y aplicación en las diferentes instituciones educativas. Es importante que se implique al mayor número de personas que laboran de la institución.

Secuencia:

**1º Etapa: Definición del problema.-** Diagnóstico del problema, definirlo y proponer diferentes opciones para solucionar el problema identificado.

**2º Etapa: Identificación de soluciones al problema.-** Se propondrán un conjunto de instrucciones concretas de la conducta social que se desea lograr, para ayudar a identificar los componentes de la habilidad en estudio.

**3º Etapa: Construcción del programa.-** Sobre la base del diagnóstico y la identificación de soluciones, se construye el programa de gestión educativa.

**4º Etapa: Desarrollo de los talleres.-** Para el desarrollo de los talleres previstos en el programa se seguirán la siguiente secuencia:

- Las relaciones humanas.
- La comunicación efectiva.
- Aprendiendo a escuchar.
- Resolución de conflictos.

En el desarrollo de los talleres, las situaciones de conductas y representaciones vivenciales, se llevan a cabo lo más cercano posible a la realidad.

Así mismo, este modelo de programa, propone preguntas-guía, que son adecuadas y que ayuda a las personas a reflexionar sobre las situaciones conflictivas que ha podido experimentar. .Ver anexos 01

## **CAPÍTULO III**

## MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 HIPÓTESIS

#### 3.1.1 Hipótesis General

H1 Las Relaciones Interpersonales de los docentes de la institución educativa Carlos Armando Laura de la ciudad de Tacna, en el año 2017 mejoran mediante la aplicación del Programa de Gestión Educativa Estratégica.

#### 3.1.2 Hipótesis Especifica

H2 El nivel de las relaciones interpersonales de los docentes de la institución educativa Carlos Armando Laura de la ciudad de Tacna, es negativa.

H3 El Programa de Gestión Educativa Estratégica se adecúa positivamente a las necesidades de los docentes y propicia un resultado positivo en las capacidades para relacionarse de los docentes de la institución educativa Carlos Armando Laura de la ciudad de Tacna.

H4 Los resultados del pre test y del pos test demuestran un incremento en el nivel de habilidades para relacionarse de los docentes de la institución educativa Carlos Armando Laura de la ciudad de Tacna

### 3.2 VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

Variable independiente: Programa de gestión educativa estratégica

Variable dependiente: Relaciones interpersonales.



VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
<b>V.I</b> Programa de gestión educativa estratégica	Es un conjunto de actividades, información, comunicación y educación a desarrollar en un periodo de tiempo determinado.	Conjunto de actividades activas orientadas al desarrollo de habilidades sociales para la mejora de relaciones sociales.	Eficiencia <hr/> Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Objetivos logrados</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de relaciones</li> <li>• Satisfacción</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena</li> <li>2. Regular</li> <li>3. Mala</li> </ol>
<b>V.D</b> Relaciones interpersonales.	Es la interacción social entre una persona y su grupo y se da a través de la comunicación.	Interacción entre docentes que permiten una buena comunicación evitándolas confrontaciones entre compañeros.	Comunicación <hr/> Control en las relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades</li> <li>• Saber escuchar</li> <li>• Expresión auténtica</li> <li>• Solución de conflictos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Muy alto</li> <li>4. Alto</li> <li>3. Regular</li> <li>2. Bajo</li> <li>1. Muy bajo</li> </ol>

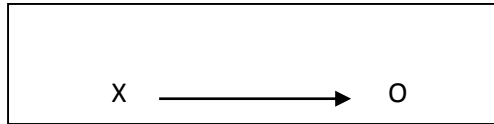
### 3.3 METODOLOGÍA

#### 3.3.1 Tipo de estudio:

Se trata de una investigación Tecnológica porque está orientada a demostrar la validez del Programa de Gestión Educativa Estratégica como una herramienta de gestión para mejorar el nivel de Relaciones Interpersonales de los docentes de la institución educativa Carlos Armando Laura.

#### 3.3.2 Diseño de investigación:

Es una investigación cuasi-experimental, conformado por un solo grupo de trabajo, con un pre test de entrada y un test de salida. En el cual se seleccionó un grupo de trabajo, al que se aplicó un reactivo denominado “Programa de Gestión estratégica”, mediante el cual, se pretende demostrar con los resultados obtenidos que, dicho programa es válido, para mejorar el nivel de habilidades de Relaciones Interpersonales de los docentes en estudio. Seguidamente se observa la gráfica del diseño:



Dónde:

X = Muestra de estudio

O = Datos que se recopilarán de la muestra seleccionada.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está representado por los docentes de la institución educativa Carlos Armando Laura, lo cual se detalla en el siguiente cuadro:

POBLACIÓN				MUESTRA			
Directivos	Coord. de área	Docentes	TOTAL	Directivos	Coord. de Área	Docentes	TOTAL
03	06	51	60	02	04	24	30

**Nota:** Considerando las condiciones de la investigación se trabajará con los docentes de educación secundaria, que en total suman 30.

### MUESTREO

Siendo un trabajo pre-experimental donde el investigador recurre a su criterio personal para seleccionar el grupo de trabajo, no se recurrió a ningún método estadístico, dado que se trabajó con los 30 docentes de nivel secundario.

