

Percepciones

educativas sobre
liderazgo, clima
organizacional
y relaciones
interpersonales

Gregorio Arroyo Japura



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

**Percepciones educativas sobre
liderazgo, clima organizacional y
relaciones interpersonales**

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Gregorio Arroyo Japura [gregorioarroyojapura@gmail.com]

Doctor en Educación por la Universidad de Santa María;
Magíster con mención en Gestión Gubernamental y
Desarrollo Empresarial por la Universidad Nacional del
Altiplano; Licenciado en Educación con especialidad
en Ciencias Sociales y Licenciado en Sociología por la
Universidad Nacional del Altiplano. Ejerce la docencia
universitaria en la Universidad Nacional de Moquegua.

**Percepciones educativas sobre
liderazgo, clima organizacional y
relaciones interpersonales**

Gregorio Arroyo Japura

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-958-5535-97-8

- © Gregorio Arroyo Japura, 2021
- © Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2021

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
pbx: (571) 232-3705, fax (571) 323 2181
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición: Jesús Alberto Chaparro Tibaduiza
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (571) 702 1144
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Published in Colombia

Contenido

INTRODUCCIÓN	9
<hr/>	
CAPÍTULO 1	
Aproximaciones teóricas en torno al liderazgo	13
I. Liderazgo	14
A. Características del liderazgo	18
B. Tipos de liderazgo	18
II. La figura del líder y su importancia	20
III. El líder como sujeto de acción organizativa	21
<hr/>	
CAPÍTULO 2	
Las relaciones interpersonales y los procesos de organización	23
I. Relaciones interpersonales	24
II. Destrezas de comunicación	25
A. La escucha activa	25
B. La expresión	26
C. Deseo	26
D. Empatía, apertura y conciencia	27
III. Los conflictos en las organizaciones	30
A. ¿Cómo mantener la armonía y mejorar las relaciones interpersonales?	31
B. ¿Cómo controlar situaciones conflictivas?	31
IV. Factores que inciden en las relaciones interpersonales de los trabajadores	32
<hr/>	
CAPÍTULO 3	
Clima organizacional, dimensiones y percepciones	35
I. Clima organizacional	35
II. Dimensiones y medida del clima organizacional	38
III. Rasgos determinantes en el clima organizacional	39
IV. Teoría del clima organizacional de Likert	40
V. La percepción en el clima organizacional	41
<hr/>	
CAPÍTULO 4	
Relaciones entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional: análisis y resultados	43
I. Tipo y nivel de investigación	44
II. Hipótesis general	44
III. Hipótesis específicas	44
IV. Población	45
V. Muestra	45
VI. Objetivo general	46
VII. Objetivos específicos	46
VIII. Técnicas de recolección de datos	46

IX. Instrumentos de recolección de datos	47
X. Validación de datos	47
XI. Criterios para el manejo de resultados	47
XII. Análisis de resultados	48
DISCUSIÓN	74
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
CAPÍTULO 5	
El rol de la organización, liderazgo y clima organizacional en la sociedad contemporánea	77
BIBLIOGRAFÍA	81

Índice de tablas

TABLA 1.	Operacionalización de variables	45
TABLA 2.	Población	45
TABLA 3.	Liderazgo autocrático percibido	49
TABLA 4.	Liderazgo benevolente y autoritario percibido	50
TABLA 5.	Liderazgo consultivo percibido	51
TABLA 6.	Liderazgo participativo percibido	52
TABLA 7.	Resumen de nivel de liderazgo percibido	53
TABLA 8.	Habilidad para comunicarse percibido	54
TABLA 9.	Habilidad para escuchar con atención lo percibido	54
TABLA 10.	Capacidad de resolución de conflictos percibido	56
TABLA 11.	Expresión honesta y auténtica percibida	57
TABLA 12.	Resumen del nivel de relaciones interpersonales percibido	58
TABLA 13.	Métodos adecuados de mando percibido	59
TABLA 14.	Motivación percibida	60
TABLA 15.	Comunicación percibida	61
TABLA 16.	Influencia percibida	62
TABLA 17.	Toma de decisiones percibida	63
TABLA 18.	Planificación percibida	65
TABLA 19.	Control percibido	66
TABLA 20.	Resumen de nivel de clima organizacional percibido	67
TABLA 21.	Cuadro general de la variable liderazgo (x)	68
TABLA 22.	Cuadro general de la variable relaciones interpersonales (y)	68
TABLA 23.	Tabla bivariada de correlación de variables x-y	68
TABLA 24.	Cuadro general de la variable liderazgo (x)	70
TABLA 25.	Cuadro general de clima organizacional (z)	70
TABLA 26.	Tabla bivariada de correlación de variables x-z	71
TABLA 27.	Cuadro general de la variable relaciones interpersonales (y)	72
TABLA 28.	Cuadro general de la variable clima organizacional (z)	72
TABLA 29.	Tabla bivariada de correlación de las variables y-z	73

Índice de figuras

FIGURA 1.	Liderazgo autocrático percibido	49
FIGURA 2.	Liderazgo benevolente y autoritario percibido	50
FIGURA 3.	Liderazgo consultivo percibido	51
FIGURA 4.	Liderazgo participativo percibido	52
FIGURA 5.	Habilidad para comunicarse percibido	54
FIGURA 6.	Habilidad para escuchar con atención lo percibido	55
FIGURA 7.	Capacidad de resolución de conflictos percibido	56
FIGURA 8.	Expresión honesta y auténtica percibida	57
FIGURA 9.	Métodos adecuados de mando percibido	59
FIGURA 10.	Motivación percibida	60
FIGURA 11.	Comunicación percibida	62
FIGURA 12.	Influencia percibida	63
FIGURA 13.	Toma de decisiones percibida	64
FIGURA 14.	Planificación percibida	65
FIGURA 15.	Control percibido	66

Introducción

Las relaciones entre patrones y trabajadores, directores, empleados, miembros de grandes o pequeñas organizaciones, no se deben a factores externos, casi siempre se deben o están medidas por las relaciones que sus actores tienen dentro de una organización determinada. Muy poca importancia o tal vez baja relevancia se les ha otorgado a las innumerables formas que se llevan a cabo en una empresa o institución. Si bien es cierto que el clima laboral, además de otros aspectos, son importantes para alcanzar las metas, objetivos e incluso planes, también es fundamental que los niveles de respeto estén presentes, así como las cadenas de mando, entre otros.

En la actualidad se desarrolla un planteamiento que sería importante emprender en todo tipo de organización, este consiste en incentivar el espíritu de liderazgo participativo, que a la larga favorecerá las relaciones interpersonales entre los directivos, quienes tienen una responsabilidad definida, y a los trabajadores, encargados de cumplir otra tarea, por ejemplo, en el sector productivo tienen responsabilidades también específicas.

Dentro de las organizaciones se tiene que en la educación superior los inconvenientes podrían estar siendo generados por diversas razones de las cuales sería oportuno generar un conjunto de reflexiones y proponer una serie de consideraciones teóricas en torno al fenómeno de la organización, así como de liderazgo y las relaciones interpersonales que están presentes en toda organización. En el ámbito educativo es bien sabido que la gestión de la educación superior presenta serios inconvenientes y procesos que enturbian los mecanismos y las dinámicas organizativas, por lo que se hace necesaria la puesta en marcha de procesos, esquemas y enfoques que generen soluciones, además de reestructurar el funcionamiento de estas organizaciones para el correcto manejo de los recursos tanto materiales, como humanos que a la larga son los que hacen posible la cultura organizativa.

El presente libro, mediante el desarrollo teórico, propone establecer una serie de acercamientos y aproximaciones a través de cinco capítulos. El primero revisa las nociones en torno al concepto de liderazgo, cualidades de un líder dentro de una determinada organización, características de un líder, estilos y tipos de liderazgo. El segundo capítulo desarrolla una amplia disertación teórica respecto a las relaciones interpersonales, su importancia, los factores que influyen en las relaciones interpersonales, sus características y las etapas y cualidades de esta.

Un tercer capítulo analiza la importancia del clima organizacional, los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, los diversos procesos de influencia, la toma de decisiones, de planificación y

de control. El cuarto capítulo revisa los resultados a través de la figuración y el tableado. En este capítulo se muestran los objetivos de la investigación, el método y la población para los efectos investigativos y de interés.

El quinto y último capítulo abre una oportuna y acertada reflexión sobre el rol de la organización, el liderazgo y el clima organizacional en la sociedad contemporánea. Cierra este libro un conjunto de referencias bibliográficas; el diálogo sostenido con diversos autores, así como las disertaciones sobre el tema abordado.

Aproximaciones teóricas en torno al liderazgo

El tema del liderazgo dentro del lenguaje organizativo puede obedecer a una necesidad e incluso a una circunstancia particular de una empresa o cualquier tipo de organización donde la figura de líder no solo es indispensable, puesto que por él y bajo su conducción los procesos se ven consolidados, o si por el contrario se ven afectados. Dentro de un contexto empresarial la presencia del líder tiene sus ventajas, así como podría presentar desventajas por las razones que bien pudieran certificar o desacreditar. En este sentido, es muy relativa la importancia que tiene un líder dentro de una determinada organización. Si bien su importancia radica en la conducción de planes, metas y objetivos comunes, su ideal presenta significativas transformaciones que le han permitido enfocarse hacia otras búsquedas. El mundo está en constante cambio, y es importante detenerse en este punto, un tanto porque si el mundo ha entendido que los cambios son necesarios, también sus enfoques, y tendencias han evolucionado, y con él sus múltiples visiones en torno a la importancia de un líder.

I. LIDERAZGO

Liderazgo proviene de la expresión inglesa “*to lead*”, que significa guiar, también conducir. Para HAROLD KOONTZ, MARK CANNICE y HEINZ WEIHRICH¹ es el arte o proceso por medio del cual se llega a influir en un grupo de personas para que logren los objetivos, así como metas esperadas por la organización. Según la REAL ACADEMIA ESPAÑOLA –RAE–, el término liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. También el diccionario de la conducta define al liderazgo como aquellas cualidades y capacidades que favorecen la guía y el control de otros individuos. CHIAVENATO, citado por EMILIO RODRÍGUEZ, señala que el liderazgo “puede ser conceptualizado como la influencia interpersonal ejercida por un líder frente a sus seguidores en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos”².

Para CARNOTA, citada por GYNNA PAOLA ADAMES CRUZ³, es el acto como es debido dicho de organizar los intereses y actividades de un grupo de personas que tienen un fin en común, así mismo, el liderazgo a través de una persona que fomenta su cooperación por el hecho de alcanzar que todas ellas aprueben más o menos de forma voluntaria, determinados fines y métodos. El liderazgo, en este sentido, “es el arte de influenciar, así como movilizar personas hacia una meta compartida, innovadora y trascendente” (MAXWELL citado por JESSICA NOEMI ROJAS PAICO)⁴.

- 1 HAROLD KOONTZ, MARK CANNICE y HEINZ WEIHRICH. *Administración: Una perspectiva global*, México: McGraw-Hill, 1994, disponible en [https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresa_14_edi_koontz.pdf].
- 2 EMILIO RODRÍGUEZ. “Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”, *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 16, n.º 4, 2010, pp. 629 a 641, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/280/28016613006.pdf>], p. 630.
- 3 Gynna Paola Adames Cruz. “El liderazgo como enfoque de mejora en el clima organizacional”, tesis de especialización, Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, 2015, disponible en [<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13957/el%20liderazgo%20como%20enfoque%20de%20mejora%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=2&isAllowed=y>].
- 4 JESSICA NOEMI ROJAS PAICO. “Relación entre el liderazgo y el clima

Uno de los aspectos a destacar en relación al liderazgo es el acto mismo de involucrar a otras personas, a los empleados o seguidores, así como a los miembros del grupo; dada por supuesto, su voluntad para aceptar las órdenes, mandatos o recomendaciones que bien considere un líder para el logro de metas, objetivos. Es importante también entender que las propias voluntades de los demás miembros del grupo ayudan de alguna manera a definir la ubicación del líder, y permite de esta manera que el proceso transcurra. Un aspecto de igual manera relevante en la definición de liderazgo tiene que ver con el poder. Por lo general, la figura de líder siempre ejercerá una mayor influencia en los demás, es decir, su conducta estará siempre a la vista de los demás miembros de una organización, a pesar de que el líder pudiera en alguna circunstancia específica delegar funciones, así como dar ciertas y oportunas instrucciones para el logro y fines de la organización, de manera que su conducta siempre será un modelo que permite orientar a los demás integrantes. Para MARÍA JOSÉ PÉREZ ESPINOZA, ANA VANESSA MALDONADO Córdova y CECIBEL DEL ROCÍO ESPINOZA CARRIÓN:

El liderazgo, en la actualidad, representa una pieza clave dentro del mundo competitivo en el que se encuentran las organizaciones, por tal razón es menester para las organizaciones siempre estar en continua búsqueda de las personas claves que motiven a sus compañeros, de tal manera que antepongan el bienestar de la compañía, por encima de sus propios intereses y objetivos, desde luego que dicha acción no es fácil, pero una vez que se logra y con el apoyo de la alta dirección, los líderes tienen la capacidad de poder desarrollar grandes estrategias competitivas y ganadoras⁵.

organizacional docente de la Institución Educativa Privada “Santa Teresita” Monsefú – Chiclayo”, tesis de especialización, Lambayeque, Perú, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, 2019, disponible en [<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8037/bc-4437%20rojas%20paico.pdf?sequence=1&isallowed=y>], p. 13.

- 5 MARÍA JOSÉ PÉREZ ESPINOZA, ANA VANESSA MALDONA Córdova y CECIBEL DEL ROCÍO ESPINOZA CARRIÓN. “Rol del líder del área de recursos humanos y su influencia en la competitividad de las MIPYMES”, en *INNOVA Research Journal*, vol. 4, n.º 3.1, 2019, pp. 168 a 183, disponible en [<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3963/1/1077-Texto%20del%20art%3%adculo-4960-1-10-20191112.pdf>], p. 170.

Si bien el liderazgo, como se señala, es la capacidad misma para emplear las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los demás integrantes, ha sido empleado para el logro de los fines que se tengan. De hecho, se ha evidenciado que la influencia es una de las más poderosas armas para convencer a las masas. Algunos líderes han ejercido influencia en sus empleados para hacerlos cumplir con sus metas desprovistas de justicia, así como también han ejercido influencia algunos capitanes con sus soldados para llevar a cabo los más cruentos crímenes.

