

# UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO, RELACIONES  
INTERPERSONALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS  
DOCENTES DE LOS INSTITUTOS PEDAGÓGICOS DE LA REGIÓN PUNO, 2010**

## **TESIS**

PRESENTADA POR EL MAGISTER

**GREGORIO ARROYO JAPURA**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

**DOCTOR EN EDUCACIÓN**

**AREQUIPA**

-

**PERÚ**

**2013**

*“No se trata de una personalidad magnética, eso puede ser sólo facilidad de palabra, tampoco de hacer amigos o influir sobre las personas, eso es adulación. El liderazgo es lograr que las miras apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales”*

Peter Druker

*“El líder exitoso debe entender y aplicar el principio del esfuerzo cooperativo y ser capaz de inducir a sus seguidores a hacer lo mismo. El liderazgo exige poder y el poder exige cooperación”*

Napoleón Hill

*“El liderazgo es el arte de conseguir que otra persona haga algo que quieres hacer porque quiere hacerlo”*

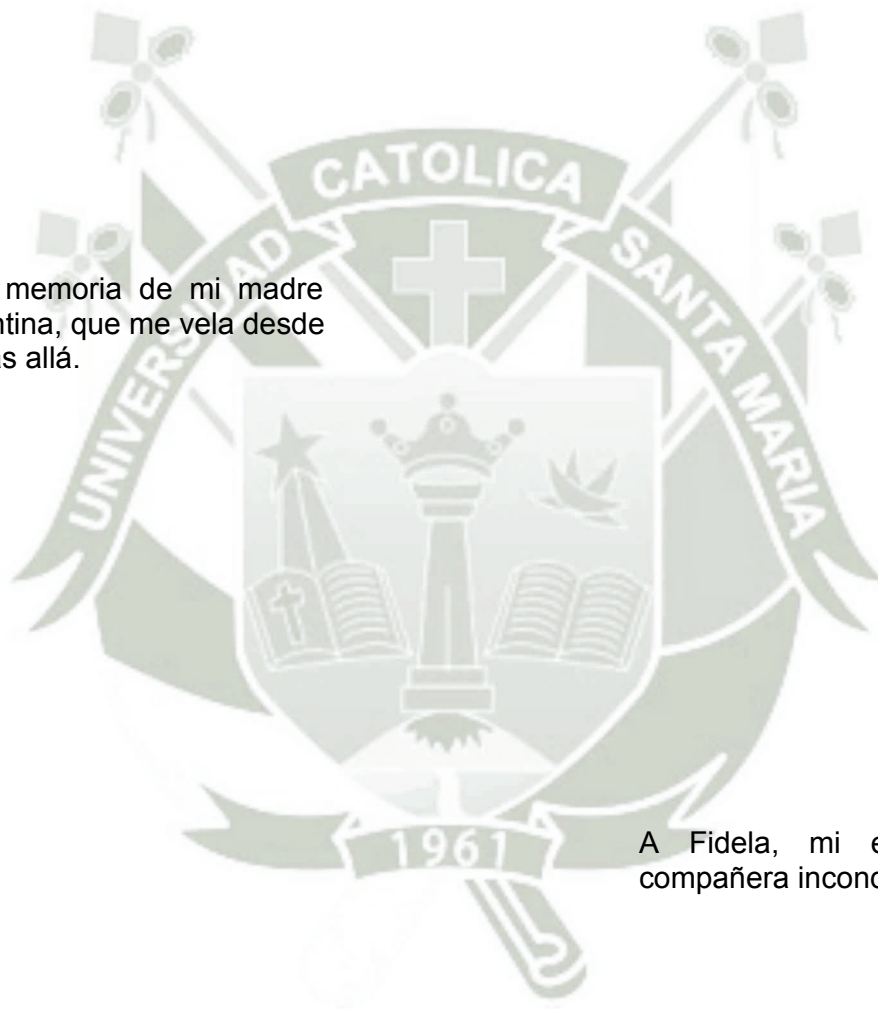
Dwight Eisenhower

*"A partir de hoy trata a todos como si fuera sus último día. Dales atención, amabilidad y entendimiento, tu vida nunca será la misma"*

Og Mandino

A Donny, Nadia, Sheyla y Álvaro;  
mis hijos, con amor y cariño,  
quienes son razón de mi  
inspiración.

A la memoria de mi madre  
Valentina, que me vela desde  
el más allá.



A Fidela, mi esposa y  
compañera incondicional.

## ÍNDICE

RESUMEN	05
ABSTRACT	08
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO ÚNICO	12
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1. Tipo de liderazgo predominante percibido por los docentes	12
2. Relaciones interpersonales predominantes percibidas por los docentes	23
3. Clima organizacional predominante percibido por los docentes	34
4. Grado de relación entre el liderazgo y las relaciones interpersonales percibido por los docentes	51
5. Grado de relación entre el liderazgo y el clima organizacional percibido por los docentes	54
6. Grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima Organizacional percibido por los docentes	57
7. Discusión y comentarios	60
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
PROPUESTA	66
ANEXOS	78
- Proyecto de Tesis	79
- Instrumentos para recolección de datos	138
- Validación del instrumento: Juicio de expertos	144
- Documento de autorización	147
- Reglas de Tratamiento Estadístico	149

## RESUMEN

En los planes estratégicos institucionales de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, se aprecia que las Relaciones Interpersonales no son exitosas y armoniosas, evidenciándose posiblemente falta de liderazgo y capacidad para generar un clima organizacional favorable.

En esta investigación descriptiva correlacional, se estudió el Grado de Relación entre Liderazgo Directivo, las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional; percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, 2010.

Se buscó demostrar que el liderazgo directivo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación significativa, trabajándose con una población de 124 docentes. Se utilizó, el diseño no experimental - correlacional; el método cuantitativo; como técnica, una encuesta con 3 partes: Una de liderazgo; una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional. El cuestionario como instrumento tipo Likert, fue elaborado dándose la validez y confiabilidad estadística.

Se ha llegado a la conclusión general de que existe un grado de relación positiva entre liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno. Se aplicaron las pruebas estadísticas de Pearson, que arrojaron un valor de  $r = +0.76$ , que indica que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo y relaciones interpersonales percibidas por

los docentes;  $r = +0.57$  que significa que existe una correlación positiva considerable entre el liderazgo directivo y el clima organizacional; y  $r = +0.90$ , lo que nos indica que existe una correlación positiva muy alta, entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional.



## ABSTRACT

In strategic institutional plans of Higher Learning Public Institutes of Puno Region, shows that the Interpersonal Relationships are not successful and harmonious, finding a lack of leadership and ability to generate and organizational favourable climate.

We studied, in this descriptive correlational study, the relationship between Level of Leadership, Interpersonal Relations and Organizational Climate; perceived by teachers of Higher Learning Public Institutes of Puno Region, 2010.

We sought to demonstrate that leadership, interpersonal relations and organizational climate have a meaningful relationship, working with a population of 124 teachers. We used the non-experimental design - correlational, the quantitative method, as a technique, a survey with three parts: leadership, interpersonal relations and organizational climate. The questionnaire as a tool likert kind, was prepared giving validity and reliability statistics.

It has come to the general conclusion that there is a level of very high positive relationship between leadership, interpersonal relations and organizational climate, perceived by teachers of Higher Learning Public Institutes of Puno Region. We applied statistical tests Pearson, which resulted in a value of  $r = + 0.76$ , which indicates that there is a positive correlation between the moderate leadership and interpersonal skills received by teachers;  $r = + 0.57$

means that there is a significant positive correlation between leadership and organizational climate;  $r = + 0.90$ , which tells us that there is a very high positive correlation between interpersonal relationships and the organizational climate.



## INTRODUCCION

La gestión de la educación superior, se ha visto afectada por un conjunto de problemas internas y externas que exigen cambios significativos llevando a estas organizaciones a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad: dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gestión, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, que pueda unir en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones pedagógicas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos y luchas de poder, creando un clima organizacional adecuado.

Los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, no son ajenas a las deficiencias de estos factores, apreciándose en los planes estratégicos, que las relaciones interpersonales no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director líder para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo.

Los factores que influyen en cualquier Instituto Superior para lograr la calidad, son variados. Por eso, el accionar de ellos puede ser negativa o problemática si estas son incongruentes con los principios que sustenta la educación; o positiva si es congruente con estos principios no presentando problemas. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

Se observa que existe una relación entre el liderazgo ejercido por los directores y las relaciones interpersonales de los trabajadores, así cómo éstas dos variables guardan relación con el clima organizacional existente. Por ejemplo un liderazgo participativo favorece las relaciones interpersonales disminuye los conflictos, facilitando un trabajo de grupo. De igual manera la colaboración con el líder se ve favorecida con un adecuado clima organizacional.

El presente trabajo, consta de dos partes: primero un Informe en capítulo único, que contiene Resultados y Discusión de la Investigación, Conclusiones, Recomendaciones y Propuesta; y en segundo lugar se encuentran los Anexos conformado por: El Proyecto de Investigación que consta de tres capítulos: donde el I se refiere al Problema de Investigación, el II al Marco Teórico, y el III a la Metodología; la carta de autorización; la validación de instrumentos de investigación; el cuestionario como instrumento y las reglas de decisión.

Aprovecho para agradecer a las Escuelas de Postgrado de la Universidad Católica Santa María de Arequipa y de la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” de la Cantuta, por haberme dado la oportunidad de realizar mis estudios de complementación curricular para sustentar este trabajo

de investigación y por formarme en sus claustros respectivamente; a los señores docentes formadores de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, por su colaboración incondicional y sin ánimo de olvidar a nadie, permítanme obviar sus nombres, pero no mi agradecimiento y gratitud a todas aquellas personas que apoyaron y alentaron el proceso de aprendizaje que emprendí con la realización del presente trabajo de investigación.



## CAPITULO ÚNICO

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1. TIPO DE LIDERAZGO DIRECTIVO PREDOMINANTE PERCIBIDO POR LOS DOCENTES

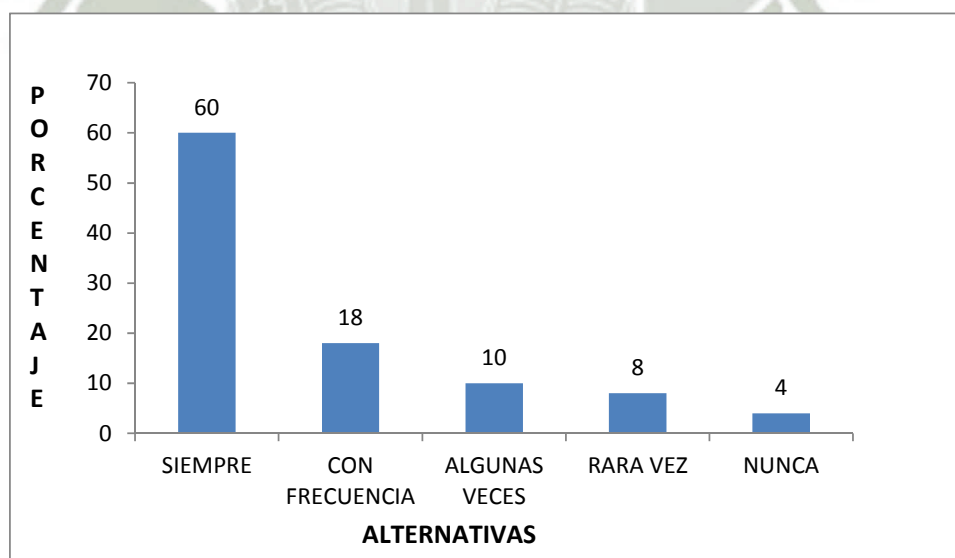
Para determinar el tipo de liderazgo directivo predominante percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, en el 2010, se ha trabajado con la variable Liderazgo Directivo (X), conceptualizado por Idalberto Chiavenato. Con el que se demostrará la validez o la invalidez de las hipótesis planteadas para este caso.

**CUADRO Nº 01**  
**LIDERAZGO AUTOCRÁTICO**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	74	60
CON FRECUENCIA	22	18
ALGUNAS VECES	13	10
RARAS VECES	10	8
NUNCA	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a encuesta 2013

**GRAFICO Nº 01**  
**LIDERAZGO AUTOCRÁTICO**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En el cuadro que antecede se puede observar que el 60% del total de los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, siempre perciben un liderazgo autocrático; un 18 % perciben con frecuencia; un 10 % perciben algunas veces; un 8 % percibe raras veces y solamente un 4 % nunca ha percibido este tipo de liderazgo autoritario, lo que se aprecia claramente en la gráfica N° 01 de la página anterior.

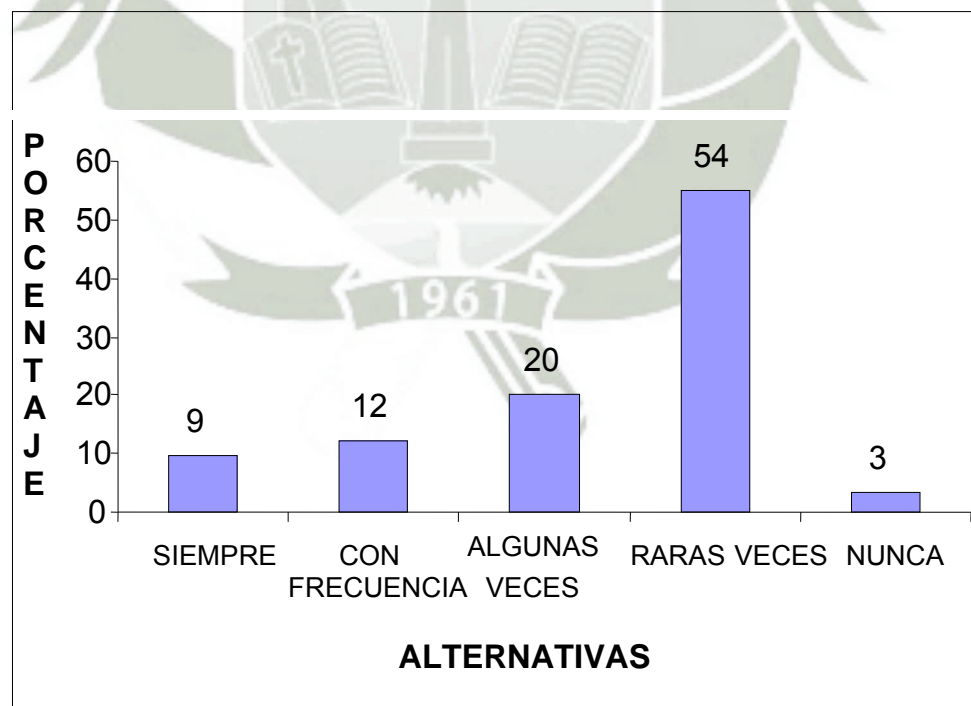
Con estos resultados se puede evidenciar que la mayoría de los docentes de los institutos estudiados perciben que prima el tipo de liderazgo autocrático, lo que nos evidencia que según Idalberto Chiavenato que “estos administradores son altamente autoritarios, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares”.

**CUADRO Nº 02**  
**LIDERAZGO BENEVOLENTE - AUTORITARIO**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	12	9
CON FRECUENCIA	15	12
ALGUNAS VECES	25	20
RARAS VECES	68	54
NUNCA	4	3
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO Nº 02**  
**LIDERAZGO BENEVOLENTE - AUTORITARIO**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En este cuadro se aprecia que en el personal encuestado siempre han percibido liderazgo benevolente-autoritario un 9% de los docentes, con frecuencia un 12% de los encuestados; algunas veces un 20% de los docentes; en comparación a un 54% de los docentes percibieron rara vez; pero nunca percibieron este tipo de liderazgo benevolente - autoritario el 3% de los docentes. Para mejor ilustración podemos observar en el gráfico N° 02, que antecede.

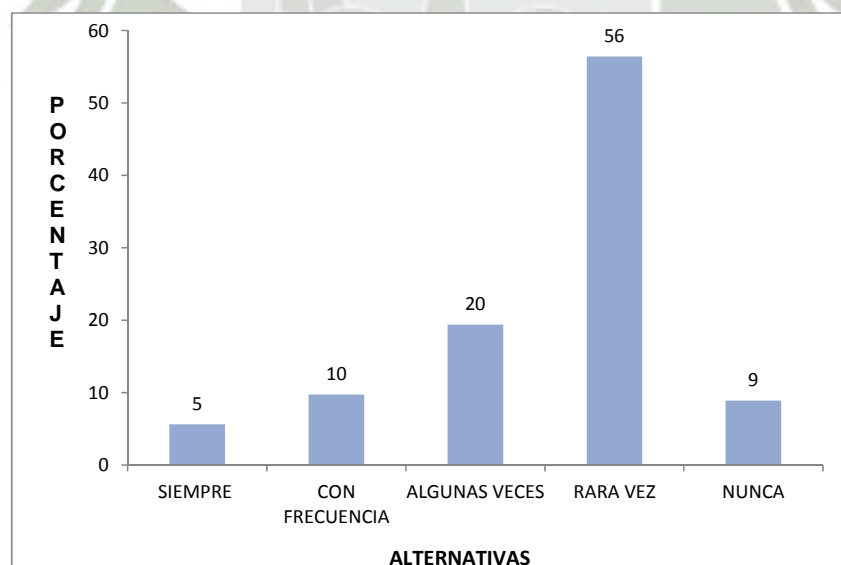
Estos resultados nos evidencian que más de la mitad de los docentes de los institutos en estudio perciben raras veces un tipo de liderazgo benevolente – autocrático, lo que nos indica según Adalberto Chiavenato “tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estrecho control de políticas”

**CUADRO N° 03**  
**LIDERAZGO CONSULTIVO**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	7	5
CON FRECUENCIA	12	10
ALGUNAS VECES	24	20
RARAS VECES	70	56
NUNCA	11	9
TOTAL	124	100

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO N° 03**  
**LIDERAZGO CONSULTIVO**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En el gráfico N° 04, sobre liderazgo consultivo apreciamos, que siempre han percibido el 5% de los docentes de los institutos en estudio; el 10% han percibido con frecuencia; el 20% algunas veces: el 56% percibieron raras veces y mientras que nunca percibieron este tipo de liderazgo el 9% del total de los docentes. Esto puede ser ilustrado mejor en el gráfico N° 03 de la página anterior.