### 3.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Dada las condiciones del método seleccionado el experimento tiene las siguientes etapas:

**En primer lugar** se aplicó el pre test, para determinar el tipo y nivel de relaciones interpersonales que se daban entre los docentes de educación secundaria de la institución educativa Carlos Armando Laura.

**Con resultados obtenidos**, se recurrió a las base teóricas existentes, para elaborar el Programa de Gestión Educativa Estratégica, orientado a solucionar los problemas de relaciones interpersonales encontrados en el pre test.

**Como tercera actividad**, se procedió a la aplicación del Programa de Gestión Educativa Estratégica, sometiendo a los docentes a las actividades que contiene el programa.

**Una vez terminado**, se aplicó el pos- test de Relaciones Interpersonales para evaluar los resultados del Programa de Gestión Educativa Estratégica.

### **3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.6.1 Técnicas**

La técnica aplicada fue la encuesta, para evaluar las relaciones interpersonales. El mismo que, consiste en un conjunto de ítems con una escala valorada que se suministró a los docentes, para que respondan a las preguntas propuestas, antes de ello, el investigador realizó la motivación correspondiente para obtener la información correcta.

#### **3.6.2 Instrumentos**

Para la encuesta el instrumento es el cuestionario (ver anexo 01)

#### **3.6.3 Validación de instrumentos**

Para la validación del instrumento se recurrió a dos metodologías.

### 3.6.3.1 Método de expertos

Para esta validación se recurrió a cuatro expertos, a los cuales se les suministró una escala de valoración para cada ítems. Luego del análisis correspondiente los jueces se pronunciaron dando su veredicto, estos resultados se han sistematizado en una tabla de validez para sistematizar la información.

Concluido el procedimiento se elaboró el instrumento final, el mismo que, se suministró a un grupo de prueba.

### 3.6.3.2 Método estadístico

Para estos efectos se aplicó el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Donde  $k$  es el número de ítems de la prueba;  $S_i^2$  es la varianza de los ítems (desde 1... $i$ ) y  $S_{sum}^2$  es la varianza de la prueba total. Aplicando el software estadístico SPSS 12.0 se obtuvo el siguiente reporte:

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)	
Reliability Coefficients	
Nº of Cases = 5.0	Nº of Items = 40
Alpha = 0.8750	

El valor de alpha hallado es 0.8750, que representa una aceptable confiabilidad.

### **3.7 ANÁLISIS DE DATOS**

Para el análisis de datos se empleó un método estadístico descriptivo, que comprende las siguientes operaciones:

- ◆ Revisión técnica de los formularios de la encuesta y la observación.
- ◆ Elaboración de cuadros y gráficos de distribuciones de frecuencias absolutas (f) y relativas (%).
- ◆ Análisis e interpretación de datos en función de la prueba de hipótesis.
- ◆ Coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach

## **CAPÍTULO IV**

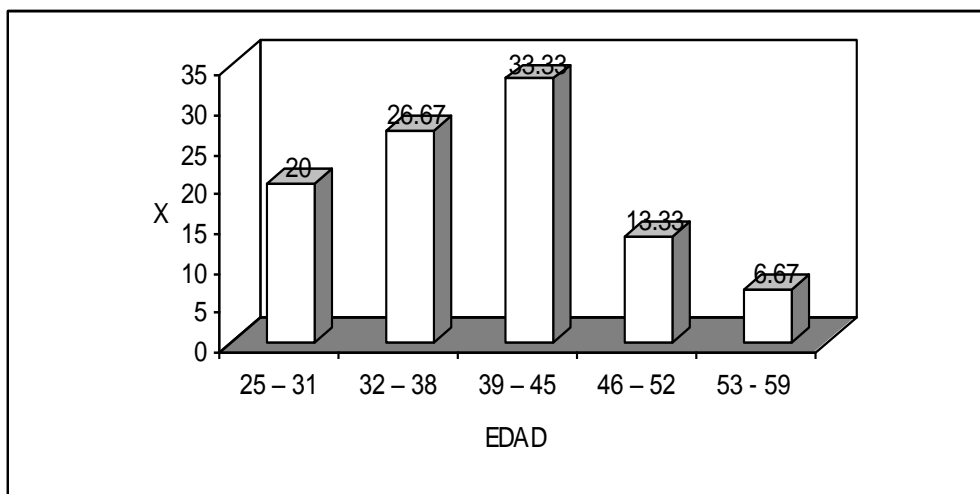
## 4.1 RESULTADOS

**Tabla 1**  
**EDAD CRONOLÓGICA PROMEDIO DEL GRUPO DE TRABAJO**

EDAD	F	%	$\bar{x}$
25 – 31	06	20.00	39.3
32 – 38	08	26.67	
39 – 45	10	33.33	
46 – 52	04	13.33	
53 - 59	02	06.67	
	30	100.00	

Fuente: Cuestionario de relaciones interpersonales

**GRÁFICO N° 01**  
**EDAD CRONOLÓGICA PROMEDIO DEL GRUPO DE TRABAJO**



FUENTE: Tabla 1

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La tabla 1 presenta la información relacionada con el promedio de la edad cronológica del grupo de trabajo, donde podemos observar:

El 20% de los docentes tienen edades entre 25 y 31 años, el 26.67% entre 32 y 38 años, el 33.33% entre 39 y 45, el 13.33% entre 46 y 52 y el 6.67% entre 53 y 59 años.