Aun cuando las definiciones han sido consecuencia de los procesos históricos, culturales y políticos, el ideal de líder ha cobrado nuevos rostros y ha adquirido otros rasgos en relación a los ya tradicionales. En los últimos años se ha hecho evidente la aparición de un líder transformacional que centra su atención justo en transformar los escenarios donde se desenvuelve, además de crear varios modelos modernos que logren desarrollar otras acciones y asumir otros roles dentro de la organización⁶.

Otro aspecto a resaltar sobre el liderazgo es lo relacionado con la moral que tiene que ver con los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores una oportuna, así como una suficiente información sobre las alternativas para que, cuando aparezca el momento de dar respuestas a las propuestas que han emergido del liderazgo, estos puedan elegir con inteligencia, además con prudencia.

De una manera general el liderazgo se puede entender, así como interpretar y analizar desde dos perspectivas: la primera centrada en especial en la cualidad personal de un líder. De acuerdo a la historia, la figura del líder era concebida como un ser con unas cualidades específicas, un ser superior al resto de los demás integrantes de la organización, por supuesto con atributos bien definidos, así como características para dirigir y coordinar a un grupo de personas. Se consideraba que estas “cualidades”, e incluso “poderes” se transmitían

6 Óscar Rojas Carrasco, AMELY VIVAS, KATIUSKA TAHIRI MOTA SUÁREZ y JENNIFER ZURINA QUIÑONEZ. “El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista”, en *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, vol. 28, n.º 1, 2020, pp. 237 a 262, disponible en [\[https://www.researchgate.net/publication/338591424_El_liderazgo_transformacional_desde_la_perspectiva_de_la_pedagogia_humanista#read\]](https://www.researchgate.net/publication/338591424_El_liderazgo_transformacional_desde_la_perspectiva_de_la_pedagogia_humanista#read).

biológicamente de padres a hijos, o era también considerado un don dado por los dioses.

En este sentido, es importante insistir que durante muchos años se ha querido definir, así como medir los rasgos que llegan a determinar el liderazgo dentro de una organización. Sin embargo, no se ha llegado a ningún consenso en relación a esta situación. Aunque ya no se cree que estas habilidades que tienen sean de un orden sobrenatural, y que las competencias que hace a un líder son comunes, se debe entender que sus responsabilidades no son las mismas que pudiera tener un miembro que forma parte de una organización.

No se puede negar, en este aspecto, que la importancia de un liderazgo es crucial, además de ser fundamental. No existe, de acuerdo a ROJAS CARRASCO *et al.* “que una organización o sociedad sobreviva mucho tiempo sin líderes. El líder es quien incide sobre otras personas [...] con el fin de que todos se sientan involucrados en todo el proceso”⁷.

El liderazgo, de acuerdo a DAFT, citado por ROJAS CARRASCO *et al.*:

Implica influencia, ocurre entre personas, éstas tienen la intención de realizar cambios importantes y éstos reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores. Influencia significa que la relación entre las personas no es pasiva. Sin embargo, esta definición también entraña el concepto de que la influencia puede seguir muchos caminos y que no es coercitiva⁸.

El liderazgo implica, bajo este esquema, un ejercicio pleno que combina voluntad y objetivos bien definidos para el logro de las actividades que bien se tengan a desarrollar. El liderazgo entraña en este sentido, respeto, así como una serie de aspectos que entran en la dinámica organizativa para satisfacer las demandas tanto laborales como personales. Cabe hacer notar que el liderazgo es una realidad donde la figura del líder y los miembros, comparten responsabilidades con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas planteadas.

7 *Ibíd.*, p. 241.

8 *Ibíd.*, p. 242.

A. Características del liderazgo

Entre las características más destacables sobre el liderazgo se encuentran las siguientes:

- El líder debe ser un miembro, es decir, pertenecer al grupo al cual representa como líder compartiendo ideas, enfoques y metas, así como patrones culturales que allí existen.
- Sus rasgos individuales no son determinantes, su estatura alta o baja, así como su tono de voz entre otros.
- Cada grupo considera que un líder debe tener cualidades específicas, estas no casi siempre tienen que ver con que sea más brillante, ni talentoso, sino más bien por las relaciones interpersonales que se generen en el seno de la organización.
- El líder tiene la característica de organizar, acompañar, dirigir o solo motivar a los demás miembros para tomar acciones o por el contrario aquellas acciones que no sean viables, claro está, pariendo de las necesidades que se tengan.

B. Tipos de liderazgo

Entre los tipos de liderazgo se pueden mencionar tres tipos:

El líder democrático es aquel que toma la última decisión, se puede decir, que este tiene la última palabra en la toma de decisiones. El líder convoca a los demás miembros para que entre todos estudien, valoren y propongan salidas ante una situación específica. Estas acciones no solo incrementan los niveles de satisfacción por el trabajo que se lleva a cabo, sino que permite fortalecer los lazos entre los demás miembros.

Según MARIUXI VILLALBA y ISIDRO FIERRO, un líder democrático “también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas, y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir”⁹.

9 MARIUXI VILLALBA y ISIDRO FIERRO. “El liderazgo democrático: una aproximación conceptual”, *INNOVA Research Journal*, vol. 2, n.º 4, 2017, disponible en [<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210/273>], p. 158.

Otro tipo de líder es el autocrático, el cual se fundamenta en una de las formas más extremas de aquel liderazgo transaccional, donde los sujetos que son líderes poseen el poder absoluto sobre los demás integrantes o miembros de la organización. No obstante, se debe tomar en cuenta que para el logro de las metas y objetivos se debe contar con la presencia de un líder con ciertas características autocráticas. Según BLANK, citado por CAROLINA MÉNDEZ MUÑOZ y RUBÉN DARÍO MORALES CASTRILLÓN¹⁰, cuando manifiesta que este tipo de líder define las reglas de juego en la organización, de esta manera, impone las pautas y define a través del mando los objetivos sin tener la necesidad de acudir a una consulta con los demás miembros que conforman la organización, además de exigir obediencia.

Los líderes en ciertas organizaciones para el logro de los planes y proyectos logran conseguir su concreción y esto es debido en su mayoría porque sus acciones son autoritarias, al generar de esta manera alcanzar en corto tiempo los objetivos planteados. Otro tipo de liderazgo es justo el liberal, este tipo de liderazgo ofrece según CARMEN ELIA CHUQUIHUANGA GRANDA¹¹ muy escaso contacto y apoyo con sus miembros, este tipo de líder establece sus propias políticas, así como delega sus funciones a otros miembros de la organización. Este tipo de líder no llega a cumplir con las metas u objetivos planteados, debido a que cada uno de los integrantes hace lo que mejor les parezca, al ocasionar de esta manera un desequilibrio en la conducción de los intereses que tenga la empresa.

II. LA FIGURA DEL LÍDER Y SU IMPORTANCIA

El líder en términos sociológicos es una consecuencia de las mismas necesidades de un grupo organizado. Por lo general, estos tienden a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. La necesidad de un

10 CAROLINA MÉNDEZ MUÑOZ y RUBÉN DARÍO MORALES CASTRILLÓN. *Gerentes de proyectos: ¿Líderes o dictadores?*, Santiago de Cali, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, 2015, disponible en [<https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/737/fuclg0015497.pdf?sequence=1>].

11 CARMEN ELIA CHUQUIHUANGA GRANDA. "Las prácticas del líder en una institución educativa de Ventanilla, 2018", tesis de maestría, Lima, Universidad César Vallejo, 2018, disponible en [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22263/chuquihuanga_gce.pdf?sequence=1&isallowed=y].

líder es evidente, así como real, y esto va creciendo en la medida en que las circunstancias y momentos así lo exijan. De allí que para organizarse y actuar como equipo de trabajo es necesario que los miembros elijan a un líder. En términos generales, la figura de líder es un producto no de sus características, tampoco se podría decir, de sus habilidades, sino más bien, de las relaciones interpersonales y funcionales en situaciones y circunstancias específicas. Para LOWNEY citado por HÉCTOR MIGUEL LÁZARO HERNÁNDEZ y GLADYS HERNÁNDEZ ROMERO “el líder determina adonde necesitamos ir, nos indica el camino acertado, nos convence que es preciso ir para allá y nos conduce a través de los obstáculos que nos separa de la tierra prometida”¹².

En la sociedad moderna, el líder está llamado en este sentido, a ser un permanente agente de cambio. Por su parte, las organizaciones, universidades demandan cada día de una nueva generación de directivos, que sean capaces de organizar, así como de canalizar la diversidad de visiones que se tengan, misiones en torno a un mismo fin, meta u objetivo. De igual manera, la necesidad de un líder estriba en generar procesos de cambio y transformación para la acción.

De acuerdo a ROJAS y GASPAR citados por EULALIA KATHERINE VARÓN HERRERA señalan:

Que los líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable para esa comunidad. Es por esto que el líder no debe olvidar que como persona debe tener ciertas particularidades y así no perder su esencia; atributos como el sentir empatía hacia él mismo y los demás, sentir pasión, ánimo, emoción, satisfacción, seguridad, identidad, afinidad, perfección en imperfección, sentir importancia por el otro¹³.

12 HÉCTOR MIGUEL LÁZARO HERNÁNDEZ y GLADYS HERNÁNDEZ ROMERO. “Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios”, en *Horizonte de la ciencia*, vol. 10, n.º 18, 2019, p. 2.

13 EULALIA KATHERINE VARÓN HERRERA. “Liderazgo educativo siglo XXI, definiciones y características”, en *Seres & Saberes*, n.º 6, 2019, pp. 21 a 24, disponible en [<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahukewjr5dao6irwahwscdekhdbocnuqfjaaegqiaxad&url=http%3a%2f%2frevistas.ut.edu.co%2findex.php%2fsys%2farticle%2fdownload%2f1807%2f1412%2f5262&usg=aovvaw2ng-ume2mh5vagwoolizn>], p. 22.

Un rasgo sobresaliente es el carácter y la consolidación de escenarios viables para el logro de los fines, objetivos y metas que bien pudieran estar presentes en la organización. De esta manera se insiste, en que una de las características fundamentales sea incluso desarrollar sus competencias, así como la de los demás. Un líder es aquel individuo que está dentro de una organización, que promueve a través de sus acciones la iniciativa y la creatividad de los demás miembros. También un líder es aquel que crea las condiciones necesarias para el logro de los objetivos comunes.

Para BENITES citado por CHUQUIHUANGA GRANDA:

Líder es aquel que piensa en el futuro de las próximas generaciones, es el que piensa en que la vida sea mejor para cada uno de los demás, es el maestro que encamina y propicia una vida con esperanza y promotor del cambio¹⁴.

La imagen que representa la figura de un líder dentro de una determinada organización dice mucho de los niveles de planificación que esta puede alcanzar, debido en parte a que su presencia produce cambios significativos, así como puede mejorar las relaciones que existan y los procesos afectivos e institucionales. Es clave, en este sentido, la importancia que tiene un líder dentro de una organización, pues un líder está consciente de los cambios que son indispensables para los fines que se persiguen.

III. EL LÍDER COMO SUJETO DE ACCIÓN ORGANIZATIVA

Un permanente desafío se ha instaurado en esta era con el fin de establecer nuevos códigos, lenguajes y formas de coordinar a través de las estructuras de mando que están presentes en toda organización, sin ellas, sería muy difícil que las metas y planes se lleguen a consolidar en el tiempo. Entre estos desafíos se tienen aquellos que generan profundos cambios en las estructuras, en las decisiones y en los nuevos enfoques administrativos. Si bien la figura del líder está dada como aquel sujeto que persigue sus sueños, de allí su inquietud, pasión y disciplina, este de igual manera está inmerso en

una esfera de profundos cambios, formas diversas y, por supuesto, de grandes retos.

Un aspecto importante a destacar es que la figura de líder dentro de una organización no solo se centra en la conducción de los planes y proyectos que se tengan, también su función es generar procesos de cambio. Según FRANCOISE CONTRERAS TORRES y DAVID BARBOSA RAMÍREZ¹⁵ los procesos de cambios son fundamentales pues garantizan en un periodo considerable resultados positivos. Del mismo modo, con el proceso de cambio ingresan otros aspectos que son determinantes e indispensable para el logro de los objetivos. La existencia de un líder con esas cualidades, aun cuando estas no llegan a determinar su liderazgo, permite que los demás miembros logren configurar un escenario más acorde con las exigencias que son direccionadas bajo la conducción de un líder comprometido, no solo con la organización como tal, sino con los demás integrantes que conforman una empresa o institución.

15 FRANCOISE CONTRERAS TORRES y DAVID BARBOSA RAMÍREZ. “Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional”, *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, n.º 39, mayo-agosto de 2013, pp. 152 a 164, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>].

CAPÍTULO 2

Las relaciones interpersonales y los procesos de organización

Las relaciones entre los seres humanos no solo están dadas por la mera transmisión de sus ideas, así como de un instrumental intercambio de signos, tanto lingüísticos como culturales. También están determinadas por los afectos, por las habilidades y competencias que estos puedan tener o poner en acción en un grupo, comunidad o en una sociedad en general. Si bien las relaciones entre los individuos están sujetas a un sinnúmero de aspectos relacionados a las formas en que se relacionan unos con otros, estas de igual manera, están condicionadas por una serie de componentes que hacen posible esas mismas relaciones que son parte neural de una organización. La ausencia de estas, no solo generaría un clima desfavorable, sino que podría acarrear consecuencias que afectarían el buen desempeño y los niveles de productividad, de eficacia y de eficiencia, al igual que estaría poniendo en riesgo los procesos de cambio que se pretenden alcanzar.

I. RELACIONES INTERPERSONALES

Para BISQUERRA, citado por CARLOS REYNALDO LEONARDO GUZMÁN NAVARRO, las relaciones interpersonales “son los vínculos o lazos que permiten insertar a los miembros de la organización, a fin de que todos logren sus objetivos y procedimientos a través de intereses comunes”¹⁶. Las relaciones interpersonales consisten también, en este sentido, en la diversidad de interacciones que se llevan a cabo entre dos o más personas. Estas mismas involucran algunos aspectos que son necesarios destacar, entre ellos: la habilidad para generar procesos comunicativos efectivos, escuchar las demandas o los aportes que tienen los demás, la solución de conflictos y la expresión honesta y sincera.

Las relaciones interpersonales son un repertorio de comportamientos que son adquiridos por un individuo con el fin de poder interactuar y de entablar relaciones con sus semejantes, poniendo un especial énfasis la plena satisfacción de sus demandas. Para MARÍA LOURDES TAPIA y MARQUEZA CORNEJO “Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucran destrezas sociales y emocionales que promueven las habilidades para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno mismo”¹⁷.