Apreciamos que más de la mitad de los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, aprecian rara vez un tipo de liderazgo consultivo, porque si siempre hubieran percibido este tipo de liderazgo, sería como indica Chiavenato (1993: 270), que “estos administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, usualmente tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente, toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores, y actúan consultivamente en otras ocasiones.

**CUADRO N° 04**

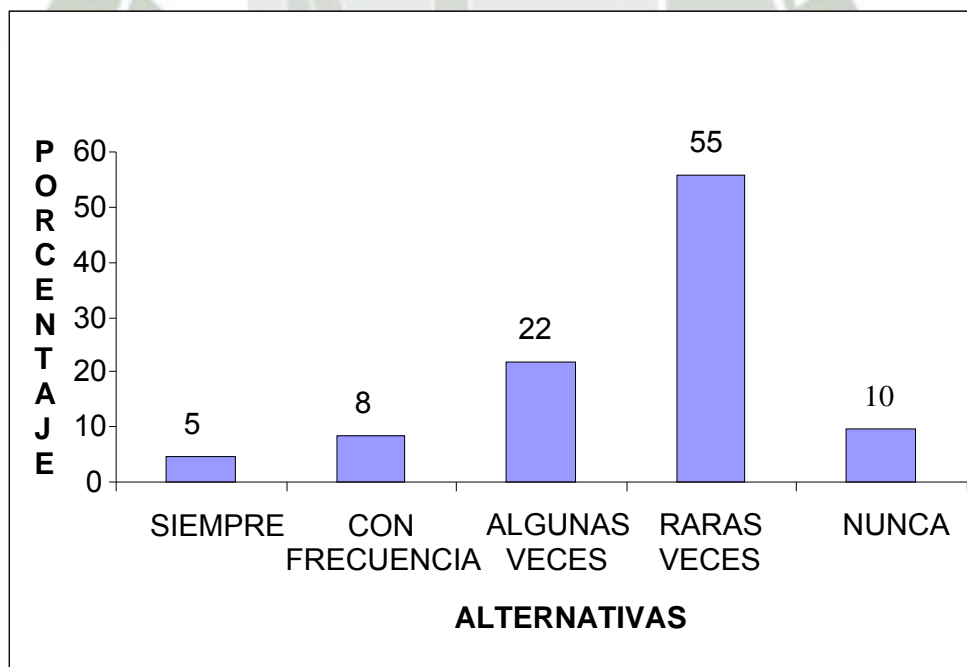
**LIDERAZGO PARTICIPATIVO**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	6	5
CON FRECUENCIA	10	8
ALGUNAS VECES	27	22
RARAS VECES	69	55
NUNCA	12	10
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO N° 04**

**LIDERAZGO PARTICIPATIVO**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En el cuadro que antecede se aprecia que los docentes de las Instituciones de Educación Superior en estudio siempre han percibido un tipo de liderazgo participativo en un 5%; con frecuencia han percibido en un 8%; algunas veces percibieron en un 22%; raras veces percibieron en 55%, y nunca percibieron un liderazgo participativo en 10% de los docentes. Lo que se puede apreciar en el gráfico N° 04 que antecede.

Aquí se puede apreciar claramente que en los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, no se practican un tipo de liderazgo participativo, como nos muestra el gráfico, donde más de la mitad de los docentes perciben rara vez, lo cual nos indica lo contrario a la teoría de Chiavenato donde “los administradores tienen una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas, fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y fomentan la toma de decisiones en forma”, motivo que sería que permanentemente se aprecia tomas de local, divisiones grupales entre docentes, desconocimiento a directores y otras manifestaciones en contra de la autoridad.

**CUADRO Nº 05**

**RESUMEN DE NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO (%)**

ALTERNATIVAS		A	B	C	D	E
INDICADORES		SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	RARAS VECES	NUNCA
Autocrático		74	22	13	10	5
Benevolente autoritario		12	15	25	68	4
Consultivo		7	12	24	70	11
Participativo		6	10	27	69	12
<b>PROMEDIO</b>	<b>(n)</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>54</b>	<b>8</b>
	<b>(%)</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>44</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a los cuadros 01 al 04. 2010

LEYENDA:

- A = Siempre = Muy adecuado  
 B = Con frecuencia = Bastante adecuado  
 C = Algunas veces = Adecuado  
 D = Raras veces = Poco adecuado  
 E = Nunca = Inadecuado

Según el cuadro que antecede, se aprecia que en los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, de un total de 124 docentes en estudio, el 74% de ellos siempre perciben un tipo de **liderazgo autocrático**, donde según Chiavenato “estos administradores son altamente autoritarios, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares”, lo que nos indica que en los institutos estudiados impera el autoritarismo, no hay confianza, las ideas y las opiniones no son escuchadas y la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores; entonces es evidente que el tipo de liderazgo participativo o democrático y los otros son percibidos rara vez y en menor escala.

Con lo que se concluye que predomina un liderazgo autocrático, que puede ser considerado o calificado como poco adecuado.

Este cuadro corresponde a la contrastación de la H<sub>1</sub>, donde al mostrar como resultado la predominancia de un liderazgo autocrático percibido, valida totalmente lo expresado en dicha hipótesis.

## 2. RELACIONES INTERPERSONALES PREDOMINANTES PERCIBIDA POR LOS DOCENTES

Para determinar el nivel de Relaciones Interpersonales predominantes percibida por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, en el año 2010, se ha trabajado con la variable Relaciones Interpersonales (Y), tomando como base la conceptualización de Laura Trinidad, para quien “las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión honesta y auténtica de uno/una”.

Habiendo sido tomados como indicadores para el presente estudio: La habilidad para comunicarse efectivamente, El escuchar atentamente, La resolución de conflictos, y La expresión auténtica y honesta.

**CUADRO Nº 06**

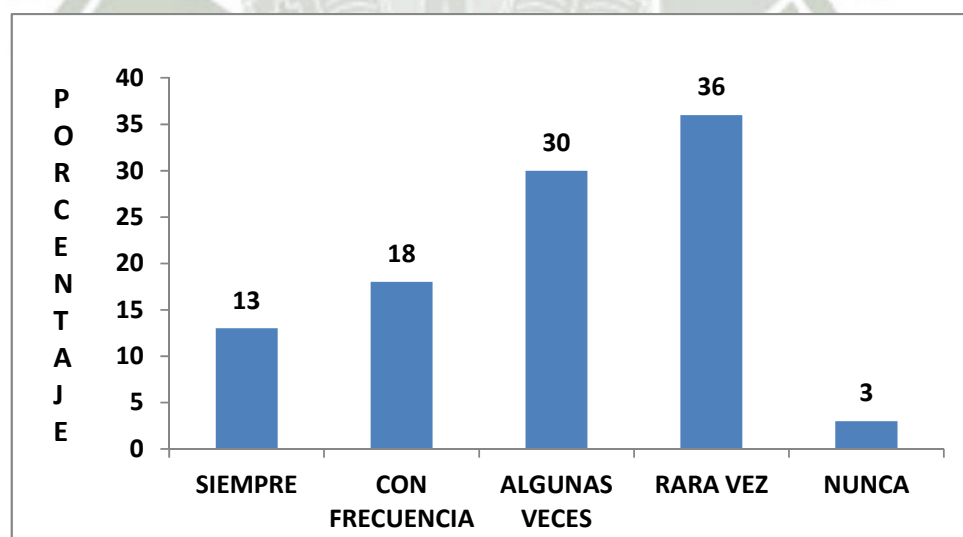
**HABILIDAD PARA COMUNICARSE**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	16	13
CON FRECUENCIA	22	18
ALGUNAS VECES	38	30
RARA VEZ	44	36
NUNCA	4	3
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO Nº 05**

**HABILIDAD PARA COMUNICARSE**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En el cuadro que antecede, apreciamos que del 100% de los docentes estudiados siempre perciben habilidad para comunicarse en un 13%; con frecuencia un 18%; algunas veces un 30%; raras veces en un 36% y nunca han percibido habilidad para comunicarse en un 3% de los docentes, la misma que puede constatarse en gráfico N° 05 que se encuentra a continuación.

El 36% de los docentes que equivale a más de la tercera parte del total de la población estudiada, perciben rara vez una habilidad para comunicarse, que según Laura Trinidad (2005) no existe habilidad para comunicarse clara y directamente. Por lo que se puede calificar como poco adecuadas.

**CUADRO Nº 07**

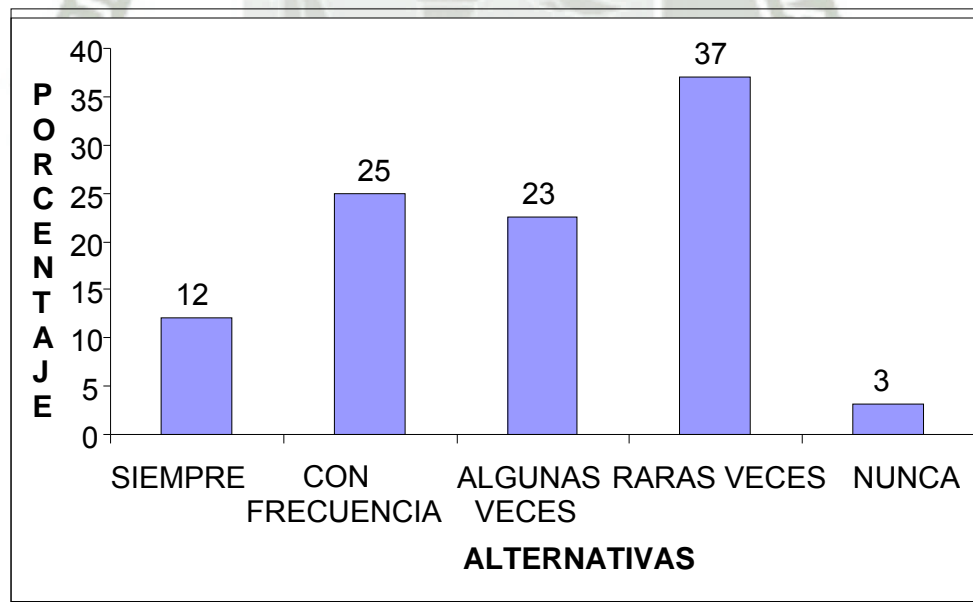
**HABILIDAD PARA ESCUCHAR ATENTAMENTE**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	15	12
CON FRECUENCIA	31	25
ALGUNAS VECES	28	23
RARA VEZ	46	37
NUNCA	4	3
TOTAL	124	100

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO Nº 06**

**HABILIDAD PARA ESCUCHAR ATENTAMENTE**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

Según el cuadro que antecede en cuanto a la habilidad para escuchar atentamente, los docentes han percibido siempre en un 12%; han percibido con frecuencia en un 25%; Algunas veces en un 27%; raras veces el 37% y mientras que solamente el 3 de los docentes nunca han percibido esta habilidad para escuchar atentamente, lo que puede apreciar en el gráfico N° 06 de la página anterior.

De lo anterior se puede deducir que más de la tercera parte de los docentes de los institutos en estudio han percibido rara vez una habilidad para escuchar atentamente, mientras que la otra gran parte, es decir casi la mitad de la población estudiada han percibido con frecuencia y algunas veces, esto nos indica, que de todas maneras existe escucha, pero no como se debe, ya que según Sokolove, Garret y otros (1986:241) se debe “Bloquear los estímulos externos, atender cuidadosamente los mensajes verbales como los no verbales, diferenciar entre los contenidos: intelectual y emocional del mensaje, hacer diferencias con respecto a los sentimientos del que habla”; por lo que se puede calificar como poco adecuadas.

**CUADRO Nº 08**

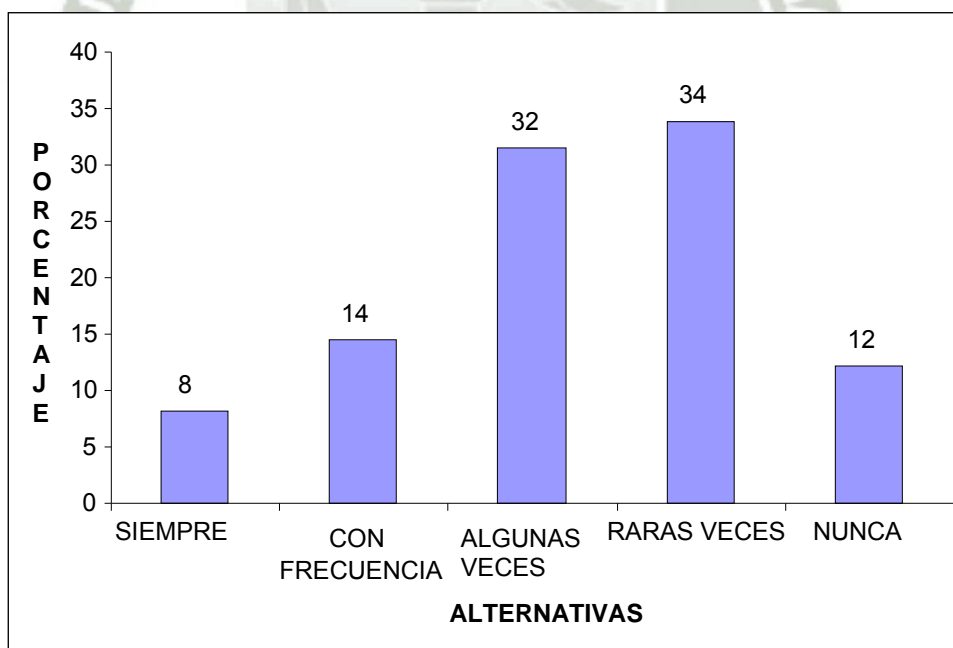
**CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	10	8
CON FRECUENCIA	18	14
ALGUNAS VECES	39	32
RARAS VECES	42	34
NUNCA	15	12
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO Nº 07**

**CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En cuanto a la capacidad de resolución de conflictos en los institutos superiores, los docentes han percibido siempre el 8%; han percibido con frecuencia el 14%; percibieron algunas veces el 32%; percibieron raras veces en un 34%; mientras que nunca han percibido la capacidad para resolver conflictos en un 12%, lo que se puede apreciar en el gráfico N° 07 que antecede.

Como se ha visto en el cuadro, se aprecia que una tercera parte de la población docente percibe raras veces una capacidad para resolver problemas, sin embargo otra cantidad casi similar de los docentes de la misma forma perciben algunas veces, lo que nos puede indicar que existe una regular tendencia a mejorar la capacidad para resolver problemas en las instituciones estudiadas, donde las alternativas siempre y con frecuencia continúan siendo bajas, pudiendo considerarse que los docentes perciben como poco adecuadas la capacidad de resolución de conflictos.