Así mismo, observamos que el promedio de edad del grupo de trabajo es de 39 años

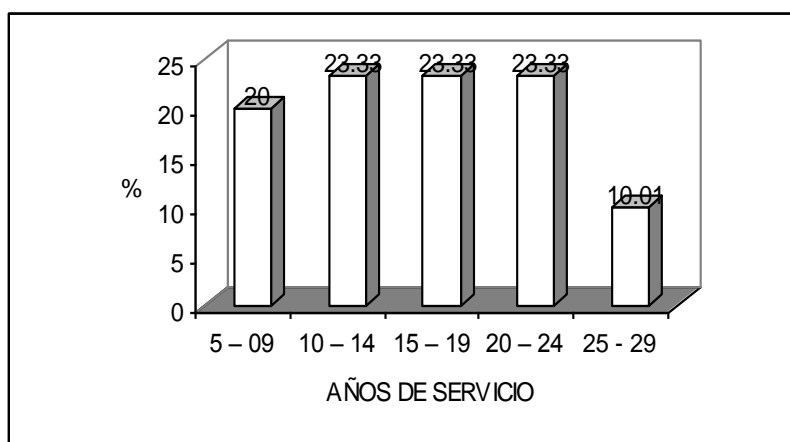


**Tabla 2**  
**AÑOS DE SERVICIO DE LOS DOCENTES**

<b>AÑOS DE SERVICIO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	$\bar{\chi}$
5 – 09	6	20.00	
10 – 14	7	23.33	
15 – 19	7	23.33	15.66
20 – 24	7	23.33	
25 – 29	3	10.01	
	30	100.00	

Fuente: Cuestionario de relaciones interpersonales

**GRÁFICO N° 02**



FUENTE: Tabla 2

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La tabla 2 presenta la información relacionada con los años de servicio de los docentes, donde podemos observar:

El 20% de los docentes tienen entre 5 y 9 años de servicio, el 23.33% entre 10 y 14, el 23.33% entre 20 y 24, el 23.33% entre 20 y 24 y el 10.01% entre 25 y 29 años de servicio.

También podemos apreciar que el promedio de años de servicio de los docentes de la institución educativa “Carlos Armando Laura”, es de 15 años.

**Tabla 3**  
**ANÁLISIS DE INDICADORES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES,**  
**ANTES DE LA EXPERIENCIA**

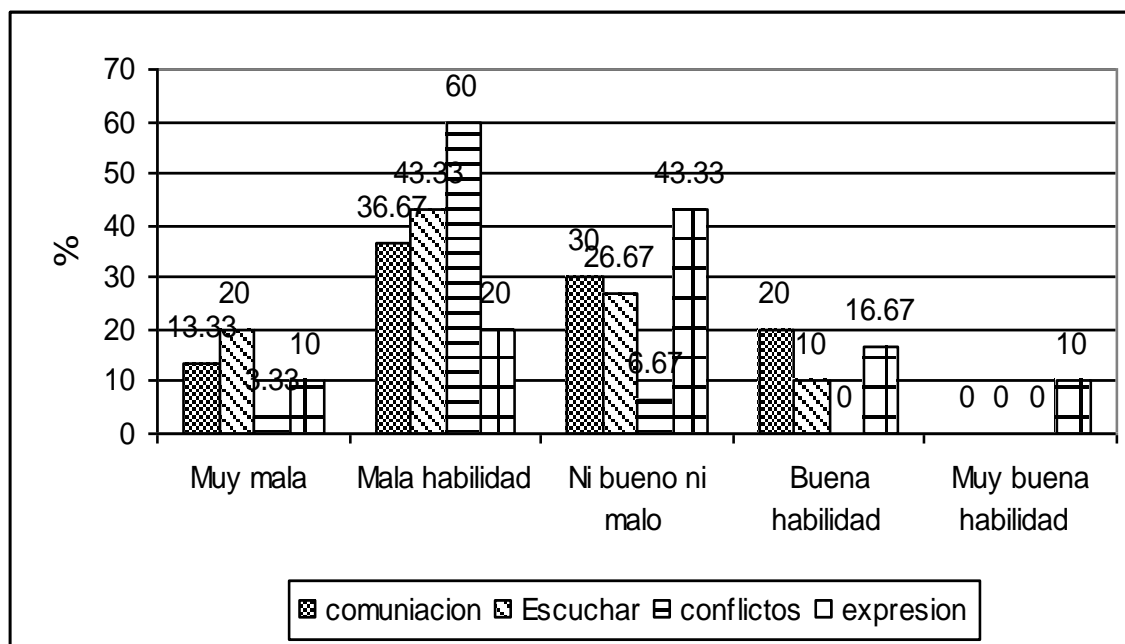
Nivel	Comunica		Escuchar		Conflictos		Expresión	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy mala	04	13.33	06	20.00	10	03.33	03	10.00
Mala habilidad	11	36.67	13	43.33	18	60.00	06	20.00
Ni bueno ni malo	09	30.00	08	26.67	02	06.67	13	43.33
Buena habilidad	06	20.00	03	10.00	00	00.00	05	16.67
Muy buena habilidad	00	00.00	00	00.00	00	00.00	03	10.00
TOTAL	30	100	30	100	30	100	30	100