Entre las destrezas más destacables se encuentran:

- La comunicación
- El autoconocimiento
- Los límites

16 CARLOS REYNALDO LEONARDO GUZMÁN NAVARRO. “Relaciones interpersonales y clima organizacional de los docentes en la Institución Educativa Bartolomé Herrera del Distrito San Miguel-Lima-2018”, 2019, disponible en [<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35613>], p. 20.

17 MARÍA LOURDES TAPIA y MARQUEZA CORNEJO. “Relaciones interpersonales y el chat como nuevo modo de comunicación. Un estudio exploratorio en estudiantes universitarios de San Luis”, *III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*, Buenos Aires, Facultad de Psicología-Universidad de 2011, disponible en [<https://www.aacademica.org/000-052/273.pdf?view>], p. 224.

II. DESTREZAS DE COMUNICACIÓN

- La escucha activa
- La expresión
- Deseo
- Empatía, apertura y conciencia

A. La escucha activa

La escucha activa consiste en bloquear los estímulos externos, atender con cuidado los mensajes verbales y los no verbales, diferenciar entre los contenidos intelectuales y emocionales implícitos del mensaje, hacer diferencias con respecto a los sentimientos del que habla. De acuerdo a PINAZO-HERNANDIS, citado por LUIS ROMERO RODRÍGUEZ y BÁRBARA CASTILLO ABDUL:

Para llegar a comprender los deseos e ideas del interlocutor, es necesario atender plenamente a los códigos que genera su comunicación verbal como no verbal (...) La escucha activa hace que el interlocutor se sienta escuchado, mientras que permite crear empatía, poniéndonos en su lugar y siendo comprensivo. Esto no quiere decir que se compartan sus planteamientos o puntos de vista, pues de hecho se puede estar totalmente en contra de sus argumentos; sin embargo, la escucha activa permitirá que el tiempo de escucha sea efectivo y no sea un espacio inconsciente para preparar la defensa o el ataque¹⁸.

18 LUIS ROMERO RODRÍGUEZ y BÁRBARA CASTILLO ABDUL. “Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo de las organizaciones”, en RAFAEL RAVINA; LUIS BAYARDO TOBAR PESANTEZ y ESTELA NÚÑEZ BARRIOPEDRO (coords.). *Happiness Management and Creativity in the XXI Century: Intangible Capitals as a Source of Innovation, Competitiveness and Sustainable Development*, Granada, España, Comares, 2019, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/333422025_Co-municacion_para_la_motivacion_Claves_de_la_asertividad_y_del_trabajo_en_equipo_en_las_organizaciones#read], p. 45.

Dentro de las relaciones interpersonales, un rasgo es la clave para lograr el efectivo entendimiento y la comprensión de los deseos que tiene el otro. En este sentido, es lógico que, en cualquier relación interpersonal o grupal existan disonancias o desacuerdos entre los integrantes. De esta forma, uno de los aspectos necesario, aparte de imprescindibles es la comunicación, pues de ella se derivan otros elementos como la confianza y la voluntad para llevar a cabo las asignaciones y tareas planteadas.

B. La expresión

En esta etapa el individuo dice lo que piensa, también opina con sus propios argumentos, estos pueden estar a favor o en contra. En esta etapa es recomendable no iniciar con aquellas expresiones que insten o alteren al interlocutor, poniendo en riesgo, incluso las posibles salidas ante un inconveniente laboral. En este paso se debe decir de manera clara y directa lo que se piensa, al emplear conectivos que eviten una disonancia cognitiva en el mensaje. La expresión va de la mano con los de la comunicación, sin ella, sería inviable todo proceso de convivencia.

Muy a pesar de la importancia que tiene la comunicación dentro de la sociedad y en la vida, no siempre se da de una manera sencilla. Por ejemplo, al comunicarse con los miembros de una determinada organización con las cuales se tienen diferencias en cuanto a la edad, sexo, nivel de escolaridad, se puede pensar que no se entienden, que no hablan el mismo idioma, lo que pudiera generar futuros desaciertos e incluso problemas mayores al pretender llegar a acuerdos relacionados con las labores que cumplen.

C. Deseo

En esta etapa es menester entender que el deseo es un requisito imprescindible para el logro de las metas y objetivos que bien se tengan. Sin embargo, para que este se alcance es fundamental comprender que la comunicación asertiva es la clave central, sin ella, sería imposible conseguir los acuerdos que se quieren. La finalidad de una comunicación asertiva, en conjunto con el deseo de transmitir es generar procesos de entendimiento, también de negociación mutua. No se trata, en este sentido, de pretender convencer a los demás, antes bien, la intención es que el interlocutor esté al tanto de las pretensiones y, por su-

puesto, de los deseos que posee el otro para el logro y fines planteados de la organización.

Para ROMERO RODRÍGUEZ y CASTILLO ABDUL señalan que:

es lógico comprender que en cualquier relación interpersonal o grupal existirán sobre algunos puntos ciertos niveles de disonancia cognitiva. De esta forma, la comunicación asertiva surge como una posibilidad de llegar a puntos intermedios de coherencia interna entre todos los interlocutores, pues el intercambio no se da en relación argumental/ contra-argumental, sino que busca corregir cogniciones. Tampoco quiere decir que el asertividad es un adalid de acuerdos instantáneos, pues no todas las personas reaccionan igual a la tensión que produce el desacuerdo, sin embargo, es una forma de mantener una relación de cordialidad sin necesitarse de la pasividad o anomia de una de las partes¹⁹.

Un campo inexplorado ha sido siempre llegar a entender al otro, comprender lo que desea, incluso lo que piensa, no se puede negar que el deseo por manifestar algo, esto incluye los desacuerdos, es una de las realidades humanas más latentes que puedan existir en todo tipo de organización. “Desear que los demás se comporten como nosotros queremos es una realidad humana”²⁰.

D. Empatía, apertura y conciencia

OLBER E. ARANGO TOBÓN, SANDRA J. CLAVIJO ZAPATA, ISABEL C. PUERTA LOPERA y JOSÉ W. SÁNCHEZ DUQUE señalan que:

Los comportamientos socialmente responsables y las conductas prosociales se producen en gran medida por

19 ROMERO RODRÍGUEZ y CASTILLO ABDUL. “Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo de las organizaciones”, cit., p. 46.

20 JUAN I. CAPAFÓNS y C. DOLORES SOSA. “Relaciones de pareja y habilidades sociales: el respeto interpersonal”, en *Psicología Conductual*, vol. 23, n.º 1, 2015, disponible en [https://www.behavioralpsycho.com/wp-content/uploads/2018/10/02.Capafons_23-10a-1.pdf], p. 27.

el desarrollo empático y emocional del individuo; de hecho, algunos autores plantean que los déficits o retrasos en el desarrollo empático y la teoría de la mente son fuertes predictores para desarrollar conductas antisociales, habilidades sociales inadecuadas, problemas para hacer juicios morales y dificultades en las relaciones interpersonales²¹.

Son cruciales los componentes que se derivan de los procesos comunicativos asertivos, de igual forma, su importancia radica en la interrelación que se logre generar dentro de las organizaciones y en las relaciones comunes entre los sujetos. Un dato clave es el desarrollo de la empatía para la satisfacción y el bienestar colectivo, sin un proceso empático es muy difícil entablar una relación interpersonal, por lo que pudiera ocurrir, si no se toman las medidas necesarias, que los individuos entren en desacuerdos y dificultades para relacionarse con los demás, lo que traería como consecuencia bajos y deficientes niveles de entendimiento entre las partes. EISENBERG, citado por LUIS MOYA-ALBIOL, NEUS HERRERO SEBASTIÁN y MARÍA CONSUELO BERNAL SANTACREU²² planteó la relevancia de la empatía en el desarrollo moral de los individuos, entendida esta como una respuesta emocional que proviene de la comprensión del estado o situación de los demás miembros.

La respuesta empática quiere decir la capacidad misma para comprender y entender al otro y ponerse en su lugar a partir de lo que se observa, esto incluye la información verbal que el individuo suministre, también de la información accesible desde la memoria. La empatía, de igual manera, tiene que ver con las reacciones afectivas de compartir su estado emocional que pueda generar tristeza, euforia, malestar o ansiedad.

Para MOYA ALBIOL *et al.* la empatía hace referencia:

-
- 21 OLBER E. ARANGO TOBÓN, SANDRA J. CLAVIJO ZAPATA, ISABEL C. PUERTA LOPERA y JOSÉ W. SÁNCHEZ DUQUE. "Formación académica, valores, empatía y comportamientos socialmente responsables en estudiantes universitarios", *Revista de la Educación Superior*, vol. 43, n.º 169, 2014, pp. 89 a 105, disponible en [<http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v43n169/v43n169a6.pdf>], p. 91.
- 22 LUIS MOYA ALBIOL, NEUS HERRERO SEBASTIÁN y MARÍA CONSUELO BERNAL SANTACREU. "Bases neuronales de la empatía", *Revista de Neurología*, 50, 2010, pp. 89 a 100, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/331115679_Bases_neuronales_de_la_empatia#read].

a la tendencia a experimentar de forma vicaria los estados emocionales de otros y es crucial en muchas formas de interacción social adaptativa. Se trata de una compleja forma de inferencia psicológica en la que la observación, la memoria, el conocimiento y el razonamiento se combinan para poder comprender los pensamientos y sentimientos de los demás²³.

La empatía juega un papel decisivo en los grupos de trabajo, de ella derivan otros aspectos que son esenciales para el logro de las metas y objetivos que tenga una organización o institución.

Si otro aspecto fuera necesario este tiene que ver con la apertura el cual consiste en enfrentar con mente abierta las diversas situaciones y circunstancias para evaluar si se requieren nuevas acciones o renovaciones que permitan el desarrollo en la dirección acertada. La típica frase “lo único constante es la apertura” implica que la misma presenta un sentido de movimiento, el cual supone un procedimiento que hace posible la planificación, la ejecución y la evaluación en aras de lograr los objetivos o metas planteadas

La apertura, para HUGO SIMKIN y MARIÁN PÉREZ MARÍN²⁴, dentro de las organizaciones e instituciones podría promover tanto una elevada eficacia como, en algunas situaciones o circunstancias e incidir con los objetivos que se tengan. Un ejemplo muy claro se tiene cuando los individuos con alta apertura son capaces de llevar a cabo ideas novedosas. Sin embargo, sus propósitos son un tanto difusos o poco claros, de seguro porque generan nuevas ideas sin llegar a ningún fin sobre ellas.

Sobre la conciencia es menester hacer mención debido a su importancia que ha cobrado en los últimos años. Esta se refiere a una actividad interior del sujeto que puede tener mayor o menor intensidad en relación al grado de desarrollo que cada individuo posea. La conciencia es en sí misma la capacidad que tiene el ser humano para autoevaluar tanto su yo interior y su propio comportamiento, de igual manera su entorno social se ve afectado en la medida en que

23 Ibid., p. 91.

24 HUGO SIMKIN y MARIÁN PÉREZ MARÍN. “Personalidad y Autoestima: Un análisis sobre el importante papel de sus relaciones”, en *Terapia Psicológica*, vol. 36, n.º 1, 2018, pp. 15 a 22, disponible en [<https://scielo.conicyt.cl/pdf/terpsicol/v36n1/0718-4808-terpsicol-36-01-0019.pdf>].

se relaciona con los demás miembros de una organización. Desde el punto de vista de su origen, se ha manifestado a grandes rasgos que una conciencia es innata y está relacionada con fuentes divinas, por otro lado, la conciencia deriva de un proceso que se logra adquirir con el tiempo, basada ante todo en fuentes humanas, generadoras de los conceptos morales.

Para PÍO IVÁN GÓMEZ SÁNCHEZ²⁵, un aspecto claro es que cada individuo tiene la libertad plena de actuar de acuerdo a sus principios, también de abstenerse si las acciones van en contra de sus mismos principios éticos, por lo que la conciencia tiene un papel crucial en las decisiones de los individuos. Este principio es un derecho que los sujetos poseen para decidir y actuar en un momento determinado, de igual manera, le otorga el sentido de la responsabilidad con los demás miembros de una organización.

III. LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los conflictos dentro de las organizaciones son inevitables, pero pueden prevenirse, anticiparse o solucionarse. El bien más preciado de una organización o institución es la gente, por lo que nadie está exento de tener problemas en las relaciones con los demás integrantes. Para ROBBINS y JUDGE citados por KRISS YURIMA MENDIVELSO ABRIL:

El conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar de forma negativa algo que le interesa. Es decir, cuando alguien o algo van más allá de lo que debería, afectando los intereses u objetivos del otro²⁶.

25 PÍO IVÁN GÓMEZ SÁNCHEZ. "Objeción de conciencia, principios básicos de bioética y el compromiso de conciencia", *Revista Centroamericana de Obstetricia y Ginecología*, vol. 21, n.º 1, 2015, pp. 23 a 29, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/305468399_objecion_de_conciencia_principios_basicos_de_bioetica_y_el_compromiso_de_conciencia#read].

26 KRISS YURIMA MENDIVELSO ABRIL. "Manejo de conflictos en las organizaciones educativas basado en la programación neurolingüística", tesis de maestría, Valencia, Venezuela, Universidad de Carabobo, 2019, disponible en [<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/8328/kmendivselso.pdf?sequence=1>], p. 31.

Desde el punto de vista de la Teoría de las Relaciones Humanas el conflicto es algo natural e inevitable entre los grupos y las organizaciones. Por otro lado, los conflictos son necesarios para mantener despiertos a los grupos, lo que fomenta de esta manera la creatividad en la solución de los problemas e inconvenientes que pudieran enturbiar las relaciones entre los demás miembros de la organización.

A. ¿Cómo mantener la armonía y mejorar las relaciones interpersonales?

Se deben considerar las siguientes recomendaciones:

- No pidas prestado ningún material, utiliza el tuyo.
- Si trabajas en equipo, haz tu parte y no permitas que otros lo hagan por ti.
- No trates de reformar o corregir a otros o que acepten todas tus ideas.
- Sé ante todo cortés y amistoso con todos los integrantes de la organización.
- Evita quejarse de todo y por todo.
- Cumple con las promesas y con los compromisos asumidos.
- No debe interrumpirse a aquel que trabaja.
- Acepta con responsabilidad los errores y fracasos; no se deben buscar culpables o responsables antes las faltas personales.

B. ¿Cómo controlar situaciones conflictivas?

Para controlar situaciones negativas se sugieren las siguientes pautas:

- No otorgar demasiada importancia a aquello que en realidad no la tiene.
- No dejes que tus emociones te dominen; es mejor retirarse de la situación que provoca algún problema y busca el equilibrio emocional.
- Ante el surgimiento de algún problema con alguien respeta su posición y reconoce que su interpretación al conflicto es tan válida como la suya.
- No dejes enclaustrarte en tu frustración. Platica y desahógate con alguien de tu confianza.