**CUADRO Nº 09**

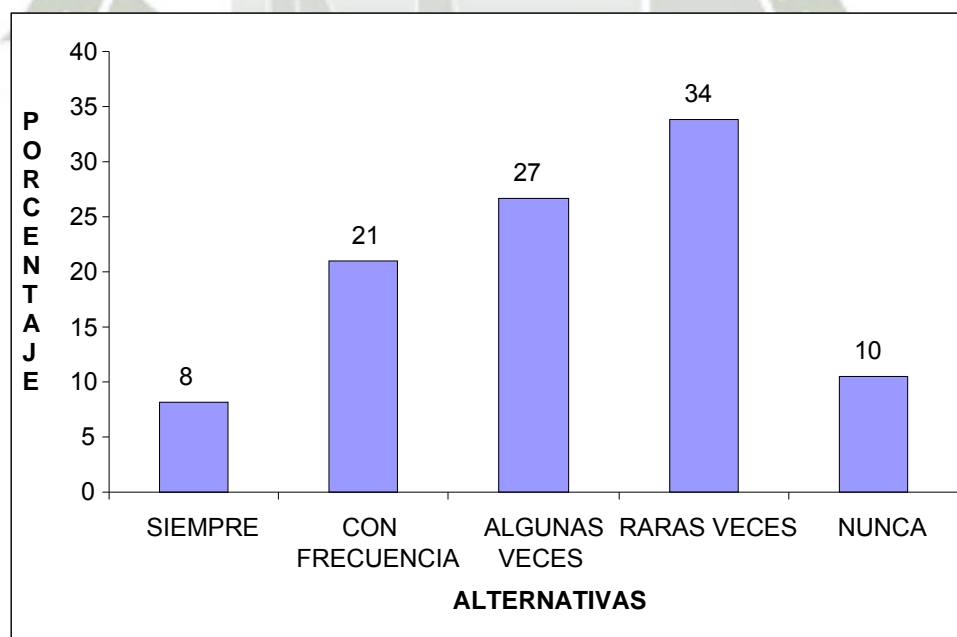
**EXPRESIÓN HONESTA Y AUTÉNTICA**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	10	8
CON FRECUENCIA	26	21
ALGUNAS VECES	33	27
RARAS VECES	42	34
NUNCA	13	10
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO Nº 08**

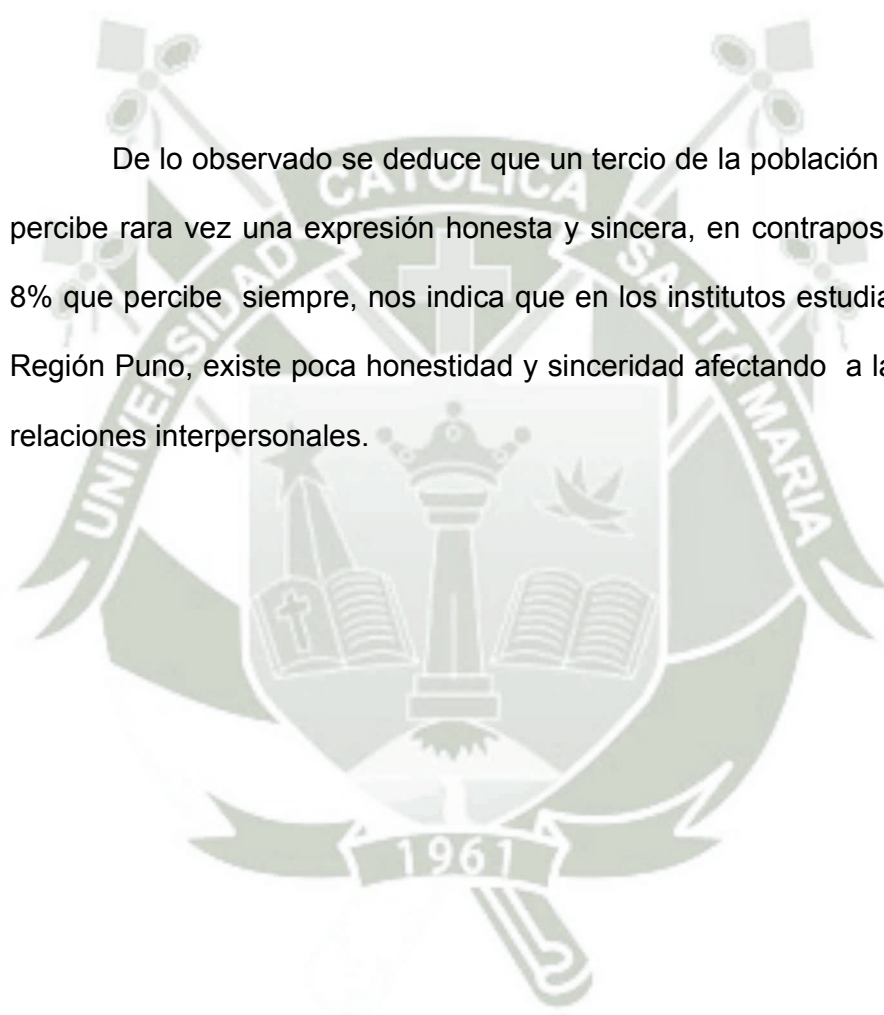
**EXPRESIÓN HONESTA Y AUTÉNTICA**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En el presente cuadro se aprecia que el 8% de los docentes perciben siempre una expresión honesta y sincera; el 21% perciben con frecuencia; el 27% perciben algunas veces; el 34% perciben raras veces; y nunca perciben el 10%, lo que podemos observar también ilustrado en el gráfico N° 08 que se encuentra en la página anterior.

De lo observado se deduce que un tercio de la población estudiada percibe rara vez una expresión honesta y sincera, en contraposición a un 8% que percibe siempre, nos indica que en los institutos estudiados de la Región Puno, existe poca honestidad y sinceridad afectando a las buenas relaciones interpersonales.



**CUADRO Nº 10**

**RESUMEN DE NIVEL DE RELACIONES INTERPERSONALES (%)**

ALTERNATIVAS INDICADORES	A SIEMPRE	B CON FRECUENCIA	C ALGUNAS VECES	D RARAS VECES	E NUNCA	
	Habilidad para comunicarse efectivamente	16	22	38	44	4
Escuchar atentamente	15	31	28	46	4	
Resolución de conflictos	10	18	39	42	15	
Expresión auténtica	10	26	33	42	13	
<b>PROMEDIO</b>	<b>(n)</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>34</b>	<b>44</b>	<b>9</b>
	<b>(%)</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a los cuadros 06 al 09. 2010

LEYENDA:

- A = Siempre = Muy adecuadas  
 B = Con frecuencia = Bastante adecuadas  
 C = Algunas veces = Adecuadas  
 D = Raras veces = Poco adecuadas  
 E = Nunca = Inadecuadas

En el presente cuadro resumen apreciamos que un promedio de 36% de los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, raras veces percibieron adecuadas Relaciones Interpersonales, lo que nos indica de que según Laura Trinidad “Las destrezas para las relaciones son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica”, pudiéndose notar que no se cumple en la población investigada.

Se concluye que las Relaciones Interpersonales en la población estudiada son poco adecuadas.

Este cuadro corresponde a la contrastación de la H<sub>12</sub>, donde al mostrar como resultado la predominancia de las relaciones interpersonales percibidas como poco adecuadas, valida totalmente lo formulado en dicha hipótesis.

### 3. CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE PERCIBIDO POR LOS DOCENTES

Para determinar el nivel de Clima Organizacional (Z) predominante percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, se ha trabajado con la variable Clima Organizacional, basado en el concepto de Luc Brunet (2002), como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

Tomándose en cuenta las siguientes dimensiones que considera este autor: Métodos de mando adecuado, Motivación, Comunicación, Influencia, Toma de decisiones, Planificación, y Control; las mismas que han sido tomadas para el estudio de la presente variable.

**CUADRO Nº 11**

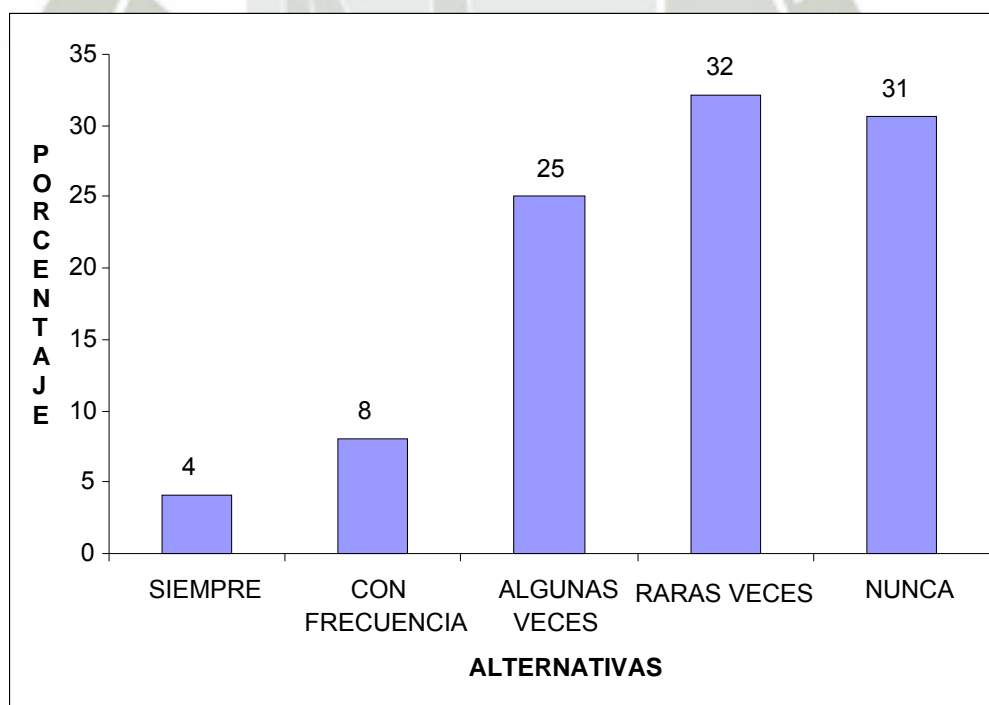
**MÉTODOS DE MANDO ADECUADOS**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	5	4
CON FRECUENCIA	10	8
ALGUNAS VECES	31	25
RARAS VECES	40	32
NUNCA	38	31
TOTAL	124	100

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO Nº 09**

**MÉTODOS DE MANDO ADECUADOS**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En este cuadro se observa que en las instituciones de educación superior en estudio, el 4% de los docentes han percibido siempre utilizar los métodos de mando adecuados; el 8% han percibido con frecuencia; el 25% han percibido algunas veces; el 32% percibieron raras veces; mientras que nunca han percibido métodos adecuados en un 31%, como se puede apreciar en el Gráfico N° 09.

En cuanto al uso de los métodos de mando adecuados para el clima organizacional una tercera parte de la población estudiada, percibe raras veces, además otra gran cantidad de la población casi un tercio nunca han percibido este método adecuado, lo cual nos hace entender que es lo contrario a decir de Luc Brunet “La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados”, entonces rara vez o nunca existe influencia en los docentes, la que se puede definir que son poco adecuados.

**CUADRO Nº 12**

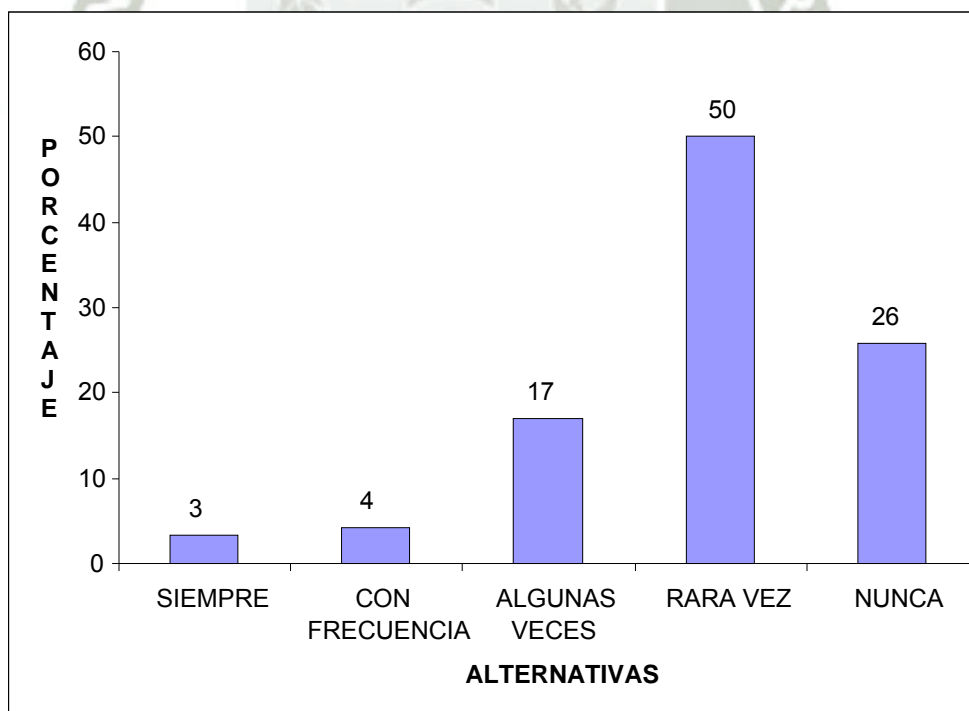
**MOTIVACIÓN**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	4	3
CON FRECUENCIA	5	4
ALGUNAS VECES	21	17
RARA VEZ	62	50
NUNCA	32	26
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO Nº 10**

**MOTIVACIÓN**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En el cuadro que antecede, los docentes de las instituciones de educación superior pedagógicas públicas en estudio, en un 3% siempre perciben que existe motivación como parte del clima organizacional; el 4% perciben con frecuencia; el 17% perciben algunas veces; el 50% de ellos perciben raras veces; pero nunca han percibido motivación como parte del clima organizacional en un 26%, como podemos apreciar en el Gráfico N° 10, que antecede.

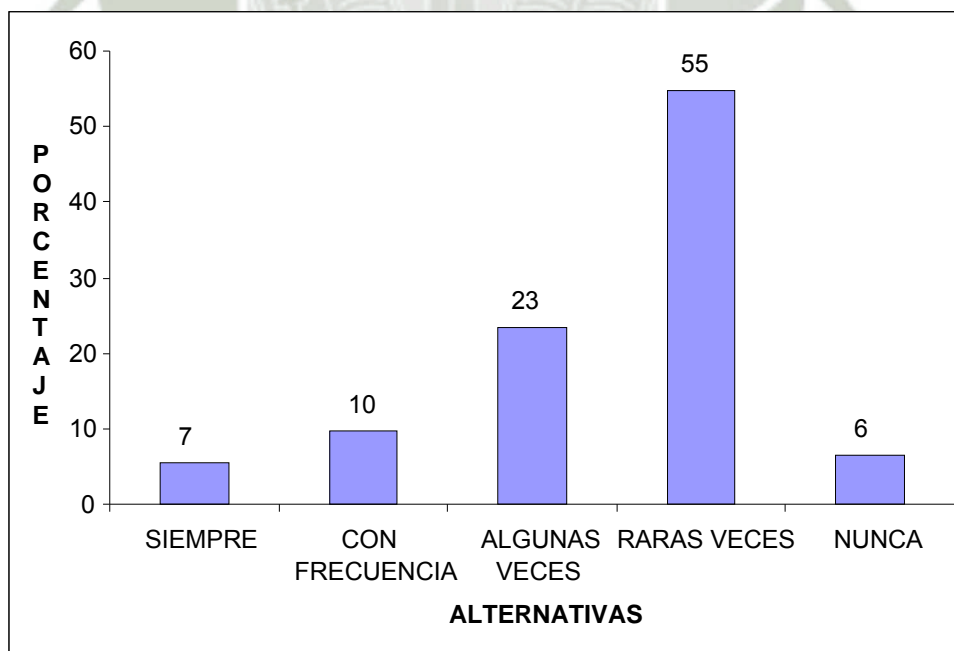
Con lo obtenido se deduce que la mitad de los docentes estudiados raras veces han percibido una motivación como parte de un clima organizacional, y otra gran cuarta parte de la población por el contrario nunca han percibido motivación, lo que se interpreta que “los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades” (Luc Brunet: 2002:45), pudiendo apreciarse que no existen una motivación adecuada.

**CUADRO Nº 13**  
**COMUNICACIÓN**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	7	6
CON FRECUENCIA	12	10
ALGUNAS VECES	29	23
RARAS VECES	68	55
NUNCA	8	6
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO Nº 11**  
**COMUNICACIÓN**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En el presente cuadro se puede apreciar que el 7% de los docentes de los Institutos Superiores Pedagógicos Públicos de la Región Puno, siempre han percibido una comunicación adecuada como parte del clima organizacional; un 10% percibieron con frecuencia; un 23% percibieron algunas veces; un 55% han percibido raras veces; pero nunca han percibido comunicación adecuada en un 6% de la población de docentes estudiados, como se aprecia en el Gráfico N° 11 que antecede.

Observamos que más de la mitad de la población docente que es motivo de estudio perciben raras veces una comunicación adecuada, nos indica que “la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos” (Luc Brunet 2002: 45) pudiendo interpretarse como poco adecuado este indicador de clima organizacional estudiado.

**CUADRO Nº 14**

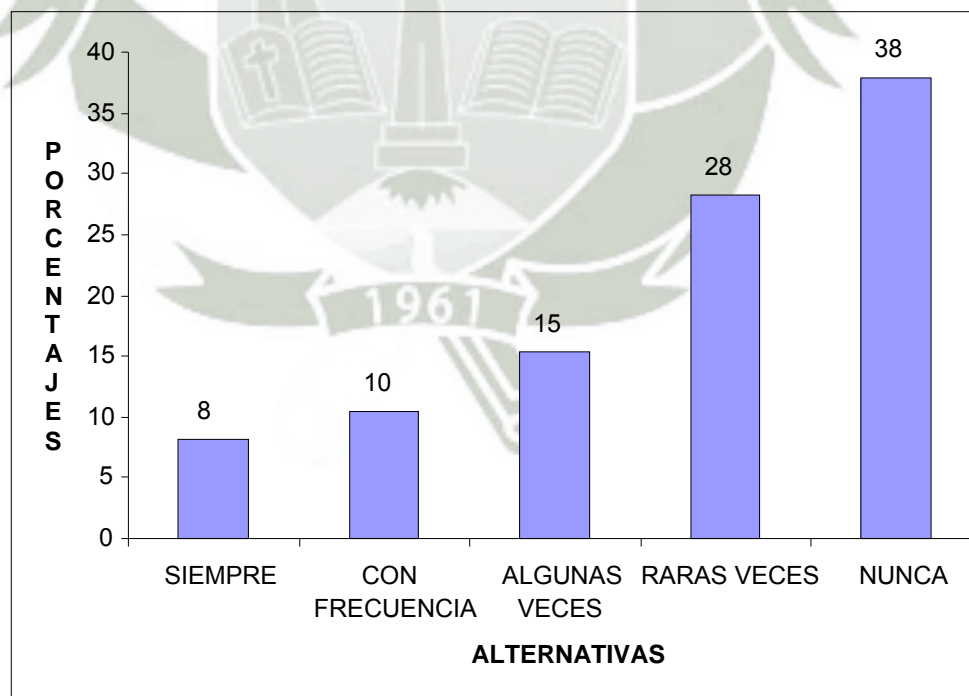
**INFLUENCIA**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	10	8
CON FRECUENCIA	13	11
ALGUNAS VECES	19	15
RARAS VECES	35	28
NUNCA	47	38
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO Nº 12**

**INFLUENCIA**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En este cuadro se aprecia que los docentes de los institutos superiores pedagógicos de la Región Puno, con respecto a la influencia han percibido siempre en un 8%; con frecuencia han percibido en un 10%; algunas veces percibieron en un 15%; raras veces han percibido en un 28%; pero se puede observar que el 38% de los docentes nunca han percibido influencia, los que se ilustra en el Gráfico N° 12, de la página anterior.