Fuente: Cuestionario de relaciones interpersonales

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

- 1 = Muy mala habilidad
- 2 = Mala habilidad
- 3 = Ni bueno ni malo
- 4 = Buena habilidad
- 5 = Muy buena habilidad

**GRÁFICO Nº 03**



FUENTE: Tabla 3

## INTERPRETACIÓN

La tabla 3 presenta la información sobre el análisis de los indicadores de las relaciones interpersonales, donde podemos apreciar que:

En cuanto a la comunicación: el 13.33% muy mala habilidad, el 36.67% mala, el 30% Ni buena ni mala, el 20.00% buena y el 00.00% Muy buena habilidad.

Escuchar: el 20% muy mala, el 43.33% mala habilidad, el 26.67% ni bueno ni malo, el 10% buena y el 00% muy buena habilidad.

Conflictos: el 03% muy mala, el 60% mala habilidad, el 06.67% ni bueno ni malo, el 00% buena y el 00% muy buena habilidad.

Expresión: el 10% muy mala habilidad, el 20% mala habilidad, el 43.33% ni bueno ni mala, el 16.67% buena y el 10% muy buena habilidad.

De estos resultados podemos deducir que, entre la comunicación, saber escuchar y la expresión autentica, la mayoría de los investigados presentan mala habilidad para manejar estas condiciones. Así mismo, observamos que el control de conflictos es uno de los indicadores de mayor preocupación, puesto que, ahí se desprende que la mayoría de los docentes tienen problemas para manejar situaciones conflictivas, por el contrario son proclives a las discusiones y enfrentamientos.

**Tabla 4**  
**NIVEL DE RELACIONES INTERPERSONALES ANTES DE LA**  
**EXPERIENCIA**

Nivel	PRE-TEST		PROMEDIO PONDERADO
	f	%	
Muy mala habilidad para interrelacionarse	04	13.33	101.4
Mala habilidad para relacionarse	11	36.67	
Ni bueno ni malo para relacionarse	09	30.00	
Buena habilidad para interrelacionarse	05	16.67	
Muy buena habilidad para interrelacionarse	01	03.33	
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: Cuestionario de relaciones interpersonales

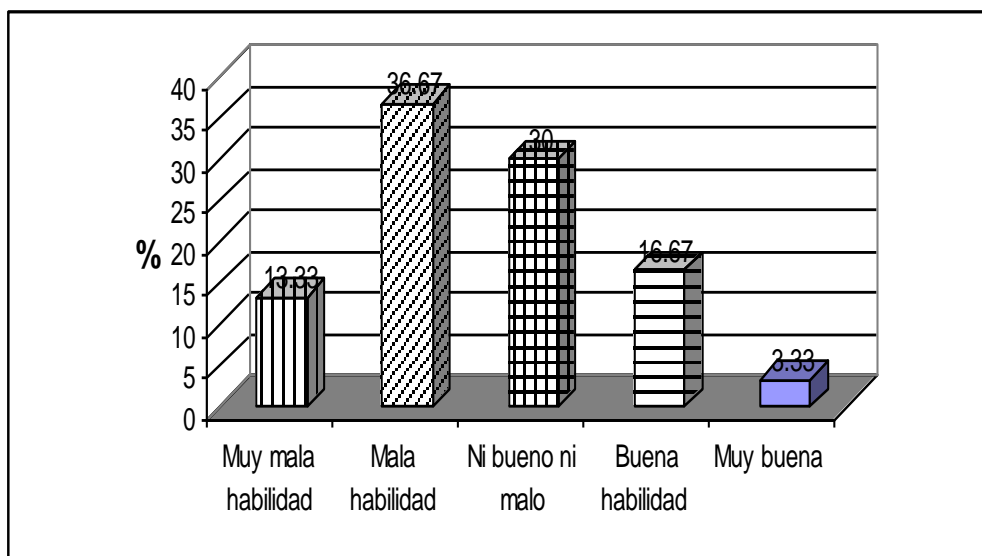
### **INDICADORES DE EVALUACIÓN**

- Habilidades para la comunicación
- Saber escuchar a los demás
- Control de conflictos
- Expresión auténtica

### **ESCALA DE EVALUACIÓN**

> 40	-	72	=	Muy mala habilidad para interrelacionarse
73	-	104	=	Mala habilidad para relacionarse
105	-	136	=	Ni bueno ni malo para relacionarse
137	-	168	=	Buena habilidad para interrelacionarse
169	-	200	=	Muy buena habilidad para interrelacionarse

**GRÁFICO N° 04**



FUENTE: Tabla 4

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La tabla 4 presenta la información relacionada con la prueba de entrada de las relaciones interpersonales de los docentes, donde podemos observar que: El 13.33% de docentes presenta muy mala habilidad para interrelacionarse con sus compañeros, el 36,67% mala habilidad, el 30.00% ni buen ni mala, el 16.67% buena habilidad para interrelacionarse y el 03.33% muy buena habilidad.