IV. FACTORES QUE INCIDEN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES

La motivación laboral, para que tenga un impacto positivo en los miembros de la organización de la empresa. Deben existir varios factores que impulsen a llevarla a cabo para que no exista un comportamiento inapropiado que afecte a la larga su desempeño y rendimiento laboral.

Para GABRIELA ELIZABETH BARZOLA ROMÁN y ROGER MARTÍNEZ ISAAC²⁷, los parámetros establecidos por la organización está el ambiente de trabajo el cual representa su lugar de acción inmediata. De su lugar de trabajo va a depender en gran medida la productividad y el manejo eficiente del tiempo que logre pasar el trabajador en su puesto de labores. Por supuesto el lugar debe reunir ciertas y adecuadas condiciones para que los trabajadores se sientan cómodos para poder llevar a cabo sus asignaciones y así cumplir con las metas establecidas por la organización.

Otro de los parámetros es si el puesto de trabajo está acorde a las aptitudes, aparte de la influencia que ejerza el contexto donde el trabajador labore, también es indispensable que el trabajador cuente con las aptitudes para llevar a cabo las tareas asignadas y que estas sean culminadas con éxito.

Otro de los aspectos importantes es la proporción de responsabilidades que le permite al trabajador una participación activa dentro de la organización. Delegar funciones, responsabilidades y tareas es el primer paso para la conformación de una cultura de la participación en las decisiones que tenga la organización, de esta manera se fortalece el espíritu cooperativo en el seno de la empresa o institución. En este sentido BARZOLA ROMÁN señala que:

Desde el momento que se delegan nuevas responsabilidades los trabajadores consideran que su esfuerzo cotidiano ha sido reconocido, por lo tanto, se creará una percepción de satisfacción por lo que la motivación laboral será reno-

27 GABRIELA ELIZABETH BARZOLA ROMÁN y ROGER MARTÍNEZ ISAAC. “Acciones para minimizar el efecto de los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados de la empresa CONTORTUT S. A., de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2019”, tesis de pregrado, Guayaquil, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, 2019.

vada e incentivando a mejorar y perfeccionarse día a día en retribución a la confianza otorgada²⁸.

En resumidas cuentas, existen muchos factores que llegan a ser determinantes, además de influyentes en el desempeño laboral, estos pueden estar relacionados con la generación, la educación o la misma crianza; el entorno en el que se han desenvuelto, sus propias creencias y por supuesto, las decisiones personales que también ejercen un poderoso predominio tanto en las relaciones que se llevan a cabo y el intercambio con los demás miembros de la organización.

Clima organizacional, dimensiones y percepciones

Cada una de las organizaciones tiene tanto propiedades como características específicas y definidas. Sin embargo, cada una de ellas posee una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente donde se encuentra la organización o institución lo forman las personas que la integran, este es considerado y conocido como clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima organizativo reflejan el funcionamiento interno de la organización, de allí que el nivel de confianza, de temor o de inseguridad va a percibirse debido a la influencia que se manifieste en el seno de la organización. Por tal motivo, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solo de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe y siente el clima laboral.

I. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se puede definir desde diferentes miradas y enfoques, pero en general este se refiere al conjunto de particularidades internas que distinguen a una determinada organización de otra

y que está configurada por desiguales dimensiones, entre las cuales se pueden considerar las siguientes: la motivación, la satisfacción, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, por solo citar algunas variantes que intervienen. Para CHIAVENATO, citado por ERNESTO RODRÍGUEZ²⁹, el clima organizacional es favorable cuando logra satisfacer las demandas y las exigencias de los miembros de una organización, sin embargo, es desfavorable cuando niega esas necesidades, por lo que el clima organizativo influye en el estado emotivo de los individuos.

De acuerdo a WALTER L. ARIAS GALLEGOS y GABRIELA ARIAS CÁCERES³⁰, el clima organizacional es un excelente descriptor de la estructura interna de una organización, de allí que el comportamiento de los trabajadores sea causado por las características netamente administrativas y organizacionales y la información que los demás integrantes de la empresa tengan, además de la percepción y la capacidad de respuestas ante situaciones que ameriten la intervención de algún tipo de acción laboral.

Para MÓNICA GARCÍA SOLARTE “El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”³¹.

Para MÉNDEZ citado por GARCÍA SOLARTE³² el concepto de clima organizacional tiene su origen en los propios estudios sociológicos, su importancia radica en las propias relaciones que sostienen los individuos dentro de una organización. De la misma manera, el clima organizacional es definido como el resultado de la forma cómo los

29 ERNESTO RODRÍGUEZ. “El clima organizacional presente en una empresa de servicio”, *Revista Educación en Valores*, vol. 1, n.º 25, 2016, pp. 3 a 18, disponible en [<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/arto1.pdf>].

30 WALTER L. ARIAS GALLEGOS y GABRIELA ARIAS CÁCERES. “Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado”, en *Ciencia & Trabajo*, vol. 16, n.º 51, 2014, pp. 185 a 191, disponible en [<https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>].

31 MÓNICA GARCÍA SOLARTE. “Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación Conceptual”, en *Cuadernos de Administración*, n.º 42, julio-diciembre de 2009, pp. 43 a 61, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>], p. 45.

32 Ibid.

sujetos generan los procesos de interacción social y sus relaciones con los demás miembros de una organización.

HELLRIEGEL y SLOCUM citados por XIMENA GUEVARA PAZMIÑO:

el clima es “el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno³³.

De esta manera se llega a entender que el clima organizacional en su fundamento es la apreciación, también la percepción que los individuos llegan a desarrollar tanto de sus realidades en sus puestos de trabajo y de sus relaciones que se dan en el interior de una organización. Es importante destacar un aspecto notorio, el cual tiene que ver con la capacidad de percibir el clima organizacional, de las formas y de cómo estas mismas generan satisfacción o si, por el contrario, producen insatisfacción en los integrantes de una empresa o institución.

En todo tipo de organización, el clima organizacional es una de las piezas claves para el logro de las metas y objetivos planteados. De igual manera, el clima organizacional tiene una inmediata repercusión tanto en el desarrollo como en los niveles de organización que se logran consolidar dentro de la empresa, por lo que es importante mantener un clima favorable que invite a la satisfacción y al bienestar de los miembros.

De esta manera, las empresas están convocadas a elevar estrategias que permitan observar el sinnúmero de variables que funcionan dentro y, trazar todas las acciones en pro de los alcances, metas y objetivos con el propósito de lograr una visión de futuro, de acuerdo con los tiempos actuales, además esta debe facilitar los procesos de cambios entre los trabajadores.

Para SULBARÁN, citado por GUEVARA PAZMIÑO³⁴, la finalidad de contar con un clima organizacional debe inducir a aunar esfuerzos para el logro de los cambios que se desean. Sin un ambiente laboral favorable, todos los intentos serán fallidos, a ratos ineficaces, lo que traerá

33 XIMENA GUEVARA PAZMIÑO. “Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa”, tesis de maestría, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, 2018, disponible en [<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/t2597-mie-guevara-clima.pdf>], p. 15.

34 GUEVARA PAZMIÑO. “Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa”, cit.

como consecuencia que el ambiente se torne mucho más conflictivo y las posibles soluciones queden al margen y sin ningún sentido.

II. DIMENSIONES Y MEDIDA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización e influyen en el comportamiento de los individuos. Para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Según ALINA MARÍA SEGREDO Pérez:

Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y, por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica³⁵.

LUC BRUNET³⁶ afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

35 ALINA MARÍA SEGREDO Pérez. "Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización", *Revista Cubana de Salud Pública*, vol. 39, n.º 2, 2013, pp. 385 a 393, disponible en [<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>].

36 LUC BRUNET. *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, Ciudad de México, Trillas Editorial, 2014, disponible en [<https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>].

La primera orientada a la forma en que se emplea y utiliza el liderazgo para influir en los demás. La segunda la conforman los procedimientos que se instrumentan para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades y demandas. La tercera, la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa y la manera de ejercerlos. La cuarta, la importancia de la interacción superior\subordinado para establecer los objetivos y metas de la organización.

Por otra parte, el clima organizacional está sustentado bajo tres grandes características. Entre las cuales se tienen:

- 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, cada una de ellas con asignaciones y metas por cumplir.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

III. RASGOS DETERMINANTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos con fuerza dentro de la organización.
- Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

De acuerdo a BRUNET³⁷, es importante poner en relieve que para evaluar el clima de una determinada organización o empresa es fundamental e indispensable que el instrumento que se logre emplear para

medir estos rasgos debe cumplir ciertos parámetros, además de comprender cuatro dimensiones esenciales.

Entre las dimensiones más usuales está la autonomía individual, esta incluye la responsabilidad, la independencia de los miembros de la organización y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

Grado de estructura que impone el puesto, esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores; tipo de recompensa, que se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción y, la consideración, agradecimiento y apoyo que consisten en los términos que se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

IV. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Según RODRÍGUEZ la teoría del clima organizacional de LIKERT establece que:

el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional³⁸.

LIKERT, citado por RODRÍGUEZ³⁹, establece a partir de un sinfín de conceptos las posibles variables que intervienen e influyen en la

38 RODRÍGUEZ. "El clima organizacional presente en una empresa de servicio", cit., p. 6.

39 Ibid.

percepción que tiene cada miembro sobre el clima organizativo, estas variables están relacionadas con las causales, las intermedias y las finales. La primera, de acuerdo a MARÍA DEL CARMEN SANDOVAL CARAVEO⁴⁰, son las que están orientadas sobre todo a señalar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene los resultados esperados a través de un plan específico.

Sobre las variables intermedias, reflejan el estado interior y la salud de una organización y conforman los mecanismos organizacionales de una compañía. Entre ellas se tiene la motivación, la actitud, los objetivos, metas, la eficiencia en los niveles de comunicación y la toma de decisiones.

Entre las variables finales se tienen que estas derivan de la conjunción entre las variables causales y las intermedias por lo que reflejan los logros y los objetivos planteados por la organización, entre las cuales se tiene la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

V. LA PERCEPCIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

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 organizar los estímulos generados por el ambiente y darles un sentido.

Según KARMELE SALABERRIA, SUSANA RODRÍGUEZ y SOLEDAD CRUZ⁴¹, la percepción, la evaluación, la valoración, la vivencia del propio cuerpo está relacionada con la imagen de uno mismo como un todo,

40 MARÍA DEL CARMEN SANDOVAL CARAVEO. "Concepto y dimensiones del clima organizacional", en *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, n.º 27, 2004, pp. 33 a 40, disponible en [<https://www.yumpu.com/es/document/read/29113463/concepto-y-dimensiones-del-clima-organizacional-publicaciones->].

41 KARMELE SALABERRIA, SUSANA RODRÍGUEZ y SOLEDAD CRUZ. "Percepción de la imagen corporal", en *Osasunaz*, 8, 2007, pp. 171 a 183, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/11499839.pdf>].

con la personalidad y el bienestar psicológico. Además, señala, que la imagen corporal es el modo en el que uno se percibe, imagina, siente y actúa respecto a su propio cuerpo.

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. Para las ciencias administrativas la percepción juega un papel decisivo en la conducción de los planes y proyectos que las empresas tengan. La manera cómo se perciban los asuntos laborales, la forma cómo se aborda los inconvenientes y las posibles soluciones determina el carácter de los miembros de una organización. Uno de los aciertos en materia de organización es justo la capacidad de percibir las habilidades y competencias que posean los empleados para el desempeño óptimo de sus labores. Los niveles de organización y de percepción garantizará que las pautas organizativas se lleguen a desarrollar, sus aspiraciones, deseos, competencias, también habilidades.

Las organizaciones son entes vivos, sistemas sociales donde los individuos desempeñan distintas y varias funciones, además de tareas que le son asignadas de acuerdo a su perfil, capacidades, aptitudes y competencias, con el fin exclusivo de cumplir ciertas y determinadas metas propuestas por la organización. A lo largo de la historia de la humanidad, el ser humano ha visualizado el trabajo como un ente social, dinámico, movido tanto por factores internos como externos, de allí que las interacciones que mueven al ser humano están determinadas en su mayoría por aspectos motivacionales, y es a través de ellas que los individuos logran alcanzar sus metas dentro de las organizaciones.

No puede obviarse que el ser humano es el motor productivo de una empresa, organismo o institución. Sin la presencia de este, no podrían lograrse los planes y proyectos, visiones y misiones que se tengan. No en vano los estudios que existen en la actualidad sobre el clima organizacional se siguen haciendo como consecuencia de una importancia notable derivada claro está de un proceso continuo de formación y aprendizaje entre los seres humanos.

CAPÍTULO 4

Relaciones entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional: análisis y resultados

En los últimos años, se ha señalado que los problemas internos y externos han generado grandes impactos en la gestión de la educación universitaria lo que conlleva a que las mismas instituciones exijan cambios significativos y realicen grandes esfuerzos que logren y mejoren el sistema de calidad, es decir, que elaboren y desarrollen nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos que estén orientados a la reestructuración formal funcional y a la implementación de estrategias en el uso de los recursos humanos y materiales. Del mismo modo, el verdadero reto que asume una nueva gestión es un estilo de liderazgo que sea capaz de manejar las relaciones interpersonales de forma adecuada, que pueda mantener a las instituciones académicas libres de conflictos burocráticos y luchas de poder, y crear un adecuado clima organizacional. De esta manera, la finalidad de este trabajo de investigación es mejorar las estrategias del desarrollo académico y personal de los docentes de Educación Superior Pedagógico Público de la región Puno, Perú; al tomar en consideración los niveles de liderazgo, cultura organizacional y relaciones interpersonales.

I. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Fue básico y descriptivo, por su naturaleza, estrategia, descripción de las variables y correlación de los resultados obtenidos.

II. HIPÓTESIS GENERAL

Existe un significativo grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la región Puno, Perú.

III. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Existe un nivel de liderazgo inadecuado, según lo percibido por los docentes.
- Las relaciones interpersonales predominantes percibidas por los docentes son inviábiles.
- El clima organizacional predominante percibido por los docentes es regular a bajo.
- Existe una relación de dependencia significativa entre el liderazgo y las relaciones interpersonales percibidas por los docentes.
- Existe una relación de dependencia significativa entre el liderazgo y el clima organizacional percibido por los docentes.
- Existe una relación de dependencia significativa entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los docentes.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variables	Indicadores	N.º ítem	Instrumentos
(a) Liderazgo	Autocrático	1	Cuestionario
	Benevolente autoritario	2	“
	Consultivo	3	“
	Participativo	4	“
(b) Relaciones Interpersonales	Habilidad para comunicarse con eficacia	1	“
	Escuchar con atención	2	“
	Resolución de conflictos	3	“
	Expresión honesta y autentica	4	“
(c) Clima organizacional	Métodos de mando	1	“
	Motivación	2	“
	Comunicación	3	“
	Influencia	4	“
	Toma de decisiones	5	“
	Planificación	6	“
	Control	7	“

IV. POBLACIÓN

Estuvo conformada por 124 docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la región Puno.