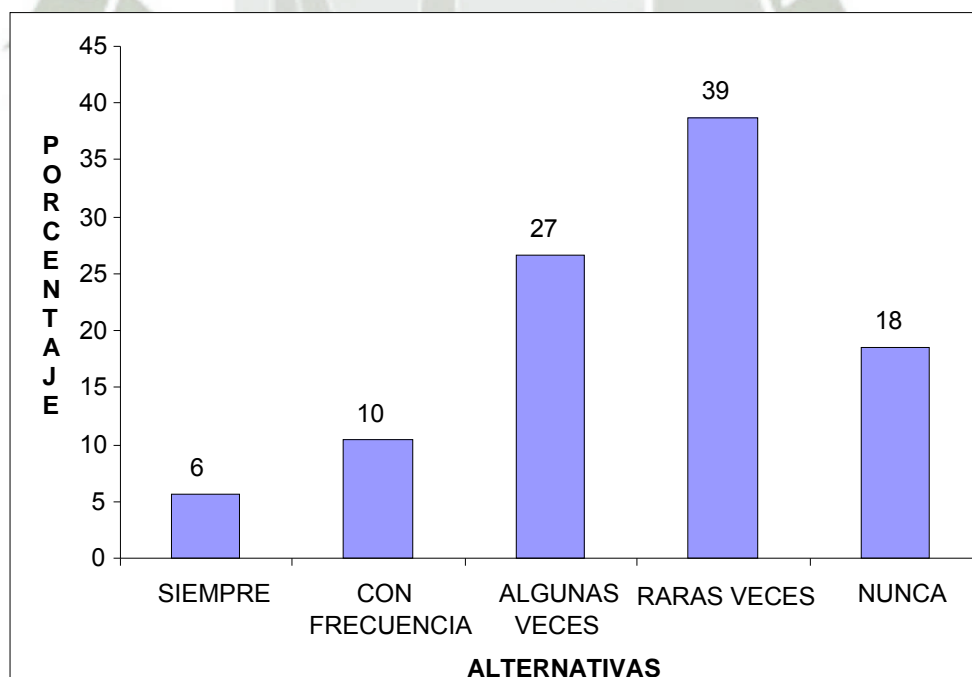
En los docentes que son motivo de estudio, se aprecia que más de la tercera parte de la población nunca han percibido un proceso de influencia adecuado como parte del clima organizacional de sus instituciones y otra tercera parte raras veces por no decir nunca percibieron, entonces aquí está claramente que no hay según Luc Brunet “La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización”. Interpretándose que la influencia es poco adecuado.

**CUADRO Nº 15**  
**TOMA DE DECISIONES**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	7	6
CON FRECUENCIA	13	10
ALGUNAS VECES	33	26
RARAS VECES	48	39
NUNCA	23	18
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO Nº 13**  
**TOMA DE DECISIONES**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En el cuadro N° 15, apreciamos que el 6% de los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, siempre han percibido una adecuada toma de decisiones; El 10% han percibido con frecuencia; el 27% han percibido algunas veces; el 39% han percibido raras veces; pero de la población de docentes en estudio nunca han percibido adecuada toma de decisiones en un 19%, como se aprecia en el Gráfico N° 13, que se ilustra.

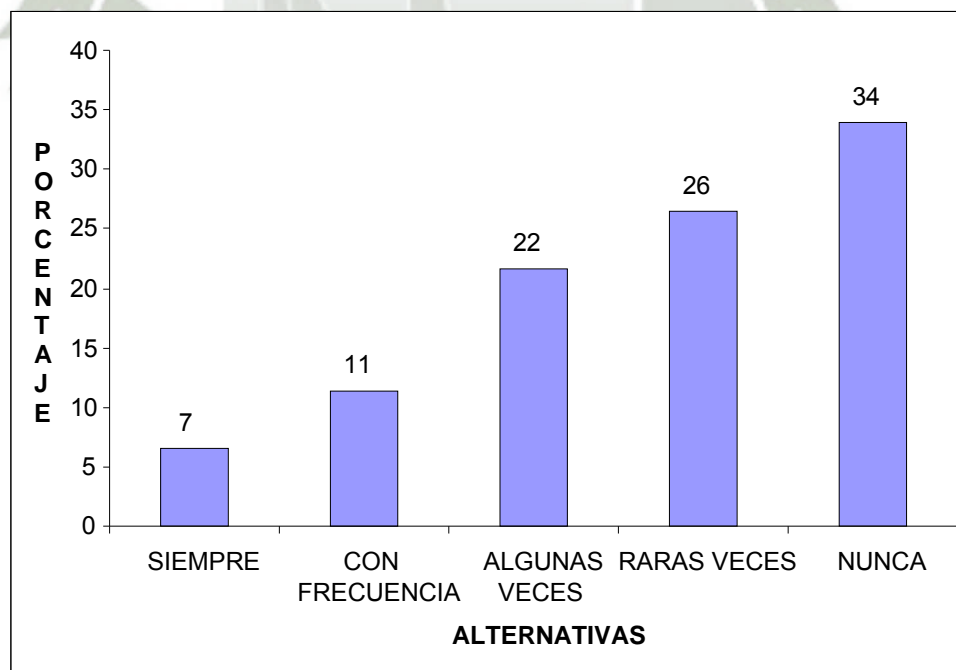
Vemos que más de la tercera parte los docentes de los institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos perciben raras veces una adecuada toma de decisiones, y otra cuarta parte perciben algunas veces; esto nos indica que a decir de Brunet “Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones”, interpretándose que no son las más adecuadas y óptimas para un clima organizacional, sino simplemente poco adecuadas.

**CUADRO Nº 16**  
**PLANIFICACIÓN**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	8	7
CON FRECUENCIA	14	11
ALGUNAS VECES	27	22
RARAS VECES	33	26
NUNCA	42	34
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO Nº 14**  
**PLANIFICACIÓN**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En el cuadro que antecede, los docentes de los institutos de educación superior pedagógicos públicos de la Región Puno, en un 7% perciben siempre un proceso de planificación adecuado para el clima organizacional; mientras que el 11% han percibido con frecuencia; un 22% algunas veces; el 26% raras veces; y por otro lado nunca han percibido un adecuado proceso de planificación en un 34% de los docentes, como se puede observar en el Gráfico N° 14, que antecede.

Este cuadro nos indica, que la tercera parte de la población de los docentes estudiados nunca han percibido en sus institutos un proceso de planificación adecuado, mientras que una cuarta parte del total ha percibido raras veces, lo que nos indica que según Brunet “La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices” no son las más adecuadas ni optimas, pudiendo interpretarse como poco adecuadas.

**CUADRO Nº 17**

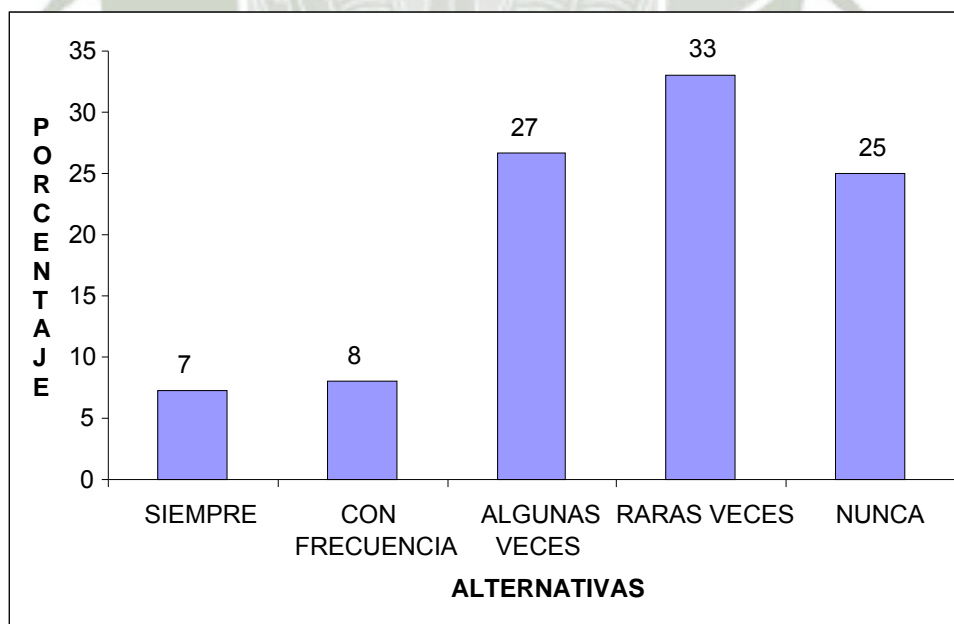
**CONTROL**

DESCRIPCIÓN	fi	%
SIEMPRE	9	7
CON FRECUENCIA	10	8
ALGUNAS VECES	33	27
RARAS VECES	41	33
NUNCA	31	25
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

**GRAFICO Nº 15**

**CONTROL**



Fuente: Elaboración propia: En base a las encuestas. 2010

En el cuadro que antecede se aprecia que los docentes de los institutos superiores que son motivo de estudio siempre han percibido un proceso de control adecuado en un 7%; con frecuencia han percibido en un 8 %; algunas veces han percibido un 27%; raras veces 33%, y nunca ha percibido un proceso de control adecuado un 25% de los docentes. Esto mismo podemos apreciar en el Gráfico N° 15, de la página que antecede.

De acuerdo al cuadro, la tercera parte de los docentes raras veces han percibido un proceso de control adecuado, una cuarta parte han percibido algunas veces y también otra cuarta parte de los docentes nunca lo han percibido; esto se puede entender a decir de Luc Brunet que “El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales” no son las adecuadas ni óptimas para el clima organizacional, indicándonos que se pueden considerar poco adecuados.

**CUADRO Nº 18**

**RESUMEN DE NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL (%)**

ALTERNATIVAS INDICADORES	A	B	C	D	E	
	SIEMPRE	CON FRECUEN CIA	ALGUNAS VECES	RARAS VECES	NUNCA	
Métodos de mando	5	10	31	40	38	
Motivación	4	5	21	62	32	
Comunicación	7	12	29	68	8	
Influencia	10	13	19	35	47	
Toma de decisiones	7	13	33	48	23	
Planificación	8	14	27	33	42	
Control	9	10	33	41	31	
<b>PROMEDIO</b>	<b>(n)</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>47</b>	<b>32</b>
	<b>(%)</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>38</b>	<b>26</b>

Fuente: Elaboración propia. Basado en los cuadros 11 al 17.

**LEYENDA:**

- A = Siempre = Muy adecuado  
 B = Con frecuencia = Bastante adecuado  
 C = Algunas veces = Adecuado  
 D = Raras veces = Poco adecuado  
 E = Nunca = Inadecuado

En el cuadro que antecede referido al Nivel de Clima Organizacional en los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, predomina que raras veces los docentes han percibido un Clima Organizacional adecuado, con un promedio de 47%, lo que nos indica que “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Brunet 1997: 17), no son óptimas ni las más adecuadas.

Con lo que se concluye interpretándose que predomina un clima organizacional poco adecuado percibido por los docentes ya que raras veces ha sido percibido por los docentes en estudio.

Este cuadro corresponde a la contrastación de la  $H_{i3}$ , donde al mostrar como resultado la predominancia de un clima organizacional percibido, valida totalmente lo planteado en esta hipótesis.

#### 4. GRADO DE RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y RELACIONES INTERPERSONALES PERCIBIDO POR LOS DOCENTES (RELACIÓN ENTRE X - Y)

**CUADRO Nº 19**

**CUADRO GENERAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO (X)**

CATEGORÍA	PESO	ALTERNATIVS	PROMEDIO	Fi	%
Siempre	Muy adecuado	A	25	99	20
Con frecuencia	Bastante adecuado	B	15	59	12
Algunas veces	Adecuado	C	22	89	18
Raras veces	Poco adecuado	D	54	217	44
Nunca	Inadecuado	E	8	32	6
<b>TOTAL</b>			<b>124</b>	<b>496</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los cuadros 01 al 04. 2010

**CUADRO Nº 20**

**CUADRO GENERAL DE LA VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES (Y)**

CATEGORÍA	PESO	ALTERNATVS	PROMEDIO	Fi	%
Siempre	Muy adecuada	A	13	51	10
Con frecuencia	Bastante adecuada	B	24	97	20
Algunas veces	Adecuada	C	34	138	28
Raras veces	Poca adecuada	D	44	174	35
Nunca	Inadecuada	E	9	36	7
<b>TOTAL</b>			<b>124</b>	<b>496</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los cuadros 06 al 09. 2010

CUADRO Nº 21

TABLA BIVARIADA DE CORRELACIÓN DE VARIABLES X-Y

CATEGORÍA	PESO	LIDZGO (X)	RR II (Y)	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
Siempre	Muy adecuado	25	13	99	51	5049	9801	2601
Con Frecuencia	Bastante adecuado	15	24	59	97	5723	3481	9409
Algunas veces	Adecuado	22	34	89	138	12282	7921	19044
Raras veces	Poco adecuado	54	44	217	174	37758	47089	30276
Nunca	Inadecuado	8	9	32	36	1152	1024	1296
<b>Total</b>		<b>124</b>	<b>124</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>16964</b>	<b>69316</b>	<b>62626</b>
		N	n	ΣX	ΣY	ΣXY	ΣX <sup>2</sup>	ΣY <sup>2</sup>

FUENTE: Elaboración propia del ejecutor en base a los cuadros 05 y 10. 2010

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = \frac{124(16964) - (496)(496)}{\sqrt{[124(69316) - (496)^2][124(62626) - (496)^2]}}$$

$$r = \frac{2103536 - 246016}{\sqrt{[8595184 - 246016][7765624 - 246016]}}$$

$$r = \frac{1857520}{\sqrt{[8349168][7519608]}}$$

$$r = \frac{1857520}{\sqrt{62782470486144}}$$

$$r = \frac{1857520}{7923539.01}$$

**r = 0.76**

Al observar el resultado del coeficiente de correlación lineal simple **r de Pearson**, entre las variables: **X** (Liderazgo directivo) y la variable **Y** (Relaciones Interpersonales), tienen un valor de correlación **r = 0.76**, por tanto, entre ambas variables existe una **relación positiva alta**, con tendencia a una relación positiva muy alta.

Este cuadro corresponde a la contrastación de la **Hi<sub>4</sub>**, donde al haber aplicado la Correlación de Pearson y cuyo resultado es  $r = 0.76$ , según la tabla de decisión se ubica entre 0.60 a 0.89, la que nos indica que hay una relación positiva alta, con tendencia a muy alta, entre el Liderazgo y las Relaciones Interpersonales, percibido por los docentes de los Institutos en estudio, con lo que se demuestra que es válida totalmente lo planteado en esta hipótesis.

5. GRADO DE RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA POR LOS DOCENTES (CORRELACIÓN ENTRE X-Z)

CUADRO N° 22

CUADRO GENERAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO (X)

CATEGORÍA	PESO	ALTERNATIVS	PROMED	Fi	%
Siempre	Muy adecuado	A	25	99	20
Con frecuencia	Bastante adecuado	B	15	59	12
Algunas veces	Adecuado	C	22	89	18
Raras veces	Poco adecuado	D	54	217	44
Nunca	Inadecuado	E	8	32	6
<b>TOTAL</b>			<b>124</b>	<b>496</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los cuadros 01 al 04. 2010

CUADRO N° 23

CUADRO GENERAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL (Z)

CATEGORÍA	PESO	ALTERNATIV	PROMED	fi	%
Siempre	Muy adecuado	A	7	50	6
Con frecuencia	Bastante adecuado	B	11	77	9
Algunas veces	Adecuado	C	27	193	21
Raras veces	Poco adecuado	D	47	327	38
Nunca	Inadecuado	E	32	221	26
<b>TOTAL</b>			<b>124</b>	<b>868</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los cuadros 11 al 17. 2010

CUADRO N° 24

TABLA BIVARIADA DE CORRELACIÓN DE VARIABLES X-Z

CATEGORIA	PESO	Lidzg (X)	Cl. Org (Z)	X	Z	XZ	X <sup>2</sup>	Z <sup>2</sup>
Siempre	Muy adecuado	25	7	99	50	4950	9801	2500
Con frecuencia	Bastante adecuado	15	11	59	77	4543	3481	5929
Algunas veces	Adecuado	22	27	89	193	17177	7921	37249
Raras veces	Poco adecuado	54	47	217	327	70959	47089	106929
Nunca	Inadecuado	8	32	32	221	7072	1024	48841
<b>Total</b>		<b>124</b>	<b>124</b>	<b>496</b>	<b>868</b>	<b>104701</b>	<b>69316</b>	<b>201418</b>
		N	n	ΣX	ΣZ	ΣXZ	ΣX <sup>2</sup>	ΣZ <sup>2</sup>

Fuente: Elaboración propia en base a los cuadros 05 y 18. 2010

$$r = \frac{n \sum XZ - (\sum X)(\sum Z)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Z^2 - (\sum Z)^2]}}$$

$$r = \frac{124(104701) - (496)(868)}{\sqrt{[124(69316) - (496)^2][124(201418) - (868)^2]}}$$

$$r = \frac{12982924 - 430528}{\sqrt{[8595184 - 246016][24975832 - 753424]}}$$

$$r = \frac{6167512}{\sqrt{[8349168][24222408]}}$$

$$r = \frac{6167512}{\sqrt{402737839086912}}$$

$$r = \frac{6167512}{20068329.25}$$

$$r = 0.57$$

Al observar el resultado del coeficiente de Correlación lineal simple **r de Pearson**, entre las variables: **X** (Liderazgo Directivo) y la variable **Z** (Clima Organizacional), tienen un valor de relación **r = 0.57**, que indica, que, entre ambas variables existe una **relación positiva moderada**, con tendencia cercana a la relación positiva alta.