De esta información podemos deducir que existe un porcentaje mayoritario de docentes de la institución educativa “Carlos Armando Laura” que no presentan buenas habilidades para interrelacionarse. Es decir que, tienen dificultades para comunicarse adecuadamente, poca capacidad para saber escuchar a los demás, tienden al conflicto por su poco autocontrol y no muestran una expresión auténtica ante los demás.

Así mismo, el grupo presenta un ponderado promedio de 101.4, que se ubica entre la escala 73 y 104, que significa malas habilidades para interrelacionarse con los demás.

**Tabla 5**  
**ANÁLISIS DE INDICADORES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES,**  
**DESPUÉS DE LA EXPERIENCIA**

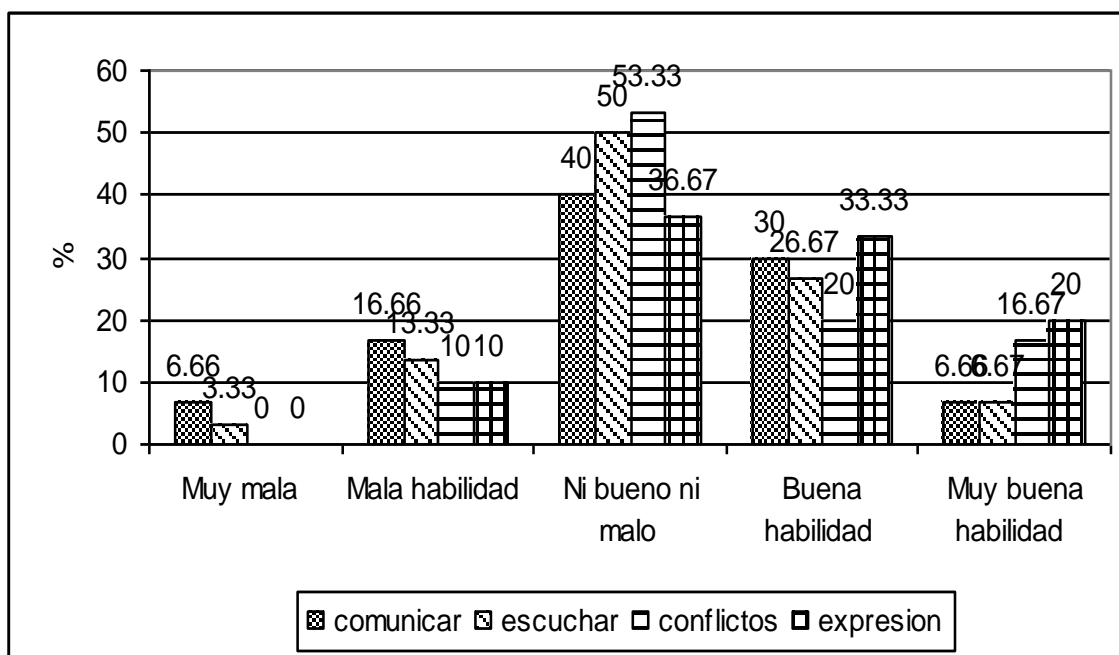
Nivel	Comunica		Escuchar		Conflictos		Expresión	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy mala	02	06.66	01	03.33	00	00.00	00	00.00
Mala habilidad	05	16.66	04	13.33	03	10.00	03	10.00
Ni bueno ni malo	12	40.00	15	50.00	16	53.33	11	36.67
Buena habilidad	09	30.00	08	26.67	06	20.00	10	33.33
Muy buena habilidad	02	06.66	02	06.67	05	16.67	06	20.00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario de relaciones interpersonales

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

- 1 = Muy mala habilidad
- 2 = Mala habilidad
- 3 = Ni bueno ni malo
- 4 = Buena habilidad
- 5 = Muy buena habilidad

**GRÁFICO Nº 05**



FUENTE: Tabla 5

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La tabla 5 presenta la información sobre el análisis de los indicadores de las relaciones interpersonales, luego de la aplicación del Programa de Gestión Educativa, donde podemos apreciar que:

En cuanto a la comunicación, el 06% muy mala habilidad, el 16.66% mala, el 40% Ni buena ni mala, el 30.00% buena y el 06.66% Muy buena habilidad.

Escuchar: el 03.33% muy mala, el 13.33% mala habilidad, el 50% ni bueno ni malo, el 26.67% buena y el 06.67%% muy buena habilidad.

Conflictos: el 00% muy mala, el 10% mala habilidad, el 53.33% ni bueno ni malo, el 20% buena y el 16.67% muy buena habilidad.

Expresión: el 00% muy mala habilidad, el 10% mala habilidad, el 36.67% ni bueno ni mala, el 33.33% buena y el 20% muy buena habilidad.

De estos resultados podemos deducir que, existe un porcentaje significativo de docentes de la Institución “Carlos Armando Laura” que, presentan regular nivel de habilidades para la comunicación, control de conflictos, escuchar de expresión autentica, sin embargo, hay que destacar que el indicador de control de conflictos presenta mejores niveles que los demás indicadores.