Tabla 2. Población

Docentes	N.º	%
IESPP Puno	35	28
IESPP Juliaca	34	27
IESPP Azángaro	28	23
IESPP Huancané	15	12
IESPP Juli	12	10
Total	124	100

V. MUESTRA

Se aplicó un censo y se encuestó al 100% de la población, habiéndose trabajado con ella.

VI. 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, Perú.

VII. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

VIII. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica utilizada fue la encuesta, en donde se diseñó un cuestionario que fue aplicado a los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de Puno-Perú. Los ítems de dicha encuesta se redactaron y organizaron de tal manera que permitieron la recopilación de datos confiables cuya validación la realizaron dos docentes especialistas, al utilizar la siguiente escala de medición de respuestas múltiples:

- *Siempre*: Indica que la presencia del hecho es permanente (en todo, continuamente o en cualquier tiempo).
- *Con Frecuencia*: Indica la repetición a menudo de un hecho. Es de observancia usual, periódico o continuo.
- *Algunas Veces*: Indica que la presencia de este hecho es esporádica y se atribuye a determinadas oportunidades de tiempo, de lugar u otras circunstancias.
- *Rara Vez*: Indica que el hecho se presenta con muy poca frecuencia. Es anormal o increíble.
- *Nunca*: Indica la inexistencia o negación del hecho.

IX. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizó el cuestionario impreso cuyo objetivo es recopilar la información requerida en el estudio sobre el nivel de liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional en el desarrollo académico y personal de los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la región Puno-Perú, usándose la escala de LIKERT. Por otra parte, se utilizaron los siguientes materiales:

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

X. VALIDACIÓN DE DATOS

Se elaboró una ficha, la cual cuenta con diez ítems para la calificación del cuestionario cuya evaluación la realizaron dos docentes con el grado de Doctor con experiencia en investigaciones y docencia universitaria.

XI. CRITERIOS PARA EL MANEJO DE RESULTADOS

Para el análisis de la información se empleó lo siguiente:

- Tablas estadísticas para las variables cualitativas.
- Figuras estadísticas para las variables cualitativas.
- Porcentajes o proporciones para las categorías de variables cualitativas.
- Uso de la hoja de cálculo Excel y SPSS para el procesamiento de datos.
- Coeficiente de correlación de Pearson para la interpretación de valores obtenidos, al aplicar la fórmula siguiente:

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

El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a + 1.00 ($-1 \leq r \leq 1$). El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico indica la magnitud de la correlación, esto quiere decir que si r es:

- 1,00 = la correlación negativa es perfecta.
- 0,99 = la correlación negativa es muy alta.
- 0,89 = la correlación negativa es alta.
- 0,69 = la correlación negativa es moderada.
- 0,39 = la correlación negativa es baja.
- 0,19 = la correlación negativa es muy baja.
- 0,00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- 0,19 = la correlación positiva es muy baja.
- 0,39 = la correlación positiva es baja.
- 0,69 = la correlación positiva es moderada.
- 0,89 = la correlación positiva es alta.
- 0,99 = la correlación positiva es muy alta.
- 1,00 = la correlación positiva es perfecta.

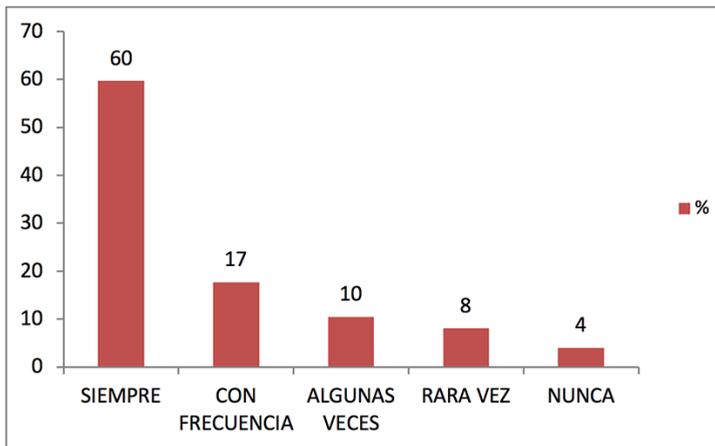
XII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

- Tipo de liderazgo predominante percibido por los docentes

Tabla 3. Liderazgo autocrático percibido

Descripción	Fi	%
Siempre	74	60
Con frecuencia	22	18
Algunas veces	13	10
Rara vez	10	8
Nunca	5	4
Total	124	100

Figura 1. Liderazgo autocrático percibido



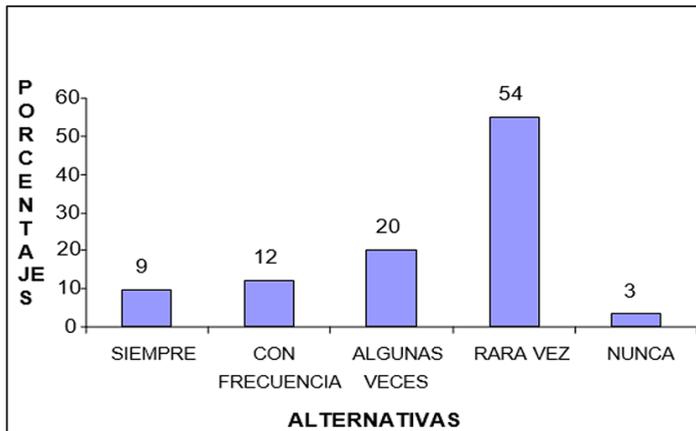
En la Tabla 3 y Figura 1 se observó que el 60% de los encuestados siempre percibieron un liderazgo autocrático; un 18% percibió con frecuencia; un 10% percibió algunas veces; un 8% percibió rara vez y solo un 4% nunca ha percibido este tipo de liderazgo autoritario. Se llegó a concluir que la mayoría de los docentes de los institutos estudiados percibió que el tipo de liderazgo autocrático fue el predominante evidenciándose que los administradores tienen poca confianza en los subordinados, son muy autoritarios, motivan a través del miedo, castigo y con recompensas ocasionales, limitan la toma

de decisiones a los niveles superiores y prefieren la comunicación en forma descendente⁴².

Tabla 4. Liderazgo benevolente y autoritario percibido

Descripción	fi	%
Siempre	12	9
Con frecuencia	15	12
Algunas veces	25	20
Rara vez	68	54
Nunca	4	3
Total	124	100

Figura 2. Liderazgo benevolente y autoritario percibido



En la Tabla 4 y Figura 2 se apreció que un 9% de los encuestados siempre han percibido un liderazgo benevolente-autoritario, un 12% con frecuencia, un 20% algunas veces, un 54% rara vez y un 3% nunca percibieron un tipo de liderazgo benevolente-autoritario el 3% de los docentes. De esta manera, se evidenció que más de la mitad de los docentes de los institutos en estudio rara vez percibieron un tipo de liderazgo benevolente-autocrático, el cual se caracteriza porque los administradores tienen una confianza condescendiente en los subordinados, permiten

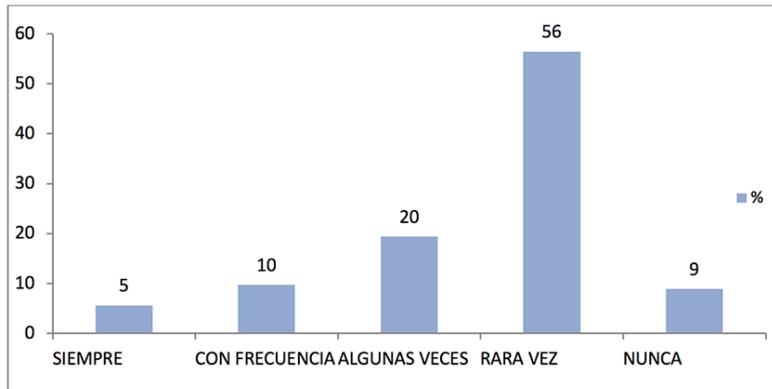
42 IDALBERTO CHIAVENATO. *Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición*, México, D. F., McGraw Hill Interamericana Editores, 2006, disponible en [<https://es.slideshare.net/123456789rony/introduccinala-teora-general-de-la-administracinidalbertochiavena-tomcgrawhill7maedicion-2>].

un cierto nivel de comunicación ascendente, motivan con recompensas, algunas veces con temor y castigos, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estrecho control de políticas⁴³.

Tabla 5. Liderazgo consultivo percibido

Descripción	fi	%
Siempre	7	5
Con frecuencia	12	10
Algunas veces	24	20
Rara vez	70	56
Nunca	11	9
Total	124	100

Figura 3. Liderazgo consultivo percibido



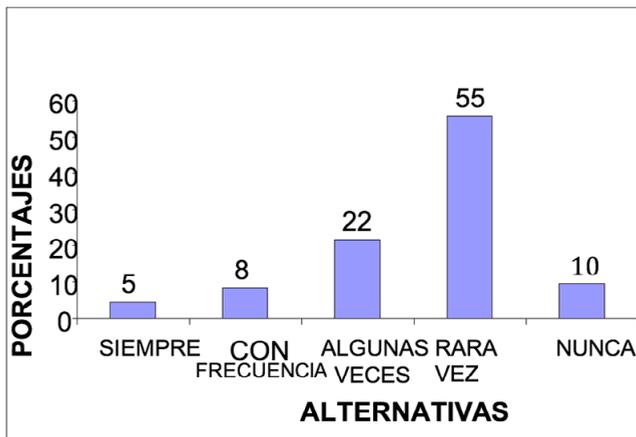
En la Tabla 5 y Figura 3 se observó que el 5% de los encuestados siempre ha percibido el liderazgo consultivo, el 10% con frecuencia; el 20% algunas veces, el 56% rara vez y el 9% nunca percibieron este tipo de liderazgo. De esta manera, se concluyó que más de la mitad de los docentes de los institutos en estudios apreciaron rara vez un tipo de liderazgo consultivo, el cual se caracteriza porque los administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, por lo general tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de estos, fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente,

usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores y actúan consultivamente en otras ocasiones⁴⁴.

Tabla 6. Liderazgo participativo percibido

Descripción	fi	%
Siempre	6	5
Con frecuencia	10	8
Algunas veces	27	22
Rara vez	69	55
Nunca	12	10
Total	124	100

Figura 4. Liderazgo participativo percibido



En la Tabla 6 y Figura 4 se apreció que un 5% de los encuestados siempre percibieron el tipo de liderazgo participativo, un 8% con frecuencia, un 22% algunas veces, un 55% rara vez y un 10% nunca percibieron un liderazgo participativo. Se concluyó, entonces, que en los institutos estudiados no se practica un tipo de liderazgo participativo, el cual se caracteriza porque los administradores tienen una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de estos y las usan en forma constructiva, fomentan

una gran comunicación, tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros, fomentan la toma de decisiones y otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en áreas⁴⁵.

Tabla 7. Resumen de nivel de liderazgo percibido

Alternativas	A	B	C	D	E
Items	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Rara vez	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
Total	99	59	89	217	32
Promedio	25	15	22	54	8

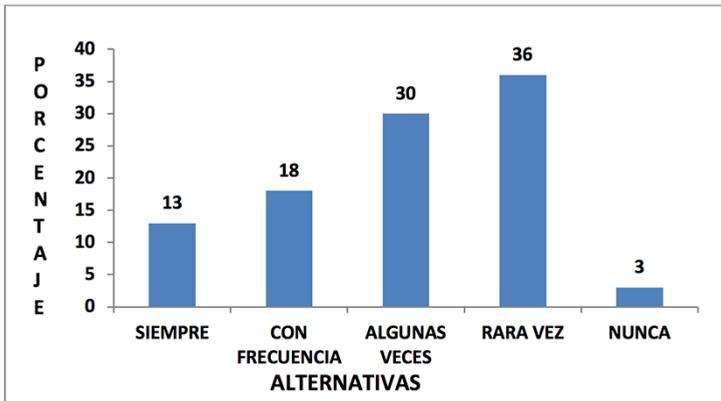
Según la Tabla 7, de un total de 124 docentes en estudio, 74 siempre percibieron un tipo de liderazgo autocrático considerado de regular a deficiente, evidenciándose que en los institutos estudiados impera el autoritarismo, no hay confianza, las ideas y las opiniones no son escuchadas y la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores, así como también se percibió que el tipo de liderazgo participativo o democrático y los otros fueron percibidos rara vez y en menor escala.

- Relaciones interpersonales predominantes percibida por los docentes

Para evaluar el nivel de las relaciones interpersonales percibidas por los docentes se tomaron en cuenta los siguientes indicadores: habilidad para comunicarse en efecto, escuchar con atención, resolución de conflictos y expresión auténtica y honesta.

Tabla 8. Habilidad para comunicarse percibido

Descripción	Fi	%
Siempre	16	13
Con frecuencia	22	18
Algunas veces	38	30
Rara vez	44	36
Nunca	4	3
Total	124	100

Figura 5. Habilidad para comunicarse percibido

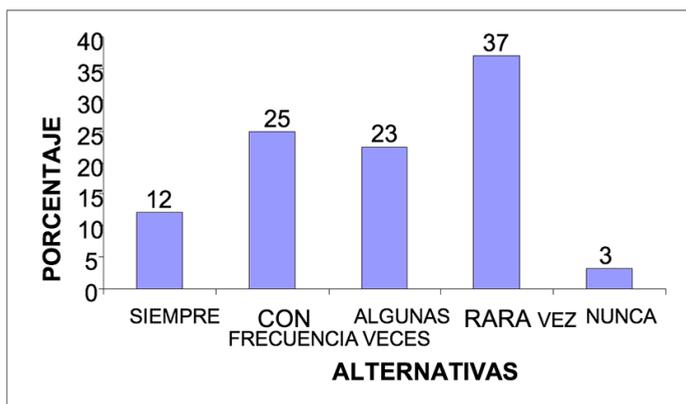
En la Tabla 8 y Figura 5 se apreció que un 13% de los encuestados percibieron siempre la habilidad para comunicarse, un 18% con frecuencia; un 30% algunas veces; un 36% rara vez y un 3% nunca han percibido la habilidad para comunicarse. De esta manera, se concluyó que más de la tercera parte del total de la población estudiada (36%) percibió rara vez una habilidad para comunicarse considerándose como regular, debido a que las investigaciones de LAURA TRINIDAD OLIVERO⁴⁶ consideran que no existe habilidad para comunicarse de forma directa y clara.