Este cuadro corresponde a la contrastación de la **H<sub>i5</sub>**, donde al haber aplicado la Correlación de Pearson y cuyo resultado es **r = 0.57**, según la tabla de decisión se ubica entre 0.40 a 0.59, la que nos indica que hay una relación positiva moderada, con tendencia a positiva alta, entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional, percibido por los docentes de los Institutos en estudio, con lo que se demuestra que es válida totalmente lo planteado en esta hipótesis.

**6. GRADO DE RELACIÓN ENTRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS DOCENTES (CORRELACIÓN ENTRE Y-Z)**

**CUADRO N° 25**

CUADRO GENERAL DE LA VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES (Y)

CATEGORÍA	PESO	ALTERNATIVS	PROMEDIO	TOTAL	%
Siempre	Muy adecuada	A	13	51	10
Con frecuencia	Bastante adecuada	B	24	97	20
Algunas veces	Adecuada	C	34	138	27
Raras veces	Poco adecuado	D	44	174	36
Nunca	Inadecuado	E	9	36	7
<b>TOTAL</b>			<b>124</b>	<b>496</b>	<b>100</b>

FUENTE: Elaboración propia en base a los cuadros 06 al 09. 2010

**CUADRO N° 26**

CUADRO GENERAL DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL (Z)

CATEGORÍA	PESO	ALTERNATIVS	PROMEDIO	Fi	fi	%
Siempre	Muy adecuado	A	7.1	50	7	6
Con frecuencia	Bastante adecuado	B	11	77	11	9
Algunas veces	Adecuado	C	27.6	193	27	21
Raras veces	Poco adecuado	D	46.6	327	47	38
Nunca	Inadecuado	E	31.6	221	32	26
<b>TOTAL</b>			<b>124</b>	<b>868</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

FUENTE: Elaborado en base a los cuadros 11 al 16. 2010

CUADRO Nº 27

TABLA BIVARIADA DE CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES Y-Z

CATEGORÍA	PESO	RR II (Y)	Cl. Org (Z)	Y	Z	YZ	Y <sup>2</sup>	Z <sup>2</sup>
Siempre	Muy adecuado	13	7	51	50	2550	2601	2500
Algunas veces	Bastante adecuado	24	11	97	77	7469	9409	5929
Raras veces	Adecuado	34	27	138	193	26634	19044	37249
Raras veces	Poco adecuado	44	47	174	327	56898	30276	106929
Nunca	Inadecuado	9	32	36	221	7956	1296	48841
<b>Total</b>		<b>124</b>	<b>124</b>	<b>496</b>	<b>868</b>	<b>101507</b>	<b>62626</b>	<b>201418</b>
		n	N	ΣY	ΣZ	ΣYZ	ΣY <sup>2</sup>	ΣZ <sup>2</sup>

Fuente: Elaboración propia en base a los cuadros 10 y 18. 2010

$$r = \frac{n \sum YZ - (\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{[n \sum Y^2 - (\sum Y)^2][n \sum Z^2 - (\sum Z)^2]}}$$

$$r = \frac{124(101507) - (496)(868)}{\sqrt{[124(62626) - (496)^2][124(201418) - (868)^2]}}$$

$$r = \frac{12586868 - 430528}{\sqrt{[7765624 - 246016][24975832 - 753424]}}$$

$$r = \frac{12156340}{\sqrt{7519608[24222408]}}$$

$$r = \frac{12156340}{\sqrt{182143012976064}}$$

$$r = \frac{12156340}{13496036.93}$$

**r = 0.90**

Al observar el resultado del coeficiente de Correlación lineal simple **r de Pearson**, entre las variables: **Y** (Relaciones Interpersonales) y la variable **Z** (Clima Organizacional), tienen un valor de correlación **r = 0.90**, la que indica, que, entre ambas variables existe una **relación positiva muy alta**, con tendencia cercana a una correlación positiva alta.

Este cuadro corresponde a la contrastación de la **H<sub>i6</sub>**, donde al haber aplicado la Correlación de Pearson y cuyo resultado es  $r = 0.76$ , según la tabla de decisión se ubica entre 0.90 a 0.99, la que nos indica que hay una relación positiva muy alta, con tendencia a positiva alta, entre las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional, percibido por los docentes de los Institutos en estudio, con lo que se demuestra que es válida totalmente lo planteado en esta hipótesis.

## 7. DISCUSIÓN Y COMENTARIO

- a. Para determinar el tipo de Liderazgo predominante percibido por los docentes, se ha trabajado con la variable Liderazgo, conceptualizado por Idalberto Chiavenato (1993), como “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Quien lo tipifica de la siguiente manera: Liderazgo autocrático; Liderazgo benevolente y autoritario; Liderazgo consultivo y Liderazgo participativo; los mismos que han sido tomados como indicadores.

Se aprecia que, de un total de 124 docentes en estudio, el 74% de ellos siempre perciben un tipo de liderazgo autocrático, donde según Chiavenato (1993) “estos administradores son altamente autoritarios, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares”, lo que nos indica que en los institutos estudiados impera el autoritarismo, no hay confianza, las ideas y las opiniones no son escuchadas y la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores; entonces es evidente que el tipo de liderazgo participativo o democrático y los otros son percibidos rara vez y en

menor escala, predominando un liderazgo autocrático, que puede ser interpretado como poco adecuado.

b. Para el nivel de Relaciones Interpersonales predominantes percibido, se ha tomado como base la conceptualización de Laura Trinidad, para quien “las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión honesta y auténtica de uno/una”.

Con un promedio de 45%, predomina que raras veces los docentes percibieron adecuadas Relaciones Interpersonales, lo que nos indica de que según Laura Trinidad “Las destrezas para las relaciones son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica”, pudiéndose interpretar que no se cumple en la población investigada. Concluyéndose que las Relaciones Interpersonales en la población estudiada son poco adecuadas.

c. El nivel de Clima Organizacional predominante percibido, se ha basado en el concepto de Brunet (2002), donde “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye

estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

Predomina que raras veces los docentes han percibido un Clima Organizacional adecuado, con un promedio de 46.7, lo que nos indica que “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Brunet 2002), no son óptimas ni las más adecuadas. Con lo que se concluye interpretándose que como raras veces ha sido percibido por los docentes, predomina un clima organizacional poco adecuado.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA.-** Los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, **perciben la predominancia de un tipo de liderazgo autocrático**, y rara vez lo democrático o participativo.

**SEGUNDA.-** Las **Relaciones Interpersonales predominantes** percibidas por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos en estudio son **poco adecuadas** y raras veces son adecuadas y armoniosas.

**TERCERA.-** El **Clima Organizacional predominante** percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, es **poco adecuado** y raras veces se nota exitoso y armonioso.

**CUARTA.-** Existe una significativa **relación positiva alta**, entre el **Liderazgo Directivo y las Relaciones Interpersonales**, al haberse obtenido el resultado de  $r = +0.76$ , aplicando la prueba estadística de Correlación de Pearson y la respectiva regla de decisión.

**QUINTA.-** Existe una significativa **relación positiva moderada**, entre el **Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional**, al haberse obtenido el

resultado de  $r = +0.57$ , aplicando la prueba estadística de Correlación de Pearson y la respectiva regla de decisión.

**SEXTA.-** Entre las **Relaciones Interpersonales** y el **Clima Organizacional** existe una significativa **relación positiva muy alta**, al haberse obtenido el resultado de  $r = +0.90$ , aplicando la prueba estadística de Correlación de Pearson y la respectiva regla de decisión.

**SÉTIMA.-** Se ha comprobado que existe un significativo grado de **Relación Positiva Moderada, a Muy Alta** entre el **liderazgo directivo, las relaciones interpersonales** y el **clima organizacional**, percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, aplicando la prueba estadística de correlación ***r de Pearson*** y la respectiva regla de decisión entre las tres variables estudiadas.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA.-** En todos los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos, se debe realizar este tipo de estudios, tanto cuantitativos y cualitativos para mejorar el liderazgo directivo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, para que esto se vea reflejado en un estilo de liderazgo participativo o democrático, capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales

**SEGUNDA.-** Se debe efectuar convenios con universidades u otras instituciones para incentivar la preparación de *líderes* educativos en los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos, con el fin de mejorar las estrategias del desarrollo laboral y personal, así poder lograr el involucramiento en todas las actividades de mejora educativa.

**TERCERA.-** Se debe promover diferentes actividades de integración que favorezcan y fortalezcan las relaciones interpersonales e identidad institucional favoreciendo un clima organizacional bueno o excelente.

**CUARTA.-** Promover cursos y talleres frecuentes de relaciones humanas para mejorar el clima afectivo en el personal directivo y docente que contribuya a mejorar el clima organizacional de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno.

**QUINTA.-** Se debe fomentar foros de participación interna y externa de docentes, que sean lugar de reflexión y debate con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales, el clima organizacional y reforzar el liderazgo de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno.

## PROPUESTA

PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO  
LABORAL Y PERSONAL DE LOS DOCENTES DE LOS INSTITUTOS DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

### 1. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

MEJORAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LABORAL  
Y PERSONAL DE LOS DOCENTES DE LOS INSTITUTOS DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN  
PUNO.

### 2. ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Área General de las Ciencias Sociales, Área Específica de  
Educación y línea de Investigación de Políticas Educativas y Gestión de la  
Educación.

### 3. DESCRIPCIÓN

La Dirección Regional de Educación a través del Especialista de  
Educación Superior Pedagógica, realizará el mejoramiento de las

estrategias de desarrollo laboral y personal de los docentes de Educación Superior Pedagógico Público de la Región Puno, mediante la realización de un programa de capacitación en gestión de liderazgo participativo para directores y docentes, curso de relaciones humanas para mejorar el clima afectivo en el personal directivo y docente para contribuir a mejorar el clima organizacional de las institutos en estudio y para el logro de una cultura organizacional muy adecuada con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales, el clima organizacional y reforzar el liderazgo.

#### **4. OBJETIVO GENERAL**

Mejorar las estrategias de desarrollo laboral y personal de los docentes de Educación Superior Pedagógico Público de la Región Puno, mediante la aplicación de un programa de gestión de liderazgo participativo a través de una participación activa.

#### **5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Aplicar el programa de gestión de liderazgo participativo a través de comunidades de aprendizaje en persona a los directivos y docentes.
  
- b. Mejorar el nivel de liderazgo, cultura organizacional y relaciones interpersonales para de esta manera dar un mejor servicio a la comunidad educativa.

- c. Usar estrategias de trabajo grupal (equipos) que motiven a los participantes o miembros de las organizaciones a dar lo mejor de sí desde la vivencia de valores fundamentales.
- d. Lograr de los Institutos Pedagógicos organizaciones inteligentes que aprendan constantemente y se proyecten hacia el futuro.
- e. Involucrar a todo el personal directivo y docente en la gestión de la Institución al que pertenece.

## 6. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta propuesta, se aplicaran diferentes actividades y talleres de integración y formación de los equipos, donde el personal participará activamente y de manera sinérgica en la gestión de la organización, en la animación de los equipos y en trabajo coordinado que ayudará al personal directivo y docente involucrado a incrementar la identidad de los miembros, énfasis en el grupo, el enfoque hacia las personas, la integración en unidades, el control, invitación y aceptación del riesgo, los criterios para recompensar, tolerancia al conflicto, orientación hacia los resultados, el enfoque hacia un sistema abierto, atención a los detalles y estabilidad.

Este programa estará dirigido a todo el personal directivo y docente de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos, en función de objetivos organizacionales. Se tiene claro que el estilo de liderazgo democrático es responsabilidad de todos y un desafío mejorar el clima organizacional y las relaciones interpersonales. Además se irán introduciendo poco a poco el coaching como estrategia d gestión.

Las reuniones se desarrollaran de acuerdo a esta propuesta:

MOMENTOS	ACTIVIDAD	TIEMPO
Antes de la implantación de la propuesta	Reuniones en equipos.	Se desarrollarán en un día laborable, preferiblemente por la tarde de 02 a 03 horas quincenales.
Durante la ejecución de la propuesta	Reuniones con los coordinadores Reuniones de asamblea. Reunión de ejecución de tareas	Las reuniones serán cada dos semanas o quincenales.
Después de la aplicación	Reunión de coordinadores Reunión de directivos	A la finalización de cada semestre académico 03 horas.

## 7. EVALUACIÓN

Para verificar el proceso de desarrollo de este plan se realizará una evaluación mensual a través de las reuniones de coordinación con los representantes de cada equipo. Y al final del año se evaluará el plan en su conjunto.

## 8. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	INDICADORES	CRONOGRAMA
<p><b>A. IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO</b> Después de una reunión con los directivos se reflexiona sobre la importancia de mejora del liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional en la Institución y la implicación de todo el personal desde un enfoque de estilo de liderazgo participativo. Se</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica la importancia de la gestión de liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional y su mejora.</li> <li>- Elabora la propuesta de los grupos de aprendizaje.</li> <li>- Prioriza el énfasis en el equipo: el grado en las que actividades académicas se organizan en torno a equipos y no a personas.</li> <li>- Realiza la invitación y aceptación al riesgo: el</li> </ul>	<p>Primera semana de Abril</p>

<p>decide que todo el personal participe en las decisiones a través propuestas de intervención. Dichas actividades son de animación “animar gestionando y gestionar animando”.</p>	<p>grado en que se fomentan que los participantes sean agresivos, innovadores y asuman riesgos.</p>	
<p><b>B. DETERMINACIÓN DE LOS EQUIPOS Y SUS FUNCIONES :</b></p> <p>Los directivos se reúnen con representantes de los docentes para organizar los diferentes equipos y sus funciones. Los grupos de aprendizaje se determinan en función de las necesidades de la organización.</p> <p>Se determinaran los siguientes equipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación carismática (ética y valores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación hacia los resultados: el grado en que los directivos enfocan su atención en los resultados, metas, o efectos y no en las técnicas y procesos mediante las cuales logre obtener esos resultados.</li> <li>- El enfoque hacia las personas: el grado en que las decisiones de los directivos tomen en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la</li> </ul>	<p>Segunda semana de Abril</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima organizacional (Integración)</li> <li>- Gestión (Organización y animación)</li> <li>- Avance curricular e investigaciones (acompañamiento y búsqueda de capacitaciones)</li> <li>- Recreación y deportes (recreación y campeonatos)</li> <li>- Tutoría (orientación personal).</li> <li>- Publicidad y Marketing (Proyección a la sociedad)</li> </ul>	<p>organización.</p>	
<p><b>C. SELECCIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LOS GRUPOS DE APRENDIZAJE.</b> En una reunión de integración de varios días se da a conocer los diferentes grupos y elabora la lista de los integrantes de los equipos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora la lista de los integrantes de los equipos de aprendizaje.</li> <li>- Adquiere identidad los miembros: el grado en que el personal se identifica con la organización como un todo y no solo con su tipo</li> </ul>	<p>Segunda, tercera y cuarta</p>

<p>de aprendizaje.</p> <p>Cada docente integrante de la Institución decide afiliarse a los grupos a través de una elección escrita donde considera dos opciones. Luego se hace público y se va colocando en la lista oficial. En caso de no alcanzar el cupo se considera la segunda opción.</p>	<p>de trabajo o campo de conocimientos profesionales</p> <p>- Tolerancia al Conflicto: El grado en que se fomenta que los participantes traten abiertamente sus conflictos y críticas.</p>	<p>semana de Abril</p>
<p><b>ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO:</b></p> <p>Después de una reunión los integrantes de cada grupo reciben sus funciones básicas, eligen un coordinador y juntos elaboran el plan de trabajo anual.</p>	<p>- Atención a los detalles: Grado en el cual se espera que los empleados demuestran precisión, análisis y atención a los detalles.</p> <p>- La integración en unidades: El grado en que se fomenta que las unidades de organización</p>	<p>Cuarta Semana de Abril</p>

	<p>funcionan de forma coordinada o interdependiente.</p> <p>- Elabora su plan de trabajo y entrega la directora -</p>	
<p><b>E. PRESENTACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO:</b></p> <p>Luego de la elaboración de los documentos de plan de trabajo cada equipo de aprendizaje presenta sus actividades a la asamblea y de este modo se inicia la fase de aplicación de los planes de trabajo.</p>	<p>- Consenso y apertura a los diferentes grupos de trabajo en vistas a un trabajo coordinado.</p> <p>- Se logra la estabilidad: Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en posición al crecimiento.</p>	<p>Primera Semana de Mayo</p>
<p><b>F. APLICACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO:</b></p> <p>Estos planes se ejecutan en forma coordinada y de manera sinérgica donde intervienen propuestas y actividades que involucran a</p>	<p>- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.</p>	<p>Tercera semana de Mayo</p>

<p>todo el personal.</p> <p>- las intervenciones de los grupos de aprendizaje exigen propuestas y espacios que son cubiertas por la institución. Las actividades significativas se dan a conocer a la sociedad y los medios de comunicación.</p>	<p>- Agresividad: grado en el cual las personas involucradas son agresivas y competitivos, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.</p> <p>- Búsqueda de nuevas formas de intervención.</p>	
<p><b>G. EVALUACIÓN DE LOS GRUPOS DE APRENDIZAJE:</b></p> <p>Los coordinadores se reúnen con el equipo de gestión para evaluar el camino que está haciendo.</p> <p>La primera reunión se realiza en el mes de julio y otro en Diciembre (fines de semestre)</p> <p>Por otro lado los coordinadores informan al equipo de gestión los resultados de sus trabajos.</p>	<p>- El control: el grado en que se emplean reglas, reglamentos, supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.</p>	<p>Mes de Julio y Diciembre</p>

<p><b>H. PREMIACIÓN Y PROYECCIÓN:</b></p> <p>Cada equipo de comunidad de aprendizaje se reúne para determinar a los miembros sobresalientes y sugerir al equipo de gestión el premio correspondiente. El informe escrito determina el incremento de beneficios y el otorgamiento de felicitación por resolución.</p>	<p>- los criterios para recompensar: El grado en que se distribuyen, las recompensas de acuerdo con el rendimiento y no con su antigüedad, favoritismo, y otros factores ajenos al rendimiento.</p>	<p>Mes de Diciembre</p>
--	---	-------------------------

### 9. RECURSOS Y RESPONSABLES PARA LAS ACTIVIDADES

Se trabajará bajo la responsabilidad del Especialista de Educación Superior Pedagógica de la DREP y los directores generales de las instituciones pedagógicas, para lograr lo programado.