Si comparamos estos resultados con los obtenidos anteriormente podemos concluir que la mayoría de los indicadores han sufrido cambios positivos, ya que observa mejores niveles que antes de la aplicación del programa de Gestión Educativa.



**Tabla 6**  
**NIVEL DE RELACIONES INTERPERSONALES DESPUÉS DE LA**  
**EXPERIENCIA**

Nivel	PRE-TEST		PROMEDIO PONDERADO
	f	%	
Muy mala habilidad para interrelacionarse	02	06.66	122.73
Mala habilidad para relacionarse	05	16.66	
Ni bueno ni malo para relacionarse	12	40.00	
Buena habilidad para interrelacionarse	09	30.00	
Muy buena habilidad para interrelacionarse	02	06.66	
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: Cuestionario de relaciones interpersonales

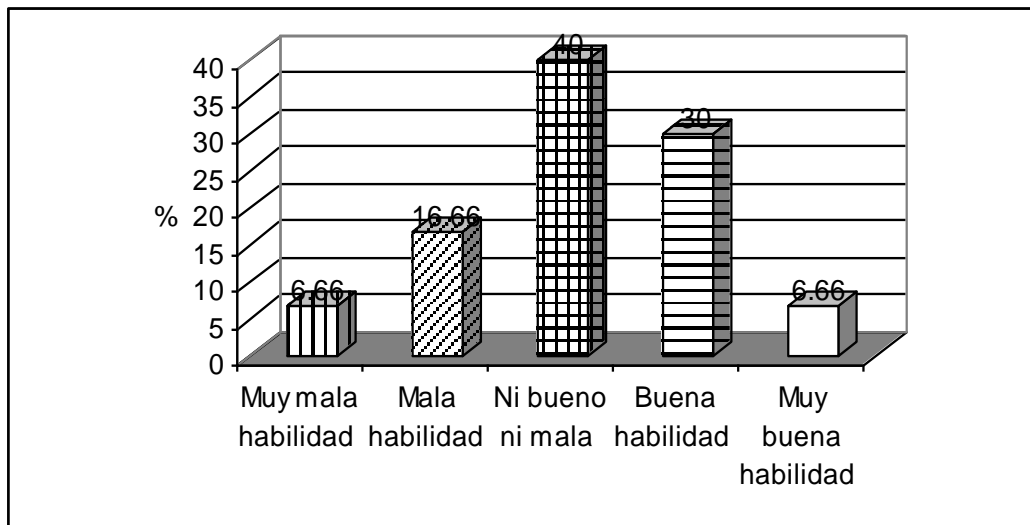
### **INDICADORES DE EVALUACIÓN**

- Habilidades para la comunicación
- Saber escuchar a los demás
- Control de conflictos
- Expresión auténtica

### **ESCALA DE EVALUACIÓN**

40	-	72	=	Muy mala habilidad para interrelacionarse
73	-	104	=	Mala habilidad para relacionarse
105	-	136	=	Ni bueno ni malo para relacionarse
137	-	168	=	Buena habilidad para interrelacionarse
169	-	200	=	Muy buena habilidad para interrelacionarse

**GRÁFICO N° 04**



FUENTE: Tabla 6

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La tabla 6 presenta la información relacionada con la prueba de salida sobre las relaciones interpersonales de los docentes, donde observamos: El 6.66% de docentes presenta muy mala habilidad para interrelacionarse con sus compañeros, el 16,66% mala habilidad, el 40.00% ni buen ni mala, el 30.00 buena habilidad para interrelacionarse y el 06.66% muy buena habilidad.

Esta información nos permite deducir que existe un porcentaje mayoritario de docentes de la institución educativa “Carlos Armando Laura” que mantienen regulares habilidades para interrelacionarse. Es decir, que regularmente pueden establecer un nivel adecuado, capacidad para saber escuchar a los demás, cuidan de no generar conflictos, medianamente se auto-controlan y tratan de mantener una autentica expresión, ante los demás.

Así mismo, el grupo presenta un ponderado promedio de 122.73 que se ubica entre la escala 105 y 136, que es un nivel regular de habilidades para interrelacionarse con los demás.

## 4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Prueba de hipótesis por diferencia de medias

### A. DATOS

ANTES	DESPUÉS
Xa = 101.4	Xb = 122.73
S <sup>2</sup> = 42.1153	S <sup>2</sup> = 42.6848
Na = 30	Nb = 30

### B. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Ho : Xb = Xa

H1 : Xb > Xa

### C. PROCEDIMIENTO

$$Z_p = \frac{\bar{X}_b - \bar{X}_a}{\sqrt{\frac{S_b^2}{N_b} + \frac{S_a^2}{N_a}}}$$

$$Z_p = 12.70$$

### D. INTERPRETACIÓN

A nivel de alfa de 0.01  $Z_p$  cae en la zona de rechazo y con mayor razón a nivel de alfa 0.05. Entonces rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto significa que, el promedio ponderado del grupo antes de la experiencia es significativamente menor que el ponderado obtenido por el grupo luego de la experiencia.