46 LAURA TRINIDAD OLIVERO. *Relaciones interpersonales*, 2013, disponible en [<https://es.scribd.com/doc/149006464/Taller-Relaciones-Afectivas-Junio-2013>].

Tabla 9. Habilidad para escuchar con atención lo percibido

Descripción	fi	%
Siempre	15	12
Con frecuencia	31	25
Algunas veces	28	23
Rara vez	46	37
Nunca	4	3
Total	124	100

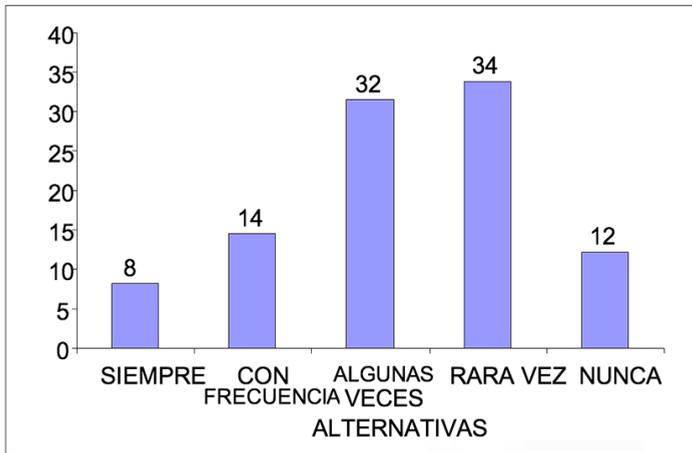
Figura 6. Habilidad para escuchar con atención lo percibido



En la Tabla 9 y Figura 6 se observó que un 12% de los encuestados percibieron siempre la habilidad para escuchar con atención; un 25% con frecuencia; un 27% algunas veces; un 37% rara vez y un 3% nunca percibió la habilidad para escuchar con atención. Por consiguiente, se pudo deducir que más de la tercera parte de los docentes en estudio han percibido rara vez la habilidad para escuchar con atención y casi la mitad de la población estudiada han percibido con frecuencia, mientras que algunas veces, tiene regular frecuencia debido a que existe escucha, pero no como se debe.

Tabla 10. Capacidad de resolución de conflictos percibido

Descripción	fi	%
Siempre	10	8
Con frecuencia	18	14
Algunas veces	39	32
Rara vez	42	34
Nunca	15	12
Total	124	100

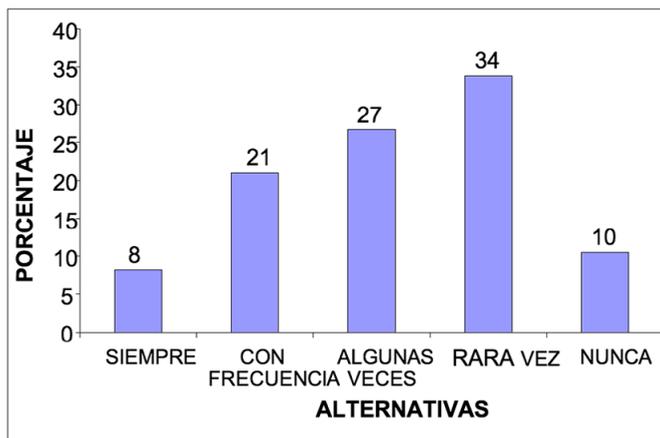
Figura 7. Capacidad de resolución de conflictos percibido

En la Tabla 10 y Figura 7 se observó que el 8% de los encuestados percibieron siempre la capacidad de resolución de conflictos, el 14% con frecuencia, el 32% algunas veces, el 34% rara vez y el 12% nunca ha percibido la capacidad para resolver conflictos. De esta manera, se concluyó que una tercera parte de la población docente rara vez percibió la capacidad para resolver problemas y otra cantidad casi similar de los docentes percibió algunas veces, lo que indica que existe la regular tendencia a mejorar la capacidad para resolver problemas en las instituciones estudiadas.

Tabla 11. Expresión honesta y auténtica percibida

Descripción	fi	%
Siempre	10	8
Con frecuencia	26	21
Algunas veces	33	27
Rara vez	42	34
Nunca	13	10
Total	124	100

Figura 8. Expresión honesta y auténtica percibida



En la Tabla 11 y Figura 8 se observó que el 8% de los docentes percibieron siempre una expresión honesta y auténtica, el 21% con frecuencia, el 27% algunas veces, el 34% rara vez y el 10% nunca perciben. De esta manera, se pudo deducir que un tercio de la población estudiada percibió rara vez una expresión honesta y sincera, en contraposición a un 8% que siempre la percibió, indicándose que existe una regular honestidad y sinceridad en los institutos estudiados y ello afecta a las buenas relaciones interpersonales.

Tabla 12. Resumen del nivel de relaciones interpersonales percibido

Alternativas	A	B	C	D	E
Indicadores	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Habilidad para comunicarse con eficacia	16	22	38	44	4
Escuchar con atención	15	31	28	46	4
Resolución de conflictos	10	18	39	42	15
Expresión auténtica	10	26	33	42	13
Total	51	97	138	174	36
Promedio	13	24	34	44	9

En la Tabla 12 se apreció que un promedio de 43.5 de los docentes de los institutos estudiados rara vez percibieron adecuadas Relaciones Interpersonales considerándose que las destrezas de dichas relaciones que promueven la habilidad de comunicarse de forma directa y clara, escuchar con atención, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica, no fueron óptimas ni adecuadas, sino regulares.

- Clima organizacional predominante percibido por los docentes

Las dimensiones que se consideraron para este análisis fueron: métodos de mando adecuado, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación y control.

Tabla 13. Métodos adecuados de mando percibido

Descripción	fi	%
Siempre	5	4
Con frecuencia	10	8
Algunas veces	31	25
Rara vez	40	32
NUNCA	38	31
Total	124	100

Figura 9. Métodos adecuados de mando percibido



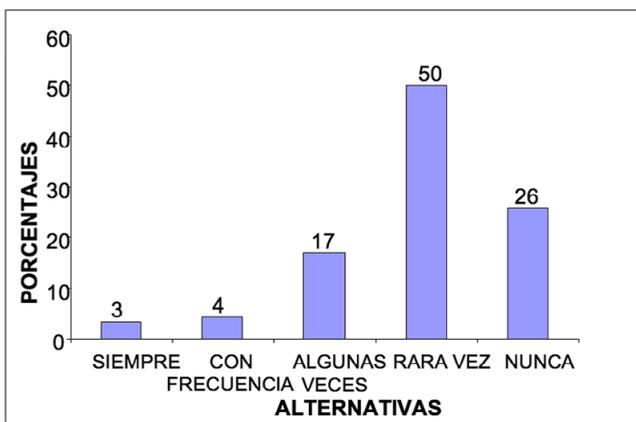
En la Tabla 13 y Figura 9 se observó que el 4% de los docentes han percibido siempre utilizar los métodos de mando adecuados, el 8% con frecuencia, el 25% algunas veces, el 32% rara vez y el 31% nunca ha percibido los métodos de mando adecuados. De esta manera, se concluyó que una tercera parte de la población estudiada percibió rara vez el uso de los métodos adecuados para el clima organizacional y casi un tercio de la población nunca los ha percibido, considerándose que no son las más adecuadas sino **regulares** con tendencia a ser deficientes.

Estos resultados no concuerdan lo que argumentado por BRUNET⁴⁷, quien argumenta que esta es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Tabla 14. Motivación percibida

Descripción	fi	%
Siempre	4	3
Con frecuencia	5	4
Algunas veces	21	17
Rara vez	62	50
Nunca	32	26
Total	124	100

Figura 10. Motivación percibida

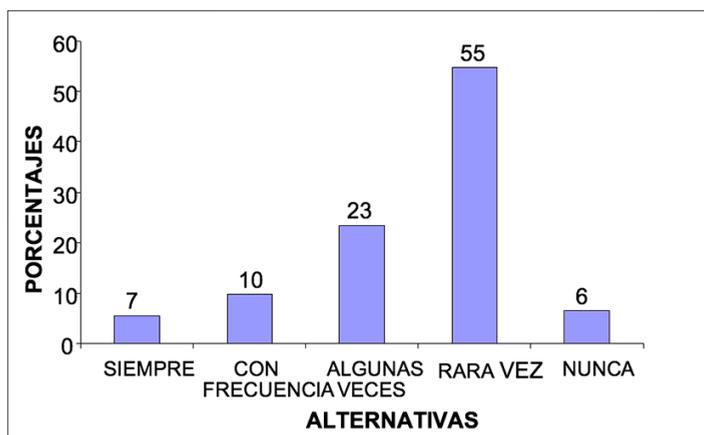


En la Tabla 14 y Figura 10 se observó que un 3% de los encuestados siempre percibieron motivación como parte del clima organizacional, el 4% con frecuencia, el 17% algunas veces, el 50% raras veces y el 26% nunca ha percibido motivación como parte del clima organizacional. De esta manera, se pudo deducir que la mitad de los docentes estudiados rara vez ha percibido una motivación como parte de un clima organizacional y otra gran cuarta parte de la población nunca ha percibido motivación, por lo que no existió una motivación adecuada, sino solo **regular** con tendencia a deficiente.

Tabla 15. Comunicación percibida

Descripción	fi	%
Siempre	7	6
Con frecuencia	12	10
Algunas veces	29	23
Rara vez	68	55
Nunca	8	6
Total	124	100

Figura 11. Comunicación percibida

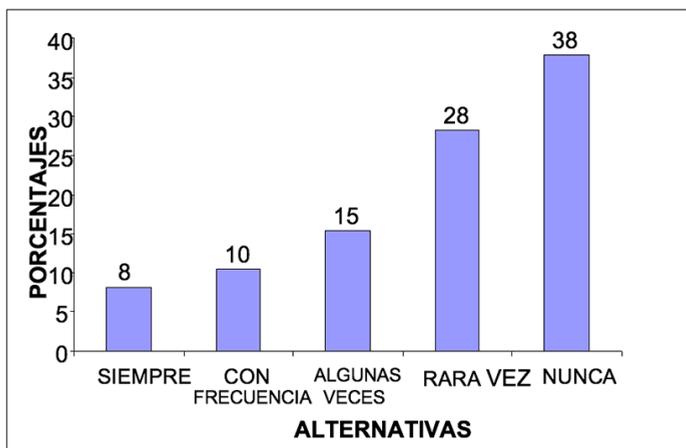


En la Tabla 15 y Figura 11 se observó que el 7% de los encuestados siempre han percibido una comunicación adecuada como parte del clima organizacional, el 10% con frecuencia, el 23% algunas veces, el 55% raras veces y el 6% nunca ha percibido comunicación adecuada. De esta manera, se pudo concluir que más de la mitad de la población docente estudiada percibió rara vez una comunicación adecuada, considerándose que no fue adecuada ni óptima, sino **regular**.

Tabla 16. Influencia percibida

Descripción	fi	%
Siempre	10	8
Con frecuencia	13	11
Algunas veces	19	15
Rara vez	35	28
Nunca	47	38
Total	124	100

Figura 12. Influencia percibida



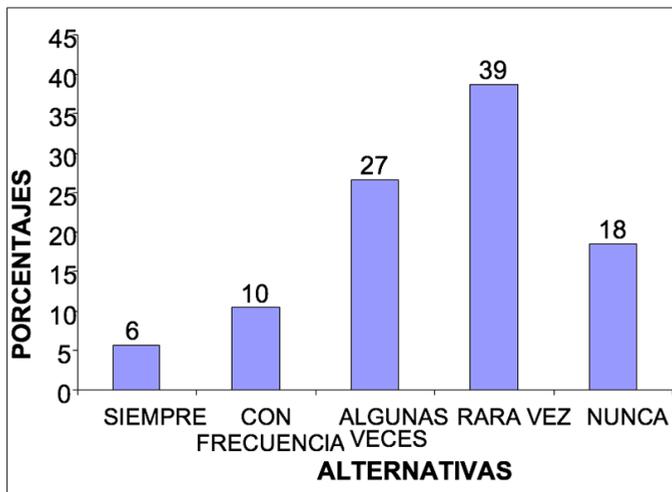
En la Tabla 16 y Figura 12 se apreció que un 8% de los encuestados siempre han percibido la influencia, un 10% con frecuencia, un 15% algunas veces, un 28% rara vez y un 38% nunca han percibido influencia.

Se pudo concluir que más de la tercera parte de la población nunca ha percibido un proceso de influencia adecuado como parte del clima organizacional de sus instituciones y otra casi tercera parte percibieron rara vez, por no decir nunca, al predominar una influencia deficiente tendiente a **regular**.

Tabla 17. Toma de decisiones percibida

Descripción	fi	%
Siempre	7	6
Con frecuencia	13	10
Algunas veces	33	26
Rara vez	48	39
Nunca	23	18
Total	124	100

Figura 13. Toma de decisiones percibida



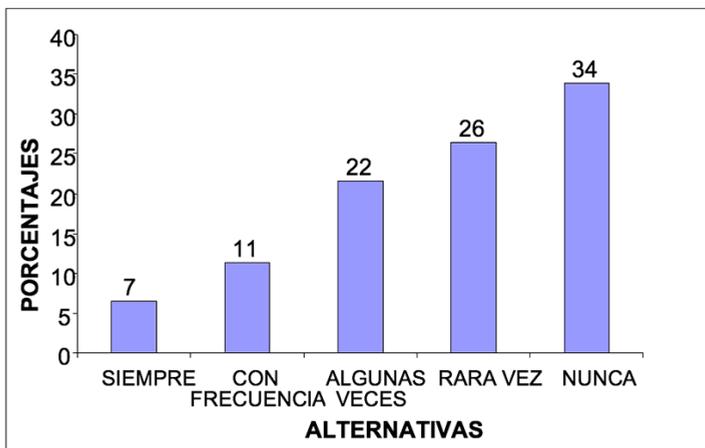
En la Tabla 17 y Figura 13 se apreció que el 6% de los encuestados siempre han percibido una adecuada toma de decisiones, el 10% con frecuencia, el 27% algunas veces, el 39% raras veces y el 19% nunca

ha percibido adecuada toma de decisiones. Se pudo concluir que más de la tercera parte de los docentes de los institutos estudiados rara vez percibió una adecuada toma de decisiones, y otra cuarta parte lo percibió alguna vez, por lo que no son las más adecuadas y óptimas para un clima organizacional, sino solo *regulares*. Aunado a esto, se encuentra el argumento de BRUNET⁴⁸, quien establece que las características de los procesos de toma de decisiones y la pertinencia de las informaciones se basan en las decisiones y en el reparto de funciones.