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS
Implantación del modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Regional de Educación.</li> <li>- Director General de la Institución Pedagógica</li> </ul>	Recursos institucionales
Determinación de los objetivos y equipos	Dirección General y Directores Académico y Administrativo	Recursos institucionales
Elección de grupos de	Dirección General y	Recursos institucionales

aprendizaje	Directores Académico y Administrativo	
Elaboración de los planes de trabajo	Coordinadores y miembros de equipo de aprendizaje.	Recursos institucionales
Presentación de los planes	Dirección Académica y Dirección Administrativa	Recursos institucionales
Aplicación de los planes de trabajo	Coordinadores y miembros de equipo de aprendizaje.	Recursos institucionales
Premiación y proyección	Dirección General y Directores Académico y Administrativo	Recursos institucionales

## **10. BIBLIOGRAFÍA:**

**FUNDECE IPACE.** <http://www.fundece.org.ar/Newsletter9/liderazgo.html>

**IESE Business School.** <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-sectoriales/liderazgo-gestion-publica/>

**LIDERAZGO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.** [http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/57 liderazgo sistemas de gestion.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/57_liderazgo_sistemas_de_gestion.html)

**Programa de Gestión y Liderazgo (PGL©).** [http://www.orbipm.com/wp-content/files\\_mf/1306177718ProgramadeGesti%C3%B3nyLiderazgoCCJOrbiPMv3.pdf](http://www.orbipm.com/wp-content/files_mf/1306177718ProgramadeGesti%C3%B3nyLiderazgoCCJOrbiPMv3.pdf)

X

**Zermeño A. Francisco.** *Liderazgo participativo y Sistemas de Calidad.* <http://genesis.uaq.mx/posgrado/revistaelect/calidad/cal004.htm>

PROGAZGO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA

LA FFGESTIÓN PÚBLICA

# ANEXOS





# PROYECTO DE TESIS

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO, RELACIONES  
INTERPERSONALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS  
DOCENTES DE LOS INSTITUTOS PEDAGÓGICOS DE LA REGIÓN PUNO,  
2010**

## **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

PRESENTADO POR EL MAGISTER

**GREGORIO ARROYO JAPURA**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

**DOCTOR EN EDUCACIÓN**

AREQUIPA

-

PERÚ

2010

80

## I. PREÁMBULO

La gestión pública en el sector educación, se ha visto afectada por un conjunto de problemas internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones de educación superior no universitaria a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gestión es asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema, que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, para mantener los institutos libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos y luchas de poder, creando un clima organizacional adecuado.

Los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, no son ajenas a las deficiencias de estos tres factores; las relaciones interpersonales no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un Director líder para conseguir las metas,

capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático y participativo.

Son variados los factores que influyen en cualquier Institución Educativa para lograr la calidad educativa. Por eso, el accionar de ellos puede ser negativa o problemática si estas son incongruentes con los principios que sustenta la educación; o positiva si es congruente con estos principios no presentando problemas. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

Los docentes de los Institutos en estudio, no son ajenos a los problemas y se observan entre otros los siguientes:

- Decisiones verticales en función de grupos allegados a los directivos.
- Autoritarismo.
- Situaciones conflictivas circunscritas a su mínima expresión no dando alternativas de solución a la problemática institucional.
- Los docentes son tratados sin equidad.
- Las relaciones interpersonales, no son bondadosas, respetuosas.
- Escasa identificación del personal con el Instituto: Poca participación en las fiestas aniversarias, actividades sociales, deportivas, desfiles, etc.
- No existe una comunicación fluida y oportuna, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás.

Asimismo, se aprecia que en los Pedagógicos, las relaciones interpersonales no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director educativo para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo.

De todos los problemas mencionados se ha seleccionado lo que se refiere al liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional, bajo los criterios de que la gestión de capital social, también, al igual que la gestión de recursos financieros demanda de habilidades especiales. La investigación se realizará centrándose en estas variables directamente relacionadas intentando dar respuesta a las preguntas de investigación.

## **II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Enunciado del Problema**

¿Cuál es el grado de relación entre el Liderazgo Directivo, las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, 2010?.

## 1.2. Descripción del problema

### a. Área del conocimiento

El presente problema de investigación, se encuentra ubicado en el área general de las Ciencias Sociales, en el área específica de Educación y corresponde a la línea de investigación de Políticas Educativas y Gestión de la Educación.

### b. Análisis u operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES
<b>LIDERAZGO DIRECTIVO (A)</b>	Autocrático
	Benevolente autoritario
	Consultivo
	Participativo
<b>RELACIONES INTERPERSONALES (B)</b>	Habilidad para comunicarse efectivamente
	Escuchar atentamente
	Resolución de conflictos
	Expresión honesta y autentica
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL (C)</b>	Métodos de mando
	Motivación
	Comunicación
	Influencia
	Toma de decisiones
	Planificación
	Control

### c. Interrogantes básicas

¿Cuál es el grado de relación entre el Liderazgo Directivo, las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, 2010?

#### Específicas:

- a. ¿Cuál es el tipo de liderazgo predominante percibido por los docentes?
- b. ¿Cuáles son las relaciones interpersonales predominantes percibidas por los docentes?
- c. ¿Cuál es el clima organizacional predominante percibido por los docentes?
- d. ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo y las relaciones interpersonales percibida por los docentes?
- e. ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo y el clima organizacional percibido por los docentes?
- f. ¿Cuál es el grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los docentes?

#### **d. Tipo y nivel de investigación**

El tipo de investigación utilizado según su propósito es de campo y por su naturaleza y estrategia es descriptiva correlacional, porque se describen las variables y luego se correlacionan los resultados obtenidos

#### **1.3. Justificación del problema**

El presente trabajo es original, puesto que no se ha realizado investigaciones similares en los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos, dedicadas a la formación académica de profesores de diferentes niveles y especialidades de Inicial, Primaria y Secundaria de la Región Puno, el cual permitirá establecer un diagnóstico, analizando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con los que cuentan sus directores.

Posee una Relevancia Científico – Social, que nos permite tener un nuevo, conocimiento acerca de la relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibida por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento institucional.

Sobre la Relevancia Académica, los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar el tema tratado, viendo los errores y las deficiencias para mejorarlas.

Respecto a la Relevancia Práctico Institucional, el estudio permite valorar en los docentes el nivel de relación del liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y fortalecer los positivos.

En cuanto a la Relevancia Contemporánea, el presente trabajo tiene un impacto actual y trascendental, debido a que en estos tiempos se habla mucho sobre el liderazgo directivo, las relaciones interpersonales, clima organizacional, calidad de gestión, excelencia, calidad de gestión, entre otros. Su importancia y proyección posibilitará un mejor manejo del proceso educativo, que repercuta en resultados óptimos.

Finalmente este estudio cumple con las políticas investigativas, porque se ajusta a los requerimientos establecidos por la Escuela de Postgrado, tomando en cuenta su Área, Línea y Nivel de Investigación.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. LIDERAZGO DIRECTIVO**

#### **2.1.1. Definición de liderazgo**

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

Para Harold Koontz<sup>1</sup>, es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta, lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Chiavenato<sup>2</sup>, destaca lo siguiente:

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

En sociología: Es la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

---

<sup>1</sup> Koontz y Otros (1994). *Administración Una participación Global*. México: McGraw Hill Editores. Traducción Julio Coro Paudo.

<sup>2</sup> Chiavenato, I. (1993). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 3ra Edición. Mc Graw Hill. México.

Ralph M. Stogdill<sup>3</sup>, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí tomamos el caso del liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

**En primer término**, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

**En segundo aspecto** el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

**El tercer aspecto** del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han

---

<sup>3</sup> Ralph M. Stogdill. *Teorías e investigación del liderazgo*, en Stoner, Freeman Gilbert Gr. Administración. (1996). Sexta Edición. Printice Hall Hispanoamericana S.A. México. Disponible en [WWW.personediatino.com](http://WWW.personediatino.com) (2009, 15 de Febrero).

influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

**El cuarto aspecto** es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James Mc Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

**a) Como cualidad personal del líder.** “Al comienzo de la historia, El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

**b) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.** Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino “las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.”

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. En síntesis, “el líder es un producto no de

sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica”.

Jiménez A.<sup>4</sup> dice hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar.

---

<sup>4</sup> Jiménez, R. (2004). *Tipos De Liderazgo* [en línea]. Disponible en: [www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=532](http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=532) [2009, 20 de Agosto]

Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones.

No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a auto dirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance.

El verdadero líder es quien comienza a auto educarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Debiendo de predicar con el ejemplo.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social, debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización.

En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas.

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

### 2.1.2. Características del liderazgo

Gil V.<sup>5</sup>, Caracteriza manifestando que: En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (Individuos súper especializados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos. Entendemos el líder por las siguientes características:

**a)** El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

---

<sup>5</sup> Gil V., F. (1990). *Liderazgo*. Ed. Instituto de Capacitación Política: México.

**b)** La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).

**c)** Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

**d)** En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

**e)** Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### 2.1.3. Estilos de liderazgo

Según Jiménez R<sup>6</sup>., El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una

---

<sup>6</sup> Jiménez, R. et al., 2004:84.

aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima.

Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo. El cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo y del orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados

Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cuál es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el

dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El dirigente o líder deberá constantemente “sentir” a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde. Esta forma de liderazgo es llamada liderazgo situacional y tiene sus ventajas y deficiencias según se utilice.

#### **2.1.4. Tipos de liderazgo**

Ante la pregunta ¿Qué tipos de liderazgos hay?, la respuesta es muchos, muy variados y diversos, los hay malos, exitosos y efectivos, fastos y nefastos. Inclusive los hay para todo tipo de personas, gustos y necesidades. Hay tantos tipos de liderazgos como tipos de líderes hay. Entonces ¿Por qué el interés en los tipos de liderazgo? Precisamente, porque cuando hay tanto de donde escoger, no siempre se elige adecuadamente.

Cada vez más las organizaciones con o sin fines de lucro, buscan afanosamente incorporar líderes a sus causas.

Implícita o tácitamente, buscan al menos que los candidatos cubran siete cualidades básicas: capacidad técnica; inteligencia social o habilidad para motivar; entender y conducir a la gente; experiencias en la dirección de personas hacia objetivos o proyectos, caminos ya recorridos; saber en qué momento actuar, cuando no hacer nada, y cuando hacerlo todo, o cuando sólo una parte, lo que implica también la habilidad para decidir cuál es la persona correcta en quien apoyarse; capacidad de juicio, y finalmente carácter.

Idalberto Chiavenato<sup>7</sup>, ha estudiado seriamente los patrones y estilos de los líderes y administradores durante tres décadas. En el transcurso de estas investigaciones, desarrolló ciertos conceptos y enfoques importantes para la comprensión del comportamiento de los líderes.

Concibe al administrador efectivo como aquel que se halla fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales en una unidad. Todos los miembros del grupo e incluso el administrador o líder, adaptan una relación de soporte en la cual, sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas, puesto que va encaminado a las

---

<sup>7</sup> Chiavenato I. et al., 1993:114.

motivaciones humanas. Considera a este enfoque como el más apto para dirigir a un grupo.

Como pautas para la investigación y para la aclaración de su concepto, ha postulado cuatro estilos o sistemas de administración, y que son los siguientes:

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

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

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

#### **Sistema 1.- La administración explotativa o autoritaria.**

Estos administradores son altamente autócratas, tiene poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación

en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares.

**Sistema 2.- La administración benevolente-autoritaria.**

Estos administradores tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estrecho control de políticas.

**Sistema 3.- La administración consultiva.** Estos administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, usualmente tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente, toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores, y actúan consultivamente en otras ocasiones.

**Sistema 4.- La administración de grupo participativo.**

Este sistema es el más participativo de todos. En el sistema 4, los administradores tienen una completa confianza en los

subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas, fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y fomentan la toma de decisiones en forma conjunta.

Considera que el sistema 4 es el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo.

## **2.2. RELACIONES INTERPERSONALES**

### **2.2.1. Definición de relaciones interpersonales**

A decir de Trinidad,<sup>8</sup> “Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión honesta y auténtica de uno/una”.

---

<sup>8</sup> Trinidad, L. (2006). *Taller de Relaciones Interpersonales* [en línea]. Disponible en: [sju.albizu.edu/Correccion/Relaciones%20Interpersonales/Taller%20Relaciones%20Interpersonales.ppt](http://sju.albizu.edu/Correccion/Relaciones%20Interpersonales/Taller%20Relaciones%20Interpersonales.ppt) [2010, 20 de Mayo].

## 2.2.2. Destrezas para las relaciones interpersonales<sup>9</sup>

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

Las destrezas para las relaciones interpersonales son:

Comunicación

Autoconocimiento

Límites

### **Destrezas de comunicación**

Escuchar activamente

Empatía, apertura, conciencia

Respuesta reflexiva

Revelación

Expresión

Entendimiento del lenguaje corporal

Claridad y honestidad

No asumir

Contenido vs. Proceso

Resolución de conflicto

Negociación

---

<sup>9</sup> Trinidad, L. et al., 2006: 34

### **Destrezas de autoconocimiento**

Autenticidad

Asertividad

Comunicación e integridad

Límites emocionales

Base en la realidad

Postergación de la gratificación

Distanciamiento

#### **2.2.3. La escucha activa<sup>10</sup>**

Para las buenas relaciones interpersonales consiste en “Bloquear los estímulos externos, atender cuidadosamente los mensajes verbales como los no verbales, diferenciar entre los contenidos: intelectual y emocional del mensaje, hacer diferencias con respecto a los sentimientos del que habla”.

#### **2.2.4. Los conflictos en las organizaciones, causas, consecuencias y cómo manejarlos.**

Los conflictos en las organizaciones son inevitables pero si pueden prevenirse, anticiparse o solucionarse.

---

<sup>10</sup> Trinidad, L. et al., 2006:36

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

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

La confianza es un elemento vital en todas las relaciones interpersonales incluyendo las organizaciones.

La gente debe creer en la veracidad de la información y de que se les hable de los asuntos importantes que les compete.

La gente necesita creer en la verticalidad y honestidad de sus líderes.

La gente necesita saber que la agencia se preocupa por ellos para que haya confianza y compromiso.

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

Para mejorar las relaciones interpersonales, se sugiere:

- a) No pidas prestado ningún material, utiliza el tuyo.
- b) No trates de reformar o corregir a otros o que acepten todas tus ideas.
- c) Si trabajas en equipo, haz tu parte y no permitas que otros lo hagan por ti.

d) Sé cortés y amistoso con todos.

e) No te quejes de todo y por todo.

f) Cumple con las promesas y con los compromisos.

g) No interrumpas al que esté trabajando.

h) Acepta con responsabilidad tus errores y fracasos; no busques culpables.

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

Para controlar situaciones negativas se sugiere:

1) No dar demasiada importancia a aquello que en realidad no la tiene.

2) No dejes que tus emociones te dominen; mejor retírate de la situación que te está provocando algún problema y busca el “equilibrio” emocional.

3) Ante el surgimiento de algún problema con alguien respeta su posición y reconoce que su interpretación al conflicto es tan válida como la tuya.

4) No debes enclaustrarte en tu frustración. Platica y desahógate con alguien de tu confianza.

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

La duración de la relación depende de varios factores:

La cantidad de personas involucradas.

El propósito de la relación.

El compromiso en la relación.

El valor de la relación para cada uno.

El nivel de madurez de los individuos.

Las necesidades cumplidas.

### **2.2.5. Características de las relaciones interpersonales saludables<sup>11</sup>**

#### **Honestidad y Sinceridad**

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

---

<sup>11</sup> Trinidad, L. et al., 2006:42

### **Respeto y Afirmación**

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

### **Comprensión y Sabiduría**

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

### **2.2.6. Procesos fundamentales que impactan las relaciones interpersonales<sup>12</sup>**

**Los cinco procesos fundamentales son:**

- Percepción
- Pensamientos
- Sentimientos
- Intencionalidad
- Acción

---

<sup>12</sup> Trinidad, L. et al., 2006:44.

### **Proceso de Percepción**

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

### **Proceso de Pensamientos y Sentimientos**

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

### **Proceso de Intencionalidad y Objetivos**

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

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

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

### **Proceso de Acción**

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

### **2.2.7. Comportamientos en las relaciones interpersonales**

#### **Comportamientos Inefectivos**

Juzgar

Control

Neutralidad

Superioridad

Certeza

Cuando hay una relación interpersonal eficiente se produce lo siguiente:

Satisfacción

Autenticidad

Empatía

Compañerismo

Efectividad

Cuando hay una relación interpersonal deficiente se produce lo siguiente:

Frustración

Ansiedad

Enojo

Agresividad

Actitud negativa

Deserción o despido del empleo.

### **Comprendiendo las relaciones interpersonales**

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

Necesidades satisfechas edifican relaciones interpersonales.

La meta de cualquier relación es, entonces, cumplir las necesidades existentes.