### 4.3 DISCUSIONES

En primer lugar los resultados nos demuestran que entre las características más importantes de los docentes que fueron objeto de la experiencia, se observa que la edad promedio es de 39 años, donde el 60% tienen edades entre 32 y 45 años. Así mismo, apreciamos que, el promedio de años de servicios es de 15 años, encontrando que la mayor concentración está entre los 15 y 24 años de servicio. Esto significa que prácticamente es una población de docentes que relativamente han logrado una madurez profesional.

Sobre los resultados del pre test, podemos inferir que el promedio ponderado de relaciones interpersonales en esta institución es de 101.4 en la escala de evaluación, lo cual significa que, al inicio de la experiencia del Programa de Gestión Educativa Estratégica los docentes tienen malas habilidades para interrelacionarse, unos a otros. Seguidamente, luego de aplicar los talleres de del Programa, en el post-test, observamos que los docentes presentan un ponderado global de 122.73 puntos, sobre la escala de evaluación. Es decir un nivel regular de habilidades para relacionarse.

Estos resultados nos permiten deducir que los docentes logran mejorar sus habilidades para relacionarse, elevando su nivel en 21.33 puntos sobre la escala de evaluación. Esto les permite lograr un conjunto de habilidades para manejar mejor sus niveles de comunicación con sus compañeros, saber escuchar a los demás, mantener un nivel adecuado de autocontrol para evitar los conflictos personales y desarrollar mejor su expresión al momento de conversar.

La prueba de hipótesis realizada en el punto 4.2 nos permite demostrar que existe un incremento significativo de las habilidades para comunicarse en los docentes debido a la experiencia de los talleres de Gestión Educativa Estratégica.

En cuanto a las condiciones y características del grupo de docentes que fueron objeto de la experiencia, en cuanto a sus años de experiencia y sus

edades cronológicas, han sido elementos favorables que han permitido lograr resultados positivos en el nivel de habilidades para la comunicación.

De otro lado el trabajo de investigación titulada: “La incidencia de las relaciones interpersonales en el desempeño institucional” realizado por Zanini, Marcela y Monge, Zully, también se concluye que la incidencia de las relaciones interpersonales en el desempeño docente es un tema recurrente en la escuela que hoy nos toca vivir como docentes y como investigadores. Puesto que si la comunidad educativa es un espacio de vivencias compartidas, el problema de ¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales para que aporten al nuevo rol docente y a la institución educativa?, exige un compromiso de todos los que de una u otra manera estamos en este camino. En relación a la propuesta de Gestión Educativa Estratégica también se ha comprobado en la investigación realizada por Carlos Yáñez Calderón como es que un programa de esta magnitud influyo positivamente en el clima institucional de la Institución Educativa Inicial “Santísima Trinidad N° 408” del Distrito de Ciudad Nueva en el año 2006”, donde se llegó a la conclusión que el clima Institucional mejora sustancialmente por la propuesta de Gestión Educativa Estratégica.

## **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

### **5.1 CONCLUSIONES**

#### **PRIMERA**

Antes de la experiencia, el grupo de trabajo de docentes evidencia bajo nivel de habilidades para relacionarse entre sí, lo cual, genera un clima institucional inadecuado para la labor educativa. Esto se pudo comprobar con el promedio ponderado de 101.4 puntos en la escala de evaluación.

#### **SEGUNDA**

Luego de la aplicación del programa de Gestión Educativa se pudo comprobar que los contenidos y actividades del programa se adaptaron a las necesidades de los docentes, logrando un nivel adecuado en las habilidades para la comunicación, el control de conflictos, la expresión auténtica y el cual se pudo comprobar a través del ponderado de 122.73 puntos que obtiene en la escala de evaluación.

#### **TERCERA**

Comparando los resultados del pre-test con los resultados del post test podemos comprobar un incremento significativo en el nivel de habilidades para comunicarse de los docentes, ello gracias al Programa de Gestión Educativa Estratégica, diseñado por las investigadoras.

## **5.2 SUGERENCIAS**

### **PRIMERA**

Es necesario que en las instituciones educativas, los directivos evalúen objetivamente las relaciones interpersonales de los docentes, para que, si fuese el caso, se implementen acciones decisorias para solucionar el problema.

### **SEGUNDA**

Aplicar el Programa de “Gestión Educativa Estratégica” como herramienta viable para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de las Instituciones Educativas.

### **TERCERA**

Difundir el Programa de “Gestión Educativa Estratégica”, en todas las instituciones, considerando un presupuesto para su ejecución, para mejorar y fortalecer la convivencia armoniosa, que contribuya a la mejora de los aprendizajes.



## CAPÍTULO VI

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejos, P. (2015). *Las relaciones interpersonales y su correlación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna*. Tesis de grado, Univesidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna. Perú. Obtenido de [http://200.37.105.196:8088/opac\\_css/index.php?lvl=categ\\_see&id=6176](http://200.37.105.196:8088/opac_css/index.php?lvl=categ_see&id=6176)
- Arce. G. y Malvas, Y. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari*. Tesis de grado, Universidad Católica Sedes Sapientiae, Huari, Perú. Obtenido de [http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce\\_Malvas\\_tesis\\_maestror%C3%ADa\\_2014.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce_Malvas_tesis_maestror%C3%ADa_2014.pdf?sequence=1)
- Beiza, A. (2014). *Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la escuela básica Nacional "Creación Chaguaramos II"*. Tesis de grado, Universidad de Carabobo, Valencia. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/956/abeiza.pdf?sequence=4>
- Bolaños, J. (2015). *Relaciones Interpersonales Docentes y manejo de Conflictos Administrativos Educativos*. Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/09/Bolanos-Jose.pdf>
- Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Bogotá: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos (5ta. edición)*. Bogotá: MacGraw Hill.
- Diez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. España: Ideas propias editorial.
- Espinoza, M. (2014). *Análisis del grado de relación entre las relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la institución educativa Omaira Sánchez Garzón*. Tesis de grado, Universidad EAN, Cartagena. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/8917/EspinozaMoraima2016.pdf?sequence=3>
- Gordon, T. (1999). *Líderes eficaces técnicamente preparados*. México: Diana S.A.
- Hellriegel, D. ; Slomm, J. ; Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional (8va. edición)*. México: Internacional.
- Koontz, H. y Weinhrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: Mac Graw Hill.
- Mackay y Cols. (1979). *Autocontrol emocional*. México: Martínez Roca.
- Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Germany: Grin.
- Melo, A. (2012). *Clima organizacional y relaciones humanas en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna 2012*.

Tesis de grado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú. Obtenido de [http://200.37.105.196:8088/opac\\_css/index.php?lvl=categ\\_see&id=6176](http://200.37.105.196:8088/opac_css/index.php?lvl=categ_see&id=6176)

Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.

Prieto, M. (2004). Construcción de la identidad profesional del docente. *Revista Enfoques educativos*, 6: 29-49.

Robbins, S. (1991). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Prentice Hall.

Wagner Jhon, A. (2010). *Comportamiento organizativo (4ta. edición)*. España: Thomson.

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### CUESTIONARIO DE RELACIONES INTERPERSONALES

**INSTRUCCIONES:** Evalúe cada ítem propuesto y marque su respuesta con una X, dentro del recuadro, según la siguiente escala:

- (1) Muy en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Muy de acuerdo

N°	CONDUCTA	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	Tengo mucha facilidad para hacer amigos.					
02	En muchas ocasiones me arrepiento de lo que digo.					
03	Disfruto mucho cuando converso con mis compañeros.					
04	Generalmente mis compañeros buscan mi compañía.					
05	Realmente tengo más de dos amigos.					
06	No me relaciono fácilmente con personas poco conocidas.					
07	Con frecuencia ocurre que mis compañeros no aceptan mis bromas.					
08	Me agrada compartir información y establecer diálogos con mis compañeros.					
09	Me parece que tengo buen sentido común para conversar.					
10	Por lo general prefiero trabajar solo.					
11	Con frecuencia ocurre que juzgo a las personas que está hablando.					
12	Muchas veces me ocurre que interrumpo a mis compañeros cuando están hablando.					
13	Tiendo a irritarme fácilmente.					
14	Tiendo a contradecir a la persona que está hablando.					
15	Trato de comprender el punto de vista de los demás.					
16	Cuando converso con alguien siempre detecto sus sentimientos e ideas.					
17	Me agrada prestar atención cuando hablan los demás.					
18	Siempre que alguien me habla, logro una conversación dinámica.					

19	Creo que todo lo que expresan los demás es importante, venga de quien venga.	1	2	3	4	5
20	Cuando alguien habla por demás, me retiro sin decir nada.	1	2	3	4	5
21	Tiendo a dar consejos a las personas que tienen problemas.	1	2	3	4	5
22	Identifico rápidamente las causas de un conflicto.	1	2	3	4	5
23	Siempre trato de servir como intermediario para solucionar los conflictos entre compañeros.	1	2	3	4	5
24	Rápidamente pierdo el control y de un momento a otro me veo envuelto en una discusión.	1	2	3	4	5
25	Frecuentemente tengo discusiones con mis compañeros.	1	2	3	4	5
26	Cuando alguien me arremete trato de mantener un perfil bajo.	1	2	3	4	5
27	Me interesan los problemas de los demás.	1	2	3	4	5
28	En esta institución la gente tiende a discutir frecuentemente.	1	2	3	4	5
29	No me gusta cuando alguien habla mal de otra persona.	1	2	3	4	5
30	Aquí los directivos son indiferentes a los conflictos de los subordinados.	1	2	3	4	5
31	Realmente me interesa lo que le sucede a los demás.	1	2	3	4	5
32	Tiendo a comentar con mis compañeros los problemas que me aquejan.	1	2	3	4	5
33	Cuando dialogo con alguien, expreso mis verdaderos sentimientos.	1	2	3	4	5
34	Me ocurre que cuando hablo con alguien evito mirarlo de frente.	1	2	3	4	5
35	Cuando los demás quieren que les cuente mis problemas los evado.	1	2	3	4	5
36	No me agrada que me interroguen sobre mis problemas.	1	2	3	4	5
37	Siempre trato de decirles a los demás lo que pienso.	1	2	3	4	5
38	Creo que cuando converso con alguien mi expresión corporal se pone de manifiesto de manera auténtica.	1	2	3	4	5
39	Creo que aquí la gente es hipócrita.	1	2	3	4	5
40	Los directivos siempre esconden algo.	1	2	3	4	5