Tabla 18. Planificación percibida

Descripción	fi	%
Siempre	8	7
Con frecuencia	14	11
Algunas veces	27	22
Rara vez	33	26
Nunca	42	34
Total	124	100

Figura 14. Planificación percibida

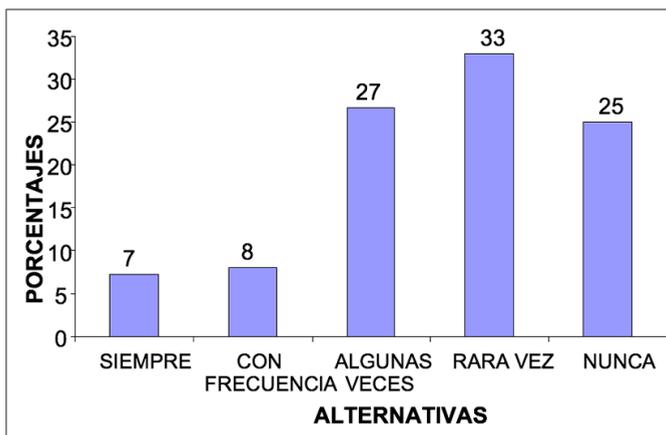


En la Tabla 18 y Figura 14 se percibió que un 7% de los encuestados percibieron siempre un proceso de planificación adecuado para el clima organizacional, un 11% con frecuencia, un 22% algunas veces, el 26 % raras veces y un 34% nunca ha percibido un adecuado proceso de planificación. Se pudo concluir que la tercera parte de la población de los docentes estudiados nunca ha percibido un proceso de planificación adecuado y una cuarta parte del total raras veces ha percibido, indicándose que el proceso de planificación no fue la más adecuada ni óptima, sino *deficiente* con tendencia a *regular*.

Tabla 19. Control percibido

Descripción	fi	%
Siempre	9	7
Con frecuencia	10	8
Algunas veces	33	27
Rara vez	41	33
Nunca	31	25
Total	124	100

Figura 15. Control percibido



En la Tabla 19 y Figura 15 se apreció que un 7% de los encuestados siempre han percibido un proceso de control adecuado, un 8% con frecuencia, un 27% algunas veces, un 33% raras veces y un 25% nunca ha percibido un proceso de control adecuado. Se pudo concluir que la tercera parte de los docentes raras veces ha percibido un proceso de control adecuado, una cuarta parte ha percibido algunas veces y otra cuarta parte de los docentes nunca lo ha percibido, infiriéndose que la distribución y el ejercicio del control entre las instancias organizacionales no fueron las adecuadas ni óptimas para el clima organizacional, sino *regulares*.

Tabla 20. Resumen de nivel de clima organizacional percibido

Items	Alternativas				
	A	B	C	D	E
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
Total	50	77	193	327	221
Promedio %	7	11	27	47	32

En la Tabla 20 se observó que, con un promedio de 47%, los docentes raras veces han percibido un Clima Organizacional adecuado, demostrándose 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 individuos⁴⁹, además de que no fueron las más adecuadas y óptimas sino **regulares** tendiente a deficiente.

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

Tabla 21. Cuadro general de la variable liderazgo (x)

Categoría	Peso	Alternativas	Promedio	fi	%
Siempre	Excelente	A	25	99	20,2
Con frecuencia	Muy buena	B	15	59	12,1
Algunas veces	Buena	C	22	89	17,7
Raras veces	Regular	D	54	217	42,6
Nunca	Deficiente	E	8	32	6,4
Total			124	496	100

Tabla 22. Cuadro general de la variable relaciones interpersonales (y)

Categoría	Peso	Alternativas	Promedio	fi	%
Siempre	Excelente	A	13	51	10.3
Con frecuencia	Muy Buena	B	24	97	19.6
Algunas veces	Buena	C	34	138	27.8
Raras veces	Regular	D	44	174	35.1
Nunca	Deficiente	E	9	36	7.2
TOTAL			124	496	100

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

Categoría	Peso	Lidzgo (x)	RR II (Y)	X	Y	XY	X	Y
Siempre	Excelente	25	13	99	51	5.049	9.801	2.601
Con frecuencia	Muy buena	15	24	59	97	5.723	3.481	9.409
Algunas veces	Buena	22	34	89	138	12.282	7.921	19.044
Rara vez	Regular	54	44	217	174	37.758	47.089	30.276
Nunca	Deficiente	8	9	32	36	1.152	1.024	1.296
Total								
124			124	496	496	16.964	69.316	62.626
	n	N	ΣX	ΣY	ΣXY	ΣX	ΣY	

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

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

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

$$r = \frac{1857520}{\sqrt{[8349168][7519608]}} = \frac{1857520}{\sqrt{62782470486144}} = \frac{1857520}{7923539.01}$$

$$r = 0.76$$

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

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

Tabla 24. Cuadro general de la variable liderazgo (x)

Categoría	Peso	Alternativas	Promedio	fi	%
Siempre	Excelente	A	24,75	99	20,2
Con frecuencia	Muy Buena	B	14,75	59	12,1
Algunas veces	Buena	C	22,25	89	17,7
Raras veces	Regular	D	54,25	217	42,6
Nunca	Deficiente	E	8	32	6,4
TOTAL			124	496	100

Tabla 25. Cuadro general de clima organizacional (z)

Categoría	Peso	Alternativa	Promedio	fi	%
Siempre	Excelente	A	7.1	50	5.6
Con frecuencia	Muy Buena	B	11	77	8.9
Algunas veces	Buena	C	27.6	193	21.8
Raras veces	Regular	D	46.6	327	37.9
Nunca	Deficiente	E	31.6	221	25.8
TOTAL			124	868	100

Tabla 26. Tabla bivariada de correlación de variables x-z

Categoría	Peso	Lidzg (X)	Cl. Org (Z)	X	Z	xz	X	Z
Siempre	Excelente	25	7	99	50	4950	9801	2500
Con frecuencia	Muy Buena	15	11	59	77	4.543	3.481	5.929
Algunas veces	Buena	22	27	89	193	17.177	7.921	37.249
Raras veces	Regular	54	47	217	327	70.959	47089	106.929
Nunca	Deficiente	8	32	32	221	7.072	1.024	48.841
Total 124			124	496	868	104.701	69.316	201.418
	N	N	ΣX	ΣZ	Σxz	ΣX	ΣZ	

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

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

$$r = \frac{12982924 - 430528}{\sqrt{[8595184 - 246016][24975832 - 753424]}} = \frac{6167512}{\sqrt{[8349168][24222408]}}$$

$$r = \frac{6167512}{\sqrt{402737839086912}} = \frac{6167512}{20068329.25}$$

$$r = 0.57$$

Al observar el resultado del coeficiente de correlación lineal simple **r de Pearson**, entre las variables: X (Liderazgo) y la variable Z (Clima Organizacional) se tuvo un valor de relación $r = 0.57$, por lo que existió una correlación positiva moderada entre ambas variables, con tendencia cercana a la correlación positiva alta.

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

Tabla 27. Cuadro general de la variable relaciones interpersonales (y)

Categoría	Peso	Alternativas	Promedio	Total	%
Siempre	Excelente	A	12.75	51	
Con frecuencia	Muy Buena	B	24.25	97	
Algunas veces	Buena	C	34.5	138	
Raras veces	Regular	D	43.5	174	
Nunca	Deficiente	E	9	36	
TOTAL			124	496	100

Tabla 28. Cuadro general de la variable clima organizacional (z)

Categoría	Peso	Alternativas	Promedio	fi	fi	%
Siempre	Excelente	A	7.1	50	7	5.6
Con frecuencia	Muy buena	B	11	77	11	8.9
Algunas veces	Buena	C	27.6	193	27	21.8
Raras veces	Regular	D	46.6	327	47	37.9
Nunca	Deficiente	E	31.6	221	32	25.8
TOTAL			124	868	124	100

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

Categoría	Peso	RR II (Y)	Cl. Org (Z)	Y	Z	YZ	Y	Z
Siempre	Excelente	13	7	51	50	2.550	2.601	2.500
Con frecuencia	Muy Buena	24	11	97	77	7.469	9.409	5.929
Algunas veces	Buena	34	27	138	193	26.634	19.044	37.249
Raras veces	Regular	44	47	174	327	56.898	30.276	106.929
Nunca	Deficiente	9	32	36	221	7.956	1.296	48.841
Total 124			124	496	868	101.507	62.626	201.418
	N	N	ΣY	ΣZ	ΣYZ	ΣY	ΣZ	

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

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

$$r = \frac{12586868 - 430528}{\sqrt{[7765624 - 246016][24975832 - 753424]}} = \frac{12156340}{\sqrt{7519608[24222408]}}$$

$$r = \frac{12156340}{\sqrt{182143012976064}} = \frac{12156340}{13496036.93}$$

$$r = 0.90$$

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), se tuvo un valor de correlación $r = 0.90$, por lo que existió una correlación positiva muy alta entre ambas variables, con tendencia cercana a una correlación positiva alta.

DISCUSIÓN

Para determinar el tipo de liderazgo predominante percibido por los docentes se trabajó con la variable Liderazgo, el cual es definido por CHIAVENATO⁵⁰ como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o más objetivos específicos. Además, se tomaron como indicadores los siguientes tipos: Liderazgo autocrático, Liderazgo benevolente y autoritario, Liderazgo consultivo y Liderazgo participativo. De esta manera, se apreció que 74 de los 124 docentes estudiados percibieron un tipo de liderazgo autocrático calificándose entre regular a deficiente por lo 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.

Para determinar el nivel de Relaciones Interpersonales predominante se tomó la conceptualización de TRINIDAD⁵¹ como base, quien argumenta que las relaciones interpersonales son interacciones recíprocas entre dos o más personas e involucran la habilidad para comunicarse con eficacia, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión honesta y auténtica de uno/una. De esta manera, se observó que un promedio de 43.5% de los docentes raras veces percibieron adecuadas Relaciones Interpersonales, concluyéndose que fueron las más óptimas y adecuadas, sino **regular**.

Para determinar el nivel de Clima Organizacional predominante se tomó el concepto de BRUNET⁵² como base, quien argumenta que el clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de una institución o empresa y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas que ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de las personas. De esta manera, se percibió que un promedio de 46.7% de los docentes estudiados raras veces han percibido un adecuado Clima Organizacional adecuado, indicándose que no fueron las más adecuados ni las más óptimas, sino **regulares** tendiente a deficiente.

50 BRUNET. *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, cit.

51 Ibid.

52 Ibid.

CONCLUSIONES

- Al aplicarse la prueba estadística correlación r de Pearson se demostró que existe un significativo grado de Correlación Positiva Moderada a Muy Alta entre las variables: liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional, percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, Perú.
- Los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno-Perú percibieron siempre un tipo de liderazgo autocrático y rara vez un tipo de liderazgo democrático o participativo, lo que significa que los líderes no valoran de manera adecuada al personal ni muestran ser proactivos.
- Los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos estudiados percibieron que las Relaciones Interpersonales predominantes fueron regulares y raras veces fueron adecuadas y armoniosas.
- Los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos estudiados percibieron que el nivel de Clima Organizacional predominante fue regular y raras veces fue exitosa, armoniosa y adecuada, lo que afecta el comportamiento del personal.
- Al aplicarse la prueba estadística correlación r de Pearson se demostró que existe una significativa correlación positiva alta entre las variables: liderazgo y relaciones interpersonales, percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, Perú, teniendo como resultado $r = +0.76$,
- Al aplicarse la prueba estadística correlación r de Pearson se demostró que existe una significativa correlación positiva moderada entre las variables: liderazgo y clima organizacional, percibida por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, Perú, teniendo como resultado $r = +0.57$.
- Al aplicarse la prueba estadística correlación r de Pearson se demostró que existe una significativa correlación positiva muy alta entre las variables: relaciones interpersonales y clima organizacional, percibida por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno, Perú, teniendo como resultado $r = +0.90$.

RECOMENDACIONES

- Estos tipos de estudios (cualitativos o cuantitativos) se deben realizar en todos los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos para facilitar la mejora del liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional.
- Se deben realizar convenios con universidades u otras instituciones educativas que incentiven la preparación de líderes educativos con la finalidad de mejorar las estrategias del desarrollo laboral y personal y de involucrar a los docentes en las actividades de mejora educativa.
- Se deben promover actividades de integración que faciliten y fortalezcan las relaciones interpersonales e identidad institucional que permitan un clima organizacional bueno o excelente.
- Incentivar una y otra vez la elaboración de cursos y talleres sobre las relaciones humanas que mejoren el clima afectivo en la comunidad educativa y que contribuyan a mejorar el clima organizacional de las instituciones educativas.
- Se deben promover los foros de participación interna y externa de docentes para que sean espacios de reflexión y debate con el propósito de mejorar y reforzar las relaciones interpersonales, el clima organizacional y el liderazgo en las instituciones educativas.

El rol de la organización, liderazgo y clima organizacional en la sociedad contemporánea

El papel que juega la organización en el seno de las instituciones no puede ser un acontecimiento aislado, distante, ni mucho menos ajeno pues de él depende el éxito o por el contrario el fracaso de sus actividades. En este sentido, toda organización está determinada por diversos factores tanto de riesgo como de acciones que pudieran establecer fraternales vínculos para el logro de las metas y objetivos que bien tenga la organización a llevar a cabo. Sin ellas, sería imposible medir los niveles efectivos de avance, de desarrollo y de un bienestar laboral.

Entre esas metas, así como objetivos están aquellas que permiten desarrollar competencias, habilidades, cualidades propias de sus integrantes, elementos muy importantes para el logro, así como los fines que bien tenga cualquier tipo de organización. Opiniones encontradas siempre existirán como parte de una forma de valoración sobre la errada práctica de mando, sobre los niveles de satisfacción, entre los trabajadores, funcionarios entre otros.

La cultura de la organización no es un asunto fácil de abordar, y más en sociedades que difícilmente entiendan que una cultura no

puede orientarse en relación a las vagas imposiciones, o las siempre cuestionables formas del poder, que, si bien han funcionado en algunos sistemas políticos específicos, estos no dejan de ser retrógradas, a ratos innecesarios para aquellos sistemas más modernos y democráticos. Sin embargo, los modelos autocráticos que se han vivido en países latinoamericanos, han dejado profundas y desastrosas experiencias con las cuales aún en pleno siglo XXI siguen en pie.