### 2.2.8. Etapas de una relación interpersonal insatisfecha

Las etapas de una relación interpersonal son:

Cooperación

Desquite

Dominación

Aislamiento

Una persona sola no puede mantener cooperación y confianza mutua en la relación. Las personas involucradas tienen que trabajar para lograrlo.

Para mantener una relación fuerte, saludable y dinámica, se ha de estar alerta a las necesidades cambiantes dentro de la relación.

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

#### **Seis cualidades de una relación cooperativa.**

Compromiso

Meta común

Desinterés

Confianza y respeto mutuo

Creatividad

Compromisos renovados

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

**Etapas del desquite:**

Asumir demasiado de la otra persona.

Tomar la iniciativa para cumplir mis necesidades: demandar o manipular.

Agredir

Luchar por el control

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

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

a. Debido al sentir de rechazo y auto-compasión, concluyen que la otra persona no se preocupa por sus necesidades. Ven al dominador como totalmente egoísta y no como un socio en la relación. Están convencidos de que no se dará consideración a su creatividad, ideas y sentimiento.

b. Concluyen que no tienen que perdonar a la otra persona. Han absorbido tantas heridas que se sienten más agredidas que agresor. Ya ha pasado el límite de aguante.

c. Concluyen que no se van a cumplir con sus necesidades. Ya no hay esperanza.

## **2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2.3.1. Definición de clima organizacional**

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y es considerado como el clima organizacional.

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

Luc Brunet<sup>13</sup>, señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

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

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

---

<sup>13</sup> Brunet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Cuarta edición. Trillas. México.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como:

*“Elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”<sup>14</sup>*

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

*“Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”<sup>15</sup>.*

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es:

*“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo,*

---

<sup>14</sup> Brunet, L. et al., 2002: 210.

<sup>15</sup> Brunet, L. et al., 2002: 212.

*comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”<sup>16</sup>*

Las definiciones de clima organizacional explican que:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

### **2.3.2. Dimensiones y medida del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es

---

<sup>16</sup> Brunet, L. et al., 2002: 230.

conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

**Brunet**<sup>17</sup>, afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

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

---

<sup>17</sup> Brunet, L. et al., 2002:238.

5. **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales

#### 2.4. PERCEPCIÓN<sup>18</sup>

La noción de percepción deriva del término latino *perceptio* y describe tanto a la acción como a la consecuencia de percibir (es decir, de tener la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo).

Se define como percepción al proceso cognoscitivo a través del cual las personas son capaces de comprender su entorno y actuar en consecuencia a los impulsos que reciben; se trata de entender y organización los estímulos generados por el ambiente y darles un sentido.

---

<sup>18</sup> Disponible en: <http://definicion.de/percepcion/#ixzz2EDzNvn8q> [2010, 20 Noviembre]

Para la psicología, la percepción consiste en una función que le posibilita al organismo recibir, procesar e interpretar la información que llega desde el exterior valiéndose de los sentidos.

### 3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Realizadas las búsquedas bibliográficas referentes al tema de estudio, se han encontrado algunas investigaciones que tienen semejanza en cuanto a los temas que se investigan, los cuales han servido de referencia y se citan los siguientes:

Arteaga V.<sup>19</sup> en su trabajo de investigación “Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A” del Perú”, concluye entre otros:

“Existe una relación de dependencia positiva media entre el liderazgo y las relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional, y entre relaciones interpersonales y clima organizacional, percibida por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A”. La prueba estadística del Chi cuadrado arrojó un valor  $p < 0,05$ ”.

---

<sup>19</sup> Arteaga, V. (2005) Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A” del Perú [en línea]. Disponible en: [www.GestioPolis.com](http://www.GestioPolis.com) [2009, 10 de Marzo].

”Existe una correlación positiva considerable entre liderazgo y relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional y entre relaciones interpersonales con clima organizacional, percibido por el personal docente de la Institución Educativa Nacional “ A ”.

Rodríguez N.<sup>20</sup>, en su trabajo de investigación titulado “El Clima Escolar”, en Lima, concluye: “La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.). El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente”.

M. Rosales<sup>21</sup>, en su trabajo “Calidad sin Liderazgo”, analizó determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan – Argentina. Población: Directores y Profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de

---

<sup>20</sup> **Rodríguez, N.** (2004). *El Clima Escolar* [en línea].Perú. Disponible en: [www.huascar.edu.pe/comunidad/xtras/pdf/clima.pdf](http://www.huascar.edu.pe/comunidad/xtras/pdf/clima.pdf) [2009, 10 Enero].

<sup>21</sup> **Rosales, M.** (2005). *Calidad sin Liderazgo*. [en línea].Chile: Universidad de Concepción de Chile. Disponible en: [contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.shtml](http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.shtml) - 63k [2009, 22 de Febrero].

observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa, “que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes”.

#### **4. Objetivos de la Investigación**

##### **4.1. Objetivo General**

Determinar el grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, 2010.

##### **4.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar el tipo de liderazgo predominante percibido por los docentes.
- b) Describir las relaciones interpersonales predominantes percibidas por los docentes.
- c) Describir el clima organizacional predominante percibido por los docentes
- d) Determinar el grado de relación entre el liderazgo y las relaciones interpersonales percibida por los docentes.
- e) Determinar el grado de relación entre el liderazgo y el clima organizacional percibido por los docentes.

f) Determinar el grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los docentes.

## 5. Hipótesis de la investigación

### 5.1. Hipótesis general

**Hi.** Existe un significativo grado de relación entre liderazgo directivo autoritario con las relaciones interpersonales y el clima organizacional poco adecuado, percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno.

### Hipótesis específicas

**Hi<sub>1</sub>.** Existe un tipo de liderazgo autoritario, según lo percibido por los docentes.

**Hi<sub>2</sub>.** Las relaciones interpersonales predominantes percibidas por los docentes son poco adecuadas.

**Hi<sub>3</sub>.** El clima organizacional predominante percibido por los docentes es poco adecuado.

**Hi<sub>4</sub>.** Existe una relación media positiva entre el liderazgo y relaciones interpersonales percibidas por los docentes.

**Hi5.** Existe una relación media positiva entre el liderazgo y el clima organizacional percibido por los docentes.

**Hi6.** Existe una relación media positiva entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los docentes.

### **III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

#### **1. Técnicas, Instrumentos y Materiales de Verificación**

##### **1.1. Técnica:**

Se utilizó la técnica de la encuesta.

En el marco de la técnica de la encuesta, se diseñó un cuestionario, el mismo que fue aplicado a los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno. La ventaja principal del cuestionario radica en la gran economía de tiempo y del personal que implica, ya que los cuestionarios han podido dejarse en el lugar apropiado o podido administrarse en grupos reunidos para tal efecto.

Los ítems de la encuesta del presente trabajo de investigación, se redactaron y organizaron de tal forma que permitieron recopilar datos válidos y confiables, validados por dos docentes principales investigadores con experiencia, utilizando una escala de medición de respuestas múltiples propuesto:

### SIEMPRE

Indica que la presencia del hecho es **permanente** (en todo o cualquier tiempo o continuamente).

### CON FRECUENCIA

Se refiere a la **repetición a menudo** de un hecho. Es de observancia usual, periódico o continuo).

### ALGUNAS VECES

La presencia de este hecho es **esporádica**, y se atribuye a ciertas oportunidades de tiempo, de lugar u otras circunstancias. Se presenta con ciertos intervalos de tiempo.

### RARAS VECES

Cuando el hecho se presenta con **muy poca frecuencia**. Es anormal o increíble.

### NUNCA

Significa negación, **inexistencia** de algún hecho o comportamiento.

## 1.2. Instrumento:

Se utilizó como instrumento un cuestionario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, usándose la

escala de Rensis Likert cuyo prototipo o modelo se encuentra como anexo.

El propósito del cuestionario fue para recopilar la información requerida en el estudio sobre el grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno.

El referido instrumento se caracteriza por ser formal y estructurado, constando de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, donde se describe ampliamente el propósito de la encuesta y se señalan las recomendaciones que han seguido los encuestados para que los datos suministrados sean objetivos y veraces; así mismo el agradecimiento por su participación.

La primera, segunda y tercera parte del cuestionario, tienen el propósito de recabar la información vinculada directamente con las variables liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional respectivamente.

Es de destacar que la característica fundamental de estos ítems es que las respuestas se delimitarán en una escala tipo

Likert, que según Hernández (2010), "Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos".

El instrumento se elaboró en base a los conceptos de liderazgo de Adalberto Chiavenato, relaciones interpersonales de Laura Trinidad, y clima organizacional de Luc Brunet.

Para el diseño de los instrumentos, se partió de la operacionalización de las variables, procedimiento que permite la redacción de los correspondientes ítems, mediante los cuales se han obtenido las informaciones internas y colectivas que sirvieron de base a la investigación para el análisis y la consecuente emisión de conclusiones.

### **1.3. Materiales**

- Hojas A-4
- Informe
- Copias
- Digitación
- Anillados
- Empastado
- Internet

## 2. Campo de Verificación

### 2.1 Ubicación Espacial

El ámbito general donde se desarrolló el presente trabajo de investigación corresponde a las provincias de Puno, San Román, Chucuito, Huancané y Azángaro de la Región Puno, donde se encuentran ubicadas cada una de los Institutos de Educación Superior Pedagógica en estudio.

### 2.2. Ubicación Temporal

El año cronológico que comprende el presente trabajo es en el 2010, asume una visión actual y perspectiva a medida que se indica la investigación.

### 2.3. Unidades de Estudio

#### 2.3.1. Población o Universo de estudio

La población está conformada por todos los docentes (N = 124) de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, para el año 2010, conforme se aprecia en el cuadro siguiente:

**CUADRO Nº 01****DOCENTES DE LOS INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
PEDAGÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO. 2010**

<b>DOCENTES</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
IESPP PUNO	35	28
IESPP JULIACA	34	27
IESPP AZÁNGARO	28	23
IESPP HUANCANÉ	15	12
IESPP JULI	12	10
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Dirección de Gestión Pedagógica de la DREP Puno – 2010

Según Court V. (1991), “En las investigaciones de carácter descriptivo se recomienda utilizar muestras grandes para que haya precisión y representatividad. En este sentido se sugiere seleccionar muestras no menores al 30% de la población accesible”. En esta investigación se aplicó un censo, y se encuestó al 100% de la población, habiéndose trabajado con ella.

### **3. Estrategia de recolección de datos**

#### **3.1. Organización**

Para proceder a recoger la información se obtuvo el permiso del Especialista de Educación Superior de la Dirección Regional de Educación, con cuyo aval se procedió a aplicar el Cuestionario como instrumento de la Encuesta diseñado para este caso.

### **3.2. Recursos.**

#### **a. Recursos Humanos**

- Investigador
- Asesor
- Colaboradores directos
- Personal recolector de informaciones

#### **b. Recursos Físicos**

Disponibilidad de infraestructura y disponibilidad de ambientes

#### **c. Recursos Económicos**

- Transporte
- Papelería
- Impresiones

#### **d. Recursos Institucionales**

- Nombre de las Instituciones: Institución de Educación Superior Pedagógica Pública.
- Naturaleza de su intervención: Colaborativa

### **3.3. Validación del instrumento**

Se utilizó el Juicio de Expertos, para el que se elaboró una ficha, la misma que cuenta con 10 Ítems para la calificación del cuestionario, siendo evaluado por dos docentes principales con el Grado de Doctor con experiencia en investigaciones y docencia universitaria.

### 3.4. Criterios para el manejo de resultados.

Para el análisis de la información se empleó lo siguiente:

- Cuadros estadísticos para variables cualitativas
- Gráfico estadístico para variables cualitativas
- Proporciones o porcentajes para categorías de variables cualitativas.
- Coeficiente de correlación de Pearson para la interpretación de valores obtenidos con la fórmula que sigue:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a + 1.00 (-1 ≤ r ≤ 1)

Si r es:

**-1,00** = Correlación negativa perfecta (“a mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante) Esto también se aplica “a menor X mayor Y”.

- 0,99 = Correlación negativa muy alta

- 0,89 = Correlación negativa alta

- 0,69 = Correlación negativa moderada.

- 0,39 = Correlación negativa baja

- 0,19 = Correlación negativa muy baja

**0.00** = No existe correlación alguna entre las variables.

0,19 = Correlación positiva muy baja

0,39 = Correlación positiva baja

0,69 = Correlación positiva moderada.

0,89 = Correlación positiva alta.

0,99 = Correlación positiva muy alta

**1.00** = Correlación positiva perfecta. (“a mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).

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

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

#### IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO

TIEMPO \ ACTIVIDADES	MESES									
	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Recolección de datos	X	X	X	X						
Estructuración de resultados					X	X	X	X		
Informe final								X	X	X

## V. BIBLIOGRAFÍA

**Arteaga, V.** (2005) Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A” del Perú [en línea]. Disponible en: [www.GestioPolis.com](http://www.GestioPolis.com) [2009, 10 de Marzo].

**Brunet, L.** (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Cuarta edición. México: Trillas.

**Castañeda J.** (1996) *Métodos de Investigación II*. México: Editorial Mc Graw Hill

**Chiavenato, I.** (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.

**Chiavenato, I.** (1993). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 3ra Edición. Mc Graw Hill. México.

**Court, V.** (1991). *Generación de Proyectos I* (Compilación). Caracas: Instituto Internacional de Andrología.

**Fernández, F.** (1992). *Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altigracia de Orituco de la 3ª Etapa, y el Clima Organizacional de Dichas Instituciones*. Trabajo de Maestría. Universidad Bicentenario de Aragua. Caracas-Venezuela.

**Gil V. F.** (1990). *Liderazgo*. Ediciones Instituto de Capacitación Política. México.

**González, A.** (1995). *Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar*. Santino Caracas. Venezuela: Distribuidora Escolar S. R. L.

**González, E.** (1993). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental Libertador". Maracaibo - Venezuela.

**Hernández R., Fernández C. y Baptista L.** (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill Editores.

**Jiménez, R.** (2004). *Tipos de Liderazgo* [en línea]. Disponible en: [www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=532](http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=532) [2008, 20 de Agosto]

**Koontz y Otros** (1994). *Administración Una participación Global*. México: McGraw Hill Editores. Traducción Julio Coro Paudo.

**Ley de Educación N° 28044** (2003, 29 de julio). En *El Peruano*, p. 248945.

**Pérez Javier E.** (2005). *Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de Educación Básica* [en línea]. Venezuela. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos13/lider/lider.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider.shtml) [2006, 20 de Octubre].

**Proyecto Educativo Institucional** del Instituto Superior Pedagógico Público de Juliaca (2008).

**Ralph M.Stogdill.** *Teorías e investigación del liderazgo*, en Stoner, Freeman Gilbert Gr. *Administración*. (1996). Sexta Edición. Printice Hall Hispanoamericana S.A. México. Disponible en [WWW.personediatino.com](http://WWW.personediatino.com) (2009, 15 de Febrero).

**Rodríguez, N.** (2004). *El Clima Escolar* [en línea]. Perú. Disponible en:  
[www.huascar.edu.pe/comunidad/xtras/pdf/clima.pdf](http://www.huascar.edu.pe/comunidad/xtras/pdf/clima.pdf) [2009, 10 de Enero].

**Rosales, M.** (2005). *Calidad sin Liderazgo*. [en línea]. Chile: Universidad de Concepción de Chile. Disponible en: [contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.shtml](http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.shtml) - 63k [2009, 22 de Febrero].

**Sánchez, H. y Reyes, C.** (1987). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima. S.C.

**Stoner, J. y Otros** (1996). *Administración*. Cuarta Edición. México: Prentice – Hall Hispanoamericana S. A.

**Tovar, G.** (1996). *Principios de Administración...* México: Editorial Continental.

**Trinidad, L.** (2006). *Taller de Relaciones Interpersonales* [en línea]. Disponible en: [sju.albizu.edu/Corrección/Relaciones%20Interpersonales/Taller%20Relaciones%20Interpersonales.ppt](http://sju.albizu.edu/Corrección/Relaciones%20Interpersonales/Taller%20Relaciones%20Interpersonales.ppt) [2010, 20 de Mayo].

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Grado de relación entre el Liderazgo Directivo, las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, 2010**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	POBLACIÓN
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cuál es el grado de relación entre el Liderazgo Directivo, las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, 2010?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar el grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, 2010.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe un significativo grado de relación entre liderazgo directivo autoritario con las relaciones interpersonales y el clima organizacional inadecuado percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno. 2010.</p>	<p><b>Liderazgo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocrático</li> <li>- Benevolente - autoritario</li> <li>- Consultivo</li> <li>- Participativo</li> </ul>	<p><b>Técnica:</b></p> <p>Encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b></p> <p>Cuestionario impreso</p>	<p><b>Población o Universo de estudio</b></p> <p>La población está conformada por todos los docentes (N = 124) de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, para el año 2010</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>a. ¿Cuál es el tipo de liderazgo directivo predominante percibido por los docentes?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a. Identificar el tipo de liderazgo directivo predominante percibido por los docentes.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a. Existe un tipo de liderazgo directivo autoritario, según lo percibido por los docentes.</p>	<p><b>Relaciones Interpersonales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Habilidad para comunicarse efectivamente</li> <li>-Escuchar atentamente</li> <li>-Resolución de conflictos</li> <li>-Expresión honesta y auténtica</li> </ul>			

<p><b>b.</b> ¿Cuáles son las relaciones interpersonales predominantes percibidas por los docentes?</p> <p><b>c.</b> ¿Cuál es el clima organizacional predominante percibido por los docentes?</p> <p><b>d.</b> ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales percibida por los docentes?</p> <p><b>e.</b> ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional percibido por los docentes?</p> <p><b>f.</b> ¿Cuál es el grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los docentes?</p>	<p><b>b.</b> Describir las relaciones interpersonales predominantes percibidas por los docentes.</p> <p><b>c.</b> Describir el clima organizacional predominante percibido por los docentes.</p> <p><b>d.</b> Determinar el grado de relación entre el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales percibida por los docentes.</p> <p><b>e.</b> Determinar el grado de relación entre el liderazgo y el clima organizacional percibido por los docentes.</p> <p><b>f.</b> Determinar el grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los docentes.</p>	<p><b>b.</b> Las relaciones interpersonales predominantes percibidas por los docentes son poco adecuadas.</p> <p><b>c.</b> El clima organizacional predominante percibido por los docentes es poco adecuado.</p> <p><b>d.</b> Existe una relación media positiva entre el liderazgo directivo y relaciones interpersonales percibida por los docentes.</p> <p><b>e.</b> Existe una relación media positiva entre el liderazgo directivo y el clima organizacional percibido por los docentes.</p> <p><b>f.</b> Existe una relación media positiva entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los docentes.</p>	<p><b>Clima Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos de mando</li> <li>- Motivación</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Influencia</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Planificación</li> <li>- Control</li> </ul>		
--	---	--	------------------------------------	--	--	--



# CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**CUESTIONARIO PARA LOS DOCENTES DE LOS INSTITUTOS DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO**

Estimado (a) Colega:

En este cuestionario se pretende recoger información de la realidad que permita determinar el Grado de Relación entre Liderazgo Directivo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido de los docentes de las Instituciones de Educación Superior Pedagógico Público de la Región Puno. Basado en la percepción real que tienen sus propios miembros.

En este sentido se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio se usarán para planificar mejor las acciones institucionales y contribuir así a que las Instituciones Pedagógicas ofrezcan un servicio educativo de mejor calidad.

Así mismo le invoco ser extremadamente objetivo y honesto en sus apreciaciones, se contesta en forma **anónima** para que sienta absoluta libertad al expresarse. La información proporcionada tiene carácter reservado y solamente servirá a los fines de un estudio de investigación.

**INSTRUCCIONES**

El cuestionario consta de 15 preguntas. Cada pregunta incluye un conjunto de alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de las preguntas y las opciones de respuesta que le siguen. Elija para cada pregunta, aquella respuesta con la que esté de acuerdo o que se aproxime más a su opinión y **coloque una equis (X) en la letra seleccionada de las alternativas propuestas.**

**Es importante que responda todas las preguntas.**

## PRIMERA PARTE

### LIDERAZGO

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

## SEGUNDA PARTE

### RELACIONES INTERPERSONALES

1. ¿En la institución, la comunicación entre los docentes es cordial, claro y directo?

- (a) Siempre
- (b) Con frecuencia
- (c) Algunas veces
- (d) Rara vez
- (e) Nunca

2. ¿Al comunicarse entre los docentes, existe una escucha activa, respetando los sentimientos de los demás miembros?

- (a) Siempre
- (b) Con frecuencia
- (c) Algunas veces
- (d) Raras veces
- (e) Nunca

3. ¿En la solución de problemas entre docentes se satisfacen las expectativas de ambas partes?

- (a) Siempre
- (b) Con frecuencia
- (c) Algunas veces
- (d) Raras veces
- (e) Nunca

4. ¿Existe una expresión honesta y auténtica en las comunicaciones de parte de los docentes?

- (a) Siempre
- (b) Con frecuencia
- (c) Algunas veces
- (d) Raras veces
- (e) Nunca

## TERCERA PARTE

### CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Usted diría que el método de mando utilizado en la institución para influir en los docentes es adecuado?

- (a) Siempre
- (b) Con frecuencia
- (c) Algunas veces
- (d) Raras veces
- (e) Nunca

2. ¿Existen fuerzas motivacionales para responder a las necesidades de la institución?

- (a) Siempre
- (b) Con frecuencia
- (c) Algunas veces
- (d) Raras veces
- (e) Nunca

3. ¿Las formas de comunicarse entre docentes y directivos son las más adecuadas en tu institución?

- (a) Siempre
- (b) Con frecuencia
- (c) Algunas veces
- (d) Raras veces
- (e) Nunca

4. ¿La forma de dirigir utilizado por el director, para establecer los objetivos de la institución son las más adecuadas?

- (a) Siempre
- (b) Con frecuencia
- (c) Algunas veces
- (d) Raras veces
- (e) Nunca

5. En sus funciones, el director toma decisiones en forma adecuada

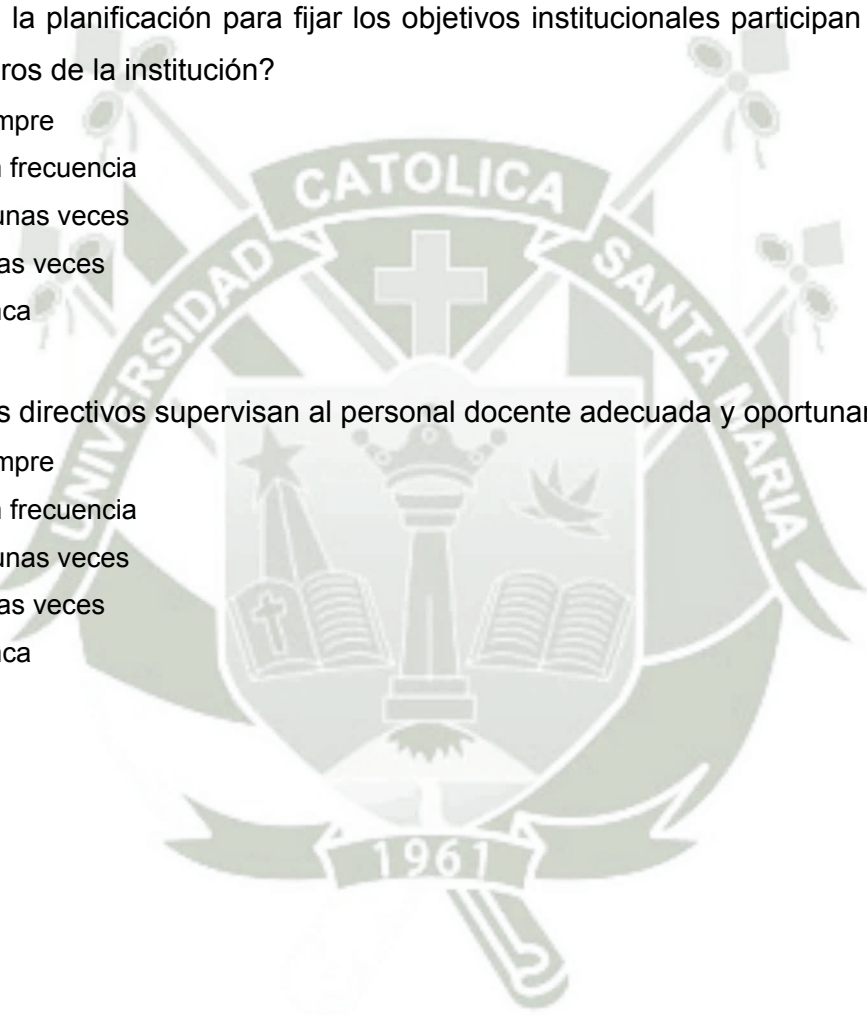
- (a) Siempre
- (b) Con frecuencia
- (c) Algunas veces
- (d) Raras veces
- (e) Nunca

6. ¿En la planificación para fijar los objetivos institucionales participan todos los miembros de la institución?

- (a) Siempre
- (b) Con frecuencia
- (c) Algunas veces
- (d) Raras veces
- (e) Nunca

7. ¿Los directivos supervisan al personal docente adecuada y oportunamente?

- (a) Siempre
- (b) Con frecuencia
- (c) Algunas veces
- (d) Raras veces
- (e) Nunca





# VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del experto : *Francisco Chiraja Cutipa*  
 1.2. Actividad laboral : *Docente Principal*  
 1.3. Institución donde labora : *Universidad Nacional del Altiplano*  
 1.4. Instrumento de validación: *Encuesta (Cuestionario)*  
 1.5. Autor del instrumento : *Gregorio Arroyo Jaquira*

### II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Muy deficiente (MD): 0.0    Deficiente (D): 0.5    Regular (R): 1.0    Bueno (B): 1.5    Mu bueno (MB): 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	MD 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	MB 2.0
1 CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado al tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
2 OBJETIVIDAD: Está expresado en forma de indicadores observables o medibles.					X
3 ACTUALIDAD: Los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumentos de investigación.				X	
4 ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems tiene una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.					X
5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems es correspondiente a la cantidad de indicadores que se quiere medir.					X
6 COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems se refieren a las incógnitas de los problemas de investigación o al sentido de la investigación.				X	
7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se asume en la investigación.					X
8 METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger datos confiables.					X
9 ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos.				X	
10 ORIGINALIDAD: Este instrumento es elaboración propia, de lo contrario se menciona la fuente.				X	
PUNTAJES PARCIALES				7.5	10
PROMEDIO FINAL				17.5	

III OPINIÓN: *el instrumento es adecuado para recoger los datos requeridos.*

*Puno, 13 de setiembre* de 20 *10*

*FC*  
 Dr. FRANCISCO CHIRAJA CUTIPA  
 Profesor Principal  
 Código 920521

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del experto : *Edgardo Pineda Quispe*  
 1.2. Actividad laboral : *Docente Principal*  
 1.3. Institución donde labora : *Universidad Nacional del Altiplano - Puno*  
 1.4. Instrumento de validación: *Cuestionario de encuesta*  
 1.5. Autor del instrumento : *Gregorio Arroyo Japuro*

### II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Muy deficiente (MD): 0.0 Deficiente (D): 0.5 Regular (R): 1.0 Bueno (B): 1.5 Mu bueno (MB): 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	MD 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	MB 2.0
1 CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado al tipo de investigación que se pretende realizar.					X
2 OBJETIVIDAD: Está expresado en forma de indicadores observables o medibles.					X
3 ACTUALIDAD: Los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumentos de investigación.					X
4 ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems tiene una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems es correspondiente a la cantidad de indicadores que se quiere medir.					X
6 COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems se refieren a las incógnitas de los problemas de investigación o al sentido de la investigación.				X	
7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se asume en la investigación.					X
8 METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger datos confiables.				X	
9 ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos.				X	
10 ORIGINALIDAD: Este instrumento es elaboración propia, de lo contrario se menciona la fuente.					X
PUNTAJES PARCIALES				6.0	12.0
PROMEDIO FINAL				18.00	

### III OPINIÓN:

*Los instrumentos están elaborados adecuadamente para la recopilación de la información requerida.*

*Puno, 01 de Setiembre de 2010*

**DR. EDGARDO PINEDA QUISPE**  
 CFC. CCFF. 77 - MS.

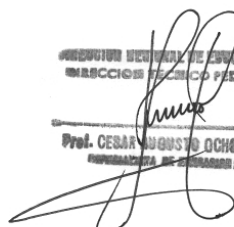


# DOCUMENTO DE AUTORIZACIÓN

CARTA DE AUTORIZACION

EL SEÑOR PROFESOR **GREGORIO ARROYO JAPURA**, IDENTIFICADO CON DNI 01285547, EX DOCENTE ESTABLE DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO PUBLICO DE JULIACA, QUIEN VIENE REALIZANDO SU TRABAJO DE INVESTIGAIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION EN LA ESCUELA DE POST GRADO DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA SANTA MARIA DE AREQUIPA, SOBRE EL “**GRADO DE RELACION ENTRE LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PEDAGOGICO PUBLICO DE LA REGION PUNO 2010**” Y QUIEN EN LA ACTUALIDAD ES DOCENTE ORDINARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MOQUEGUA, ESTA AUTORIZADO VISITAR A LAS INSTITUCIONES PEDAGOGICAS DE LA REGION PARA EFECTUAR SUS ENCUESTAS, POR LO QUE AGRADECERE A LOS SEÑORES AUTORIDADES Y DOCENTES DE EDUCACION SUPERIOR INVOLUCRADAS DAR LAS FACIDADES DEL CASO.

PUNO, 25 DE OCTUBRE DEL 2010



DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION - PUNO  
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION - PUNO  
Prof. CESAR AUGUSTO OCHOA SANDOVAL  
COORDINADOR DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



# REGLAS ESTADÍSTICAS DE DECISIÓN SEGÚN “ *r* DE PEARSON”

**REGLA DE DECISIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO Y RELACIONES  
INTERPERSONALES**

Para determinar el valor que se alcanza en el **grado de relación entre Liderazgo Directivo (X) y Relaciones Interpersonales (Z)**, se utiliza la siguiente escala de correlación denominada ***r de Pearson***:

VALOR O GRADO	INTERPRETACIÓN
El coeficiente <i>r</i> de Pearson puede variar de <b>-1.00 a + 1.00</b>	
El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación.	
Si <i>r</i> es:	
<b>-1.00</b> = Correlación negativa perfecta (“a mayor <b>X</b> , menor <b>Z</b> ”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que <b>X</b> aumenta una unidad, <b>Z</b> disminuye siempre una cantidad constante) Esto también se aplica “a menor <b>X</b> mayor <b>Z</b> ”.	
<b>DE:</b>	<b>A:</b>
- 0.90 a - 0.99	= Correlación negativa muy alta
- 0.60 a - 0.89	= Correlación negativa alta
- 0.40 a - 0.59	= Correlación negativa moderada
- 0.20 a - 0.39	= Correlación negativa baja
- 0.01 a - 0.19	= Correlación negativa muy baja

<b>0.00</b>	=	No existe correlación alguna entre las variables o correlación nula.
0.01 a 0.19	=	Correlación positiva muy baja
0.20 a 0.39	=	Correlación positiva baja
0.40 a 0.59	=	Correlación positiva moderada
0.60 a 0.89	=	Correlación positiva alta
0.90 a 0.99	=	Correlación positiva muy alta
<b>1.00</b>	=	Correlación positiva perfecta. ("A mayor <b>X</b> , mayor <b>Z</b> " o "A menor <b>X</b> , menor <b>Z</b> ", de manera proporcional. Cada vez que <b>X</b> aumenta, <b>Z</b> aumenta siempre una cantidad constante).

**REGLA DE DECISIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para determinar el valor que se alcanza, en el **grado de relación entre el Liderazgo Directivo (X) y Clima Organizacional (Z)** se utiliza la siguiente escala de correlación denominada **r de Pearson**:

VALOR O GRADO	INTERPRETACIÓN
<p>El coeficiente r de Pearson puede variar de <b>-1.00 a + 1.00</b></p> <p>El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación.</p> <p>Si r es:</p> <p><b>-1.00</b> = Correlación negativa perfecta (“a mayor <b>X</b>, menor <b>Z</b>”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que <b>X</b> aumenta una unidad, <b>Z</b> disminuye siempre una cantidad constante) Esto también se aplica “a menor <b>X</b> mayor <b>Z</b>”.</p> <p>DE:        A:</p> <p>- 0.90 a - 0.99        =        Correlación negativa muy alta</p> <p>- 0.60 a - 0.89        =        Correlación negativa alta</p> <p>- 0.40 a - 0.59        =        Correlación negativa moderada</p> <p>- 0.20 a - 0.39        =        Correlación negativa baja</p> <p>- 0.01 a - 0.19        =        Correlación negativa muy baja</p>	

<b>0.00</b>	=	No existe correlación alguna entre las variables o correlación nula.
0.01 a 0.19	=	Correlación positiva muy baja
0.20 a 0.39	=	Correlación positiva baja
0.40 a 0.59	=	Correlación positiva moderada
0.60 a 0.89	=	Correlación positiva alta
0.90 a 0.99	=	Correlación positiva muy alta
<p><b>1.00</b> = Correlación positiva perfecta. (“a mayor <b>X</b>, mayor <b>Z</b>” o “a menor <b>X</b>, menor <b>Z</b>”, de manera proporcional. Cada vez que <b>X</b> aumenta, <b>Z</b> aumenta siempre una cantidad constante).</p>		

**REGLA DE DECISIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para determinar el valor que se alcanza en el **grado de relación entre Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional** se utiliza la siguiente escala de correlación denominada ***r de Pearson***:

VALOR O GRADO	INTERPRETACIÓN
<p>El coeficiente <i>r</i> de Pearson puede variar de <b>-1.00 a + 1.00</b></p> <p>El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación.</p> <p>Si <i>r</i> es:</p> <p><b>-1.00</b> = Correlación negativa perfecta (“a mayor <b>Y</b>, menor <b>Z</b>”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que <b>Y</b> aumenta una unidad, <b>Z</b> disminuye siempre una cantidad constante) Esto también se aplica “a menor <b>Y</b> mayor <b>Z</b>”.</p>	
<b>DE:</b>	<b>A:</b>
- 0.90 a – 0.99	= Correlación negativa muy alta
- 0.60 a – 0.89	= Correlación negativa alta
- 0.40 a – 0.59	= Correlación negativa moderada
- 0.20 a – 0.39	= Correlación negativa baja
- 0.01 a - 0.19	= Correlación negativa muy baja

<b>0.00</b>	=	No existe correlación alguna entre las variables o correlación nula.
0.01 a 0.19	=	Correlación positiva muy baja
0.20 a 0.39	=	Correlación positiva baja
0.40 a 0.59	=	Correlación positiva moderada
0.60 a 0.89	=	Correlación positiva alta
0.90 a 0.99	=	Correlación positiva muy alta
<p><b>1.00</b> = Correlación positiva perfecta. (“a mayor <b>Y</b>, mayor <b>Z</b>” o “a menor <b>Y</b>, menor <b>Z</b>”, de manera proporcional. Cada vez que <b>Y</b> aumenta, <b>Z</b> aumenta siempre una cantidad constante).</p>		