Si bien los aportes de investigación administrativa en la actualidad están ofreciendo en el mundo financiero adelantos en materia de organización, de planificación y liderazgo, sin dejar de mencionar, claro está el clima organizacional –que como su nombre lo indica, cumple una función de mantener el debido comportamiento, sin dejar a un lado, las debidas y oportunas cadenas de mando– cada uno de los miembros tienen responsabilidades asignadas en las relaciones organizativas respectivas.

El clima organizacional, así como otros aspectos esenciales en la organización se deben en parte a los debidos procedimientos que se llegan a alcanzar con el tiempo. Es posible que un clima laboral determinado esté condicionado por las acciones de los superiores, así como también pudiera ocurrir que el clima esté sujeto a los comportamientos de sus trabajadores, de igual manera que el liderazgo o incluso las relaciones que se logren manifestar dentro de una empresa o institución.

Un rasgo fundamental en relación al clima laboral es justo la comunicación, cuya importancia ha cobrado notoriedad en los últimos años, debido a su gran impacto en las relaciones interpersonales y en los niveles de participación tanto de trabajadores como de directivos en la toma de decisiones, a pesar de que estas son asumidas por los gerentes o funcionarios de más alto nivel. Un aspecto importante es que la comunicación se ha vuelto esencial dentro de la mayoría de las organizaciones. La escasa comunicación puede convertirse en una gran dificultad para el desarrollo de las labores, así como del mismo clima laboral.

Un sinfín de beneficios se lograrían si la comunicación estuviera entre las prioridades a resaltar. Sin embargo, existen intentos para que los niveles de comunicación fluyan para generar espacios de reflexión, e incluso para el fomento de la confianza, valor cada día más ausente en los requerimientos que deben estar presentes en las organizaciones. La importancia que se le debe tener a la comunicación y a otros factores no debe pasarse por alto, ni mucho menos obviarse debido a su poderosa

influencia en el comportamiento de los miembros de una organización. Sin ella, sería imposible hablar de clima organizativo, ni mucho de menos de liderazgo o relaciones interpersonales.

Tanto el clima organizacional, como el liderazgo y las relaciones interpersonales juegan un papel muy relevante. La falta de ellos ocasionaría malestar, a la vez que generaría un rendimiento bajo, a ratos exiguo, y de muy mala calidad. Tanto el clima organizacional y otros factores, inciden en el desempeño, rendimiento y en los niveles de competitividad hoy más que nunca son más necesarios. Muy poco se sabe de la importancia y del rol que estos aspectos juegan dentro de una determinada organización. En un mundo signado por la globalización estos factores no solo son necesarios, sino que se han vuelto imprescindibles. De ahí que sea necesario el implemento de una diversidad de estrategias que genere un adecuado y oportuno desempeño de sus trabajadores, y que además permita desarrollar un conjunto de relaciones entre los miembros que conforman una empresa o institución educativa.

La realidad de las universidades, centros de enseñanza y de aprendizaje es un vivo reflejo de los malos modelos de organización que han sido heredados de una cultura que no ha mirado con detenimiento las necesidades y propuestas de sus mismos miembros. Un claro panorama se pone de manifiesto cuando se ven los escasos procesos de acompañamiento, de seguimiento y de control, y el bajo rendimiento de las labores, aunado a las insatisfacciones tanto laborales como emocionales, al demostrar un pésimo proceso de interrelación entre los directivos y los demás integrantes.

Desde hace un tiempo los directivos se han visto en la necesidad imperante de otorgarle una mayor importancia a los procesos, relaciones interpersonales, de comunicación y liderazgo. En este sentido, las instituciones se han enfocado en destacar otros asuntos que en un pasado no fueron considerados sino como accesorios o de poca importancia para la organización. Su preocupación ahora se ha centrado en desarrollar y potenciar otras áreas para la satisfacción y el bienestar de sus trabajadores; entre las cuales se pueden mencionar: la permanente formación del potencial humano con el objetivo que estos se vean reflejados en su rendimiento y en su productividad.

Se podría decir, en este sentido, que uno de los aspectos cruciales, además de determinante, es el clima laboral, debido a que este va a jugar un papel importante en el desarrollo de los demás puesto que de él va a depender en buena parte el éxito de la organización, sumando

claro está el talento humano. Este último garantizará el logro de los objetivos, de las propuestas y de las metas que se tengan. De esta manera, el clima laboral y los otros componentes de la organización se convertirán en socios estratégicos de todas las demás áreas que hacen vida en una empresa u organización.

El mundo moderno reclama conatos de efectividad, sin embargo, no se puede negar que en pleno siglo XXI algunos modelos han des-acelerados las iniciativas o nuevos paradigmas que si bien no corrigen de inmediato los inconvenientes que pudieran pasar, permiten de una manera general auspiciar posibles aproximaciones e inaugurar en aras del entendimiento y de la armonía procesos de cambio, nuevos discursos, nuevas y gratificantes perspectivas que garanticen la plena satisfacciones de aquellas demandas que no solo se han vuelto necesarias para el pleno y debido ejercicio, sino que también han venido perfilándose bajo ciertas estructuras de participación y de cambio que dan cuenta de las capacidades que puedan darse en el seno de toda organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMES CRUZ, GYNNA PAOLA. “El liderazgo como enfoque de mejora en el clima organizacional”, tesis de especialización, Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, 2015, disponible en [<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13957/el%20liderazgo%20como%20enfoque%20de%20mejora%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=2&isallowed=y>].
- ARANGO TOBÓN, OLBER E.; SANDRA J. CLAVIJO ZAPATA, ISABEL C. PUERTA LOPERA y JOSÉ W. SÁNCHEZ DUQUE. “Formación académica, valores, empatía y comportamientos socialmente responsables en estudiantes universitarios”, *Revista de la Educación Superior*, vol. 43, n.º 169, 2014, pp. 89 a 105, disponible en [<http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v43n169/v43n169a6.pdf>].
- ARIAS GALLEGOS, WALTER L. y GABRIELA ARIAS CÁCERES. “Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado”, en *Ciencia & Trabajo*, vol. 16, n.º 51, 2014, pp. 185 a 191, disponible en [<https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>].
- BARZOLA ROMÁN, GABRIELA ELIZABETH y ROGER MARTÍNEZ ISAAC. “Acciones para minimizar el efecto de los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados de la empresa CONTORTUT S. A., de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2019”, tesis de pregrado, Guayaquil, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, 2019.
- BRUNET, LUC. *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, Ciudad de México, Trillas Editorial, 2014, disponible en [<https://corganizational1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>].
- CAPAFÓNS, JUAN I. y C. DOLORES SOSA. “Relaciones de pareja y habilidades sociales: el respeto interpersonal”, en *Psicología Conductual*, vol. 23, n.º 1, 2015, pp. 25 a 34, disponible en [https://www.behavioralpsycho.com/wp-content/uploads/2018/10/02.Capafons_23-10a-1.pdf].

- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición*, México, D. F., McGraw Hill Interamericana Editores, 2006, disponible en [<https://es.slideshare.net/123456789rony/introduccinala-teora-general-de-la-administracinidalbertochiavenatomcgrawhill7maedicion-2>].
- CHUQUIHUANGA GRANDA, CARMEN ELIA. “Las prácticas del líder en una institución educativa de Ventanilla, 2018”, tesis de maestría, Lima, Universidad César Vallejo, 2018, disponible en [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22263/Chuquihuanga_GCE.pdf?sequence=1&isAllowed=y].
- CONTRERAS TORRES, FRANCOISE y DAVID BARBOSA RAMÍREZ. “Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional”, *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, n.º 39, mayo-agosto de 2013, pp. 152 a 164, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>].
- GARCÍA SOLARTE, MÓNICA. “Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación Conceptual”, en *Cuadernos de Administración*, n.º 42, julio-diciembre de 2009, pp. 43 a 61, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>].
- GÓMEZ SÁNCHEZ, PÍO IVÁN. “Objeción de conciencia, principios básicos de bioética y el compromiso de conciencia”, *Revista Centroamericana de Obstetricia y Ginecología*, vol. 21, n.º 1, 2015, pp. 23 a 29, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/305468399_objecion_de_conciencia_principios_basicos_de_bioetica_y_el_compromiso_de_conciencia#read].
- GUEVARA PAZMIÑO, XIMENA. “Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa”, tesis de maestría, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, 2018, disponible en [<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>].
- GUZMÁN NAVARRO, CARLOS REYNALDO LEONARDO. “Relaciones interpersonales y clima organizacional de los docentes en la

Institución Educativa Bartolomé Herrera del Distrito San Miguel-Lima-2018”, 2019, disponible en [<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35613>].

KOONTZ, HAROLD; MARK CANNICE y HEINZ WEHRICH.

Administración: Una perspectiva global, México, McGraw-Hill, 1994, disponible en [https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edi_koontz.pdf].

LÁZARO HERNÁNDEZ, HÉCTOR MIGUEL y GLADYS HERNÁNDEZ ROMERO.

“Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios”, en *Horizonte de la ciencia*, vol. 10, n.º 18, 2019, pp. 1 a 10.

MÉNDEZ MUÑOZ, CAROLINA y RUBÉN DARÍO MORALES CASTRILLÓN.

Gerentes de proyectos: ¿Líderes o dictadores?, Santiago de Cali, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, 2015, disponible en [<https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/737/fuclg0015497.pdf?sequence=1>].

MENDIVELSO ABRIL, KRISS YURIMA. “Manejo de conflictos en

las organizaciones educativas basado en la programación neurolingüística”, tesis de maestría, Valencia, Venezuela, Universidad de Carabobo, 2019, disponible en [<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/8328/kmendivello.pdf?sequence=1>].

MOYA-ALBIOL, LUIS; NEUS HERRERO SEBASTIÁN y MARÍA CONSUELO

BERNAL SANTACREU. “Bases neuronales de la empatía”, *Revista de Neurología*, 50, 2010, pp. 89 a 100, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/331115679_Bases_neuronales_de_la_empatia#read].

PÉREZ ESPINOZA, MARÍA JOSÉ; ANA VANESSA MALDONADO CÓRDOVA

y CECIBEL DEL ROCÍO ESPINOZA CARRIÓN. “Rol del líder del área de recursos humanos y su influencia en la competitividad de las MIPYMES”, *INNOVA Research Journal*, vol. 4, n.º 3.1, 2019, pp. 168 a 183, disponible en [<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3963/1/1077-Texto%20del%20art%20adculo-4960-1-10-20191112.pdf>].

- RODRÍGUEZ, EMILIO. “Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”, *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 16, n.º 4, 2010, pp. 629 a 641, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/280/28016613006.pdf>].
- RODRÍGUEZ, ERNESTO. “El clima organizacional presente en una empresa de servicio”, *Revista Educación en Valores*, vol. 1, n.º 25, 2016, pp. 3 a 18, disponible en [<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/arto1.pdf>].
- ROJAS PAICO, JESSICA NOEMI. “Relación entre el liderazgo y el clima organizacional docente de la Institución Educativa Privada “Santa Teresita” Monsefú – Chiclayo”, tesis de especialización, Lambayeque, Perú, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, 2019, disponible en [<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8037/BC-4437%20ROJAS%20PAICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].
- ROJAS CARRASCO, ÓSCAR; AMELY VIVAS, KATIHUSKA TAHIRI MOTA SUÁREZ y JENNIFER ZURINA QUIÑONEZ. “El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista”, en *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, vol. 28, n.º 1, 2020, pp. 237 a 262, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/338591424_El_liderazgo_transformacional_desde_la_perspectiva_de_la_pedagogia_humanista#read].
- ROMERO RODRÍGUEZ, LUIS y BÁRBARA CASTILLO ABDUL. “Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo de las organizaciones”, en RAFAEL RAVINA; LUIS BAYARDO TOBAR PESANTEZ y ESTELA NÚÑEZ BARRIOPEDRO (coords.). *Happiness Management and Creativity in the XXI Century: Intangible Capitals as a Source of Innovation, Competitiveness and Sustainable Development*, Granada, España, Comares, 2019, pp. 41 a 52, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/333422025_Comunicacion_para_la_motivacion_Claves_de_la_asertividad_y_del_trabajo_en_equipo_en_las_organizaciones#readc].
- SALABERRIA, KARMELE; SUSANA RODRÍGUEZ y SOLEDAD CRUZ. “Percepción

de la imagen corporal”, en *Osasunaz*, 8, 2007, pp. 171 a 183, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/11499839.pdf>].

SANDOVAL CARAVEO, MARÍA DEL CARMEN. “Concepto y dimensiones del clima organizacional”, en *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, n.º 27, 2004, pp. 33 a 40, disponible en [<https://www.yumpu.com/es/document/read/29113463/concepto-y-dimensiones-del-clima-organizacional-publicaciones->].

SEGREDO PÉREZ, ALINA MARÍA. “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización”, *Revista Cubana de Salud Pública*, vol. 39, n.º 2, 2013, pp. 385 a 393, disponible en [<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>].

SIMKIN, HUGO y MARIÁN PÉREZ MARÍN. “Personalidad y Autoestima: Un análisis sobre el importante papel de sus relaciones”, en *Terapia Psicológica*, vol. 36, n.º 1, 2018, pp. 15 a 22, disponible en [<https://scielo.conicyt.cl/pdf/terpsicol/v36n1/0718-4808-terpsicol-36-01-0019.pdf>].

TAPIA, MARÍA LOURDES y MARQUEZA CORNEJO. “Relaciones interpersonales y el chat como nuevo modo de comunicación. Un estudio exploratorio en estudiantes universitarios de San Luis”, III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR, Buenos Aires, Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2011, disponible en [<https://www.academica.org/000-052/273.pdf?view>].

TRINIDAD OLIVERO, LAURA. *Relaciones interpersonales*, 2013, disponible en [<https://es.scribd.com/doc/149006464/Taller-Relaciones-Afectivas-Junio-2013>].

VARÓN HERRERA, EULALIA KATHERINE. “Liderazgo educativo siglo xxi, definiciones y características”, en *Seres & Saberes*, n.º 6, 2019, pp. 21 a 24, disponible en [<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahukewjr5dao6irwahwc sdekhdbocnuqfjaeegqiaxad&url=http%3a%2f%2frevistas.ut.edu.co%2findex.php%2fsys%2farticle%2fdownload%2f1807%2f1412%2f5262&usq=aovvaw2ng-ume2mh5vagwo0lizn>].

VILLALBA, MARIUXI y ISIDRO FIERRO. “El liderazgo democrático: una aproximación conceptual”, *INNOVA Research Journal*, vol. 2, n.º 4, 2017, pp. 155 a 162, disponible en [<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210/273>].



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en mayo de 2021

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia

