

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**



TESIS

**Clima institucional y relaciones humanas en la institución educativa N°
821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla, provincia Cajamarca región
Cajamarca 2022**

Para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con
mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigador: Bach. Ishpilco Chilon, Jose Santos.

Asesor: Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi

Lambayeque- Perú

2023

Clima institucional y relaciones humanas en la institución educativa N° 821395 caserío

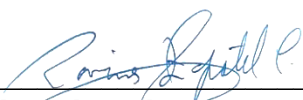
Quinuayoc, distrito Chetilla, provincia Cajamarca región Cajamarca 2022

Para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica



Bach. . Ishpilco Chilón, José Santos

Investigador



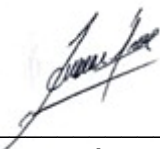
Carlos Edmundo Ravines Zapatel

Presidente



Dante Alfredo Guevara Servigón

Secretario



Nicolás Agustín Torres Castro

Vocal



Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI

ANEXO 01

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, CASTRO KIKUCHI JORGE ISAAC, usuario revisor de la tesis titulado:
Clima institucional y relaciones humanas en la institución educativa N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla, provincia Cajamarca región Cajamarca 2022

Cuyo autor es, JOSE SANTOS ISHPILCO CHILON

Identificado con documento de identidad 26697958; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 18 %, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 24 de JUNIO del 2026

JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI

NOMBRES Y APELLIDOS

DNI: 16453781

ASESOR

(Precisar si es docente, asesor, docente investigador, administrativo u otro)

Se adjunta:

*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

*Recibo Digital

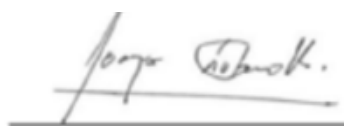
Clima institucional y relaciones humanas en la institución educativa N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla, provincia Cajamarca región Cajamarca 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

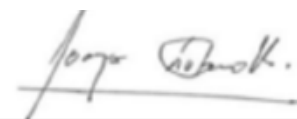
18%	17%	7%	10%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

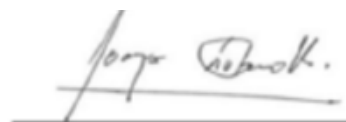
1	repositorio.unprg.edu.pe	5%
	Fuente de Internet	
2	www.slideshare.net	2%
	Fuente de Internet	
3	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	1%
	Trabajo del estudiante	
4	concepto.de	1%
	Fuente de Internet	
5	definicion.edu.lat	1%
	Fuente de Internet	
6	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	1%
	Trabajo del estudiante	
8	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	
9	Submitted to Cliffside Park High School	1%
	Trabajo del estudiante	
10	imgbiblio.vaneduc.edu.ar	<1%
	Fuente de Internet	
11	repositorio.unica.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
12	Gonzales Arias, Evelyn Elizabeth. "La gestión de talento humano por competencias y su influencia en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador - Puno 2018", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)	<1%


Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Nombres y Apellidos
DNI:16453781
Asesor

13	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
14	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	documents.mx Fuente de Internet	<1 %
17	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
18	ceb.bo Fuente de Internet	<1 %
19	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
20	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	1library.co Fuente de Internet	<1 %
23	Guillen Caviedes, Rene. "Las relaciones humanas en las docentes de las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Santa Ana provincia de La Convención región Cusco-2017.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
24	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
26	Submitted to Universitat Oberta de Catalunya Trabajo del estudiante	<1 %
27	martysabi.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %



Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Nombres y Apellidos
DNI:16453781
Asesor



Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Nombres y Apellidos
DNI:16453781
Asesor

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 15 words
Excluir bibliografía Activo



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: **JOSE SANTOS ISHPILCO CHILON**
Título del ejercicio: **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**
Título de la entrega: **Clima institucional y relaciones humanas en la institución edu...**
Nombre del archivo: **Informe_para_filtrar_2_1.docx**
Tamaño del archivo: **790.9K**
Total páginas: **55**
Total de palabras: **12,477**
Total de caracteres: **70,644**
Fecha de entrega: **21-jun-2026 10:19p. m. (UTC-0500)**
Identificador de la entrega: **2709470460**

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS Y
EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



TESIS

Clima institucional y relaciones humanas en la institución educativa N°
821395 caserio Quinuayoc, distrito Chetilla, provincia Cajamarca región
Cajamarca 2022

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigador: Bach. Ishpilco Chilon, José Santos.

Asesor: Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi

Lambayeque- Perú

2023

1

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi

Nombres y Apellidos

DNI:16453781

Asesor



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
N° 210

Siendo las 11:00 horas, del día 14 de junio de 2024 en los Ambientes de la FACHSE: SLO1 LA
140, por mandato de la **Resolución N° 0740-2024-D-FACHSE** de fecha 05 de junio de 2024 que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según **Resolución N° 1193-2023-V-D-FACHSE** de fecha 09 de junio de 2023; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a)	: M.Sc. Carlos Edmundo Ravines Zapatel
Secretario(a)	: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Vocal	: M.Sc. Nicolás Agustín Torres Castro
Asesor(es)	: Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi

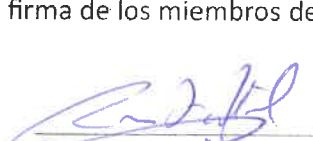


Con la finalidad de evaluar la(él) Tesis titulada(o): **"CLIMA INSTITUCIONAL Y RELACIONES HUMANAS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 821502 CASERIO QUINUAYOC, DISTRITO CHETILLA, PROVINCIA CAJAMARCA REGIÓN CAJAMARCA 2022"**. Presentada por **JOSE SANTOS ISHPILCO CHILON** para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación, con mención en Gerencia Educativa Estratégica**.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 17 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de BUENO**.

Siendo las 12:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.


M.Sc. Carlos Edmundo Ravines Zapatel
PRESIDENTE(A)


Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
SECRETARIO(A)


M.Sc. Nicolás Agustín Torres Castro
VOCAL

OBSERVACIONES: _____

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia por el aporte moral, por su paciencia en mis desvelos por creer en mi cando yo dudaba y ser mi calma en el caos

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer sinceramente a Dios, por darme la vida, salud y fortaleza para culminar esta meta.

A mi asesor el Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi por su orientación paciencia y valiosos aportes que guiaron esta investigación. Su exigencia académica fue clave par mi crecimiento.

Ishpilco Chilón, José Santos

Índice

Resumen

Abstract

Introducción

Capítulo I

Diseño teórico	16
1.1. Antecedentes	16
1.2. Bases teóricas	19
1.2.1. Clima institucional	19
1.2.1.1. Definición	19
1.2.1.2. Características del climainstitucional	21
1.2.1.3. Función del clima institucional	22
1.2.1.4. Teorías que sustentan el climainstitucional	24
1.2.2. Relaciones humanas	27
1.2.2.1. ¿Qué son las relaciones humanas?	27
1.2.2.2. Tipos de relaciones humanas	27
1.2.2.3. Importancia de las relaciones humanas	28
1.2.2.4. Objetivos de las relaciones humanas	28
1.2.2.5. Características de las relaciones humanas	28
1.2.2.6. Relaciones humanas en el trabajo	29
1.2.2.7. Escuela de las relaciones humanas	30
1.2.2.8. Origen de la teoría de las relaciones humanas	30
1.2.2.8.1. Factores importantes para su origen	30
1.2.2.9. Principales representantes de la escuela de las relaciones humanas	31
1.2.2.10. Características de la escuela de las relaciones humanas	32
1.2.2.11. Relaciones interpersonales	33
1.2.2.11.1. Tipos de relaciones interpersonales	34
1.2.2.11.2. Importancia de las relaciones interpersonales	35
1.2.2.11.3. Características de las relaciones interpersonales	35
1.3. Operacionalización de variables	36
1.4. Hipótesis	38

Capítulo II.

Diseño de investigación	39
-------------------------	----

2.1. Tipo de Investigación	39
2.2. Método de investigación	39
2.3. Población, muestra	40
2.4. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales	40
Capítulo III	
Resultados y discusión.	
3.1. Resultados	41
3.2. Discusión	42
3.3. Propuesta	44
3.3.1. Presentación	44
3.3.2. Fundamentación	44
3.3.3. Objetivos	45
3.3.3.1. General	45
3.3.3.2. Específicos	45
3.3.4. Habilidades	45
3.3.5. Contenidos.	45
3.3.6. Actividades	46
3.3.7. Metodología	46
3.3.8. Módulos	46
3.3.9. Evaluación	46
Módulo 01:	47
Módulo 02:	47
Módulo 03	48
Tabla 8 Implementa situacionales	48
Módulo 04	48
Capítulo IV.	
Conclusiones	49
Capítulo V:	
Recomendaciones	50
Bibliografía	51
Anexos 1 Ficha de observación	

Tablas

Tabla 1 Concentración sobre las principales funciones del clima institucional.	23
Tabla N° 2 Variable independiente	36
Tabla N° 3 variable dependiente	37

Tabla 4	ficha de observación	41
Tabla 5	Desarrollo de estrategias conductuales	47
Tabla 6	Aplicación de estrategias personales	47
Tabla 7	Implementa situacionales	48

Gráficos

Gráfico 1	39
-----------	----

Resumen

Las relaciones entre personas se establecen a través de la interacción y pueden variar en su duración y naturaleza. La capacidad de comunicarse verbal y no verbalmente, mostrar empatía y escuchar activamente son habilidades fundamentales para mantener relaciones humanas saludables. La falta de desarrollo de estas habilidades puede dificultar la adaptación del individuo en su entorno social. Dado que los humanos son seres sociales, la interacción con otros es inevitable y vital para su bienestar. Sin embargo, la calidad de estas relaciones es lo que determina si una persona se siente acompañada o sola, independientemente de su situación de convivencia. La esencia de ser un "ser social" implica la habilidad de determinar vínculos, más allá de simplemente vivir en cercanía física con otros. Los vínculos humanos se logran categorizar en dos categorías principales: primarias y secundarias. Las relaciones primarias son aquellas de índole íntima o cercana, donde el vínculo se forma a partir del amor, afecto o aprecio por la persona en sí. Ejemplos de estas son las relaciones de pareja, familiares y amistosas. Por otro lado, las relaciones secundarias son aquellas en las que no hay una conexión emocional profunda, sino que se basan en una relación de conveniencia o utilidad, como las relaciones entre empleador y empleado, maestro y estudiante, o médico y paciente. Ambos tipos de relaciones son indispensables y se complementan entre sí para el crecimiento y bienestar del individuo dentro de la sociedad. Ambas categorías pueden presentarse de manera simultánea, como ocurre cuando una relación que en un inicio es de carácter secundario se transforma en una relación primaria, sin abandonar el mismo contexto en el que surgió dicho vínculo. Tomando en cuenta estos planteamientos, la presente investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos. En el **Capítulo I** se desarrolla el marco teórico, donde se incluyen los estudios previos, los conceptos fundamentales, la definición operativa de las variables y la formulación de la hipótesis. En el **Capítulo II** se expone el diseño metodológico, precisando la población objeto de estudio y la muestra seleccionada. En el **Capítulo III** se presentan los resultados obtenidos y su respectivo análisis, a partir de la información recopilada mediante la ficha de observación. Asimismo, se plantea una propuesta denominada “**Programa de ambiente institucional**”, orientada al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa N.º 821395 del caserío Quinuayoc, distrito de Chetilla. En el **Capítulo IV** se exponen las conclusiones derivadas de la investigación y, finalmente, en el **Capítulo V** se formulan las recomendaciones correspondientes.

Palabras clave: Clima institucional Relaciones humanas, comunicación, confianza, participación.

Abstract

Relationships between people are established through interaction and can vary in duration and nature. The ability to communicate verbally and nonverbally, show empathy, and actively listen are fundamental skills for maintaining healthy human relationships. A lack of development of these skills can hinder an individual's adaptation to their social environment. Since humans are social beings, interaction with others is inevitable and vital to their well-being. However, the quality of these relationships is what determines whether a person feels accompanied or alone, regardless of their living situation. The essence of being a "social being" involves the ability to form bonds, beyond simply living in physical proximity to others. Human bonds can be categorized into two main categories: primary and secondary. Primary relationships are those of an intimate or close nature, where the bond is formed from love, affection, or appreciation for the person themselves. Examples of these are romantic, familial, and friendly relationships. On the other hand, secondary relationships are those lacking a deep emotional connection, instead based on convenience or utility, such as employer-employee, teacher-student, or doctor-patient relationships. Both types of relationships are essential and complement each other for the individual's growth and well-being within society. Both categories can coexist, as when a relationship initially secondary transforms into a primary one, without leaving the same context in which it originated. Based on these considerations, this research is structured in five chapters. Chapter I develops the theoretical framework, including previous studies, fundamental concepts, the operational definition of variables, and the formulation of the hypothesis. Chapter II presents the methodological design, specifying the target population and the selected sample. Chapter III presents the results obtained and their analysis, based on the information gathered through the observation form. Furthermore, a proposal entitled "Institutional Environment Program" is presented, aimed at strengthening interpersonal relationships among teachers at Educational Institution No. 821395 in the hamlet of Quinuayoc, Chetilla district. Chapter IV presents the conclusions derived from the research, and finally, Chapter V formulates the corresponding recommendations.

Keywords: Institutional climate, human relations, communication, trust, participation

Introducción

La presente investigación analiza los factores que inciden en la conservación de un ambiente de confianza, considerado un elemento fundamental para una gestión institucional eficiente y para el desarrollo de un adecuado entorno organizacional. Dicho entorno se entiende como el contexto generado dentro de una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus integrantes. Entre sus componentes destacan la interacción entre los miembros, los procesos de comunicación y las formas de liderazgo ejercidas. De acuerdo con las manifestaciones del cuerpo docente en ejercicio, la fatiga, el descontento y la tensión laboral presentes entre los profesores vienen deteriorando el clima organizacional y, al mismo tiempo, repercuten de manera desfavorable en el bienestar psicológico de quienes forman parte de la institución. Es crucial para el eficiente funcionamiento de la institución educativa contar con un clima institucional favorable que promueva una convivencia armoniosa. Al ahondar en las variables de gestión institucional en las escuelas en relación con su clima organizacional, este trabajo de investigación representa una contribución significativa al entendimiento de los elementos necesarios para cultivar un ambiente laboral propicio. Este enfoque puede ser beneficioso para todas las instituciones que buscan mejorar su clima organizacional en aras de elevar la calidad educativa. En un contexto donde la competencia es cada vez más intensa, es crucial reconocer que la gestión eficaz de los recursos humanos es fundamental para el éxito de cualquier organización. La escuela de las relaciones humanas, también llamada la escuela humanista, surgió como una reacción frente a la teoría mecanicista y la burocracia de Max Weber. Esta corriente promovió un enfoque más centrado en el factor humano en la gestión empresarial. En lugar de enfocarse únicamente en aspectos mecánicos y estructurales, la escuela de las relaciones humanas plantea que la administración debe considerar los estudios realizados sobre el comportamiento de las personas y de los grupos sociales, ya que estos son aspectos fundamentales para fortalecer la eficiencia y el buen funcionamiento de las organizaciones. Teniendo en cuenta lo mencionado líneas arriba, el problema de la investigación es el siguiente: La Institución Educativa No. 821395 pueblo Quinuayoc, distrito de Chetillas los docentes tienen un bajo nivel de relaciones humanas, producto de lo cual se carece de: integración social, comunicación sincera, buen ambiente laboral, independencia en el ámbito laboral, entre otras cosas, el objetivo general Proponer

un “Programa de clima institucional” para la institución No. Pueblo Quinuayoc, Objetivos específicos: Identificar el nivel de relaciones humanas de los docentes de la institución educativa No. 821395 del caserio Quinuayoc, distrito de Chetilla, Desarrollar el marco teórico del estudio con las teorías científicas del clima institucional y las relaciones humanas con el fin de explicar el problema, analizar e interpretar los resultados del estudio y elaborar una propuesta. Desarrollar un “programa de clima institucional” para mejorar las instituciones educativas N° 821395 caserio Quinuayoc, Distrito de Chetilla, Provincia de Cajamarca nivel de relaciones humanas de los docentes, hipótesis: Si se ofrece el “programa de clima institucional” basado en teorías científicas del clima institucional y las relaciones humanas, entonces las relaciones humanas en la Institución Educativa.

CAPITULO I

Diseño teórico

La estructura teórica de este trabajo consiste en un estudio que aborda de manera analítica, sintética y comparativa las teorías del clima institucional y las relaciones humanas, con el propósito de proporcionar un método de conocimiento que permita obtener una comprensión detallada y profunda del objeto de estudio. Este enfoque proporcionará al investigador una herramienta explicativa que le ayudará a identificar el estado del problema investigado. Además, permitirá contextualizar nuestro problema en relación con las instrucciones existentes, lo que permitirá al investigador adoptar una postura apropiada, incluso si debe basarse en posiciones explicadas por otros.

1.3. Antecedentes

Internacionales

- **Iván Darío Castañeda Ramírez, 2020**, Se realizó una investigación acerca de la administración del ambiente organizacional en escuelas y su efecto en la calidad educativa en Bogotá, Colombia. Los resultados muestran que existe una conexión importante entre la gestión de recursos humanos y la calidad de las interacciones personales.
- **Galiani (2019)**, En el trabajo titulado Ambiente laboral y vínculos interpersonales entre los profesores de la Universidad Nacional de Córdoba, realizado en la Universidad Nacional de Río Cuarto, se llevó a cabo una investigación con el objetivo de alcanzar el título de maestro en educación universitaria. El objetivo principal del análisis fue examinar la conexión que existe entre el ambiente laboral y los vínculos interpersonales de los profesores en esa institución. La investigación presentó un diseño no experimental y trabajó con una muestra conformada por 120 docentes. Para la recolección de información, se utilizó un cuestionario aplicado a cada una de las variables.

Luego de reunir los datos correspondientes y procesarlos mediante el programa SPSS22, se obtuvieron los siguientes resultados: el nivel de relaciones interpersonales fue calificado como bueno por el 70% de los participantes, regular por el 20% y malo por el 10% restante. Asimismo, se identificó una correlación moderada ($r_s = 0,562$) entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los docentes de la Universidad Nacional de Córdoba. Esta investigación se centró principalmente en la segunda variable, referida a las relaciones interpersonales, por lo que sus conclusiones sirvieron como sustento y punto de comparación con los resultados alcanzados en el presente estudio.

Nacionales

- **Rueda, (2019)** Con su tesis “Relación entre clima institucional y relaciones humanas según docentes de la I. E. República de Ecuador UGEL 01”, Este tipo de investigación tiene un enfoque sustantivo y llega a la conclusión de que el 44% de los docentes en la Institución Educativa República de Ecuador perciben una gestión deficiente de los recursos humanos, así como un clima institucional negativo. Además, el 5% de los maestros que realizaron la encuesta indicaron que hay una gestión de recursos humanos notable y un ambiente organizacional positivo. Por otro lado, el 79% opina que hay un clima docente desfavorable. Se concluye en esta investigación que la gestión de los recursos humanos tiene un impacto determinante en la calidad del clima organizacional, ya sea positiva o negativamente.
- **Vílchez Paz, (2020)**, con su investigación. “Administración del talento humano y su vínculo con el ambiente institucional del personal del centro de salud Sagrado Corazón de Jesús en Lima, enero de 2018”, el enfoque de la investigación es cualitativo. Las conclusiones principales son las siguientes: En primer lugar, se encuentra una asociación estadísticamente relevante con un valor de $p=0,000$ entre la administración del talento humano y el desempeño laboral de los empleados en el centro de salud Sagrado Corazón de Jesús. En segundo lugar, se descubre una correlación estadísticamente significativa con un valor de $p=0,007$ entre la administración del talento humano y la calidad del

trabajo en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Sagrado Corazón de Jesús. Este estudio sostiene que la calidad del desempeño de los empleados se ve directamente afectada por el ambiente laboral.

- **Cárdenas, (2019)** En el trabajo de investigación denominado Administración del ambiente institucional y las interacciones humanas en las entidades educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla”, ubicada en El Tambo – Huancayo, 2014, se llevó a cabo un análisis de carácter fundamental. A partir de este estudio, se determinó que los hallazgos reflejan que no se presenta una relación de importancia estadística entre la gestión del talento humano y el ambiente laboral en las instituciones educativas estudiadas.

Locales

- **Tarazona (2020),** En el trabajo titulado Ambiente institucional y vínculos humanos entre los empleados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Técnica de Cajamarca, presentado en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, el objetivo primordial fue establecer la conexión entre el ambiente institucional y las interacciones humanas de los empleados de la Facultad de Educación de la Universidad Privada César Vallejo en Cajamarca. El estudio se realizó con un diseño que no experimentó y utilizó un enfoque cuantitativo de nivel fundamental. La población de estudio estuvo integrada por 80 empleados, quienes completaron encuestas como herramientas para la recolección de información sobre ambas variables. Tras obtener y analizar los datos necesarios con el software SPSS22, se determinó que, de acuerdo con la opinión de los empleados, el ambiente institucional fue considerado adecuado por el 65%, muy adecuado por el 30% y inadecuado por el 5%. Igualmente, se halló una conexión intermedia ($r_s = 0,563$) entre el entorno institucional y las interacciones humanas de los empleados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Este análisis muestra afinidad con el estudio actual en lo que respecta a la variable entorno institucional, y su contribución se basa en funcionar como un punto de referencia para comparar los hallazgos logrados.

- **Supo (2019)**, En el estudio denominado Ambiente laboral y vínculos entre colegas en el cuerpo docente de la Universidad Privada César Vallejo de Cajamarca. Trabajo para lograr el título de Magíster en enseñanza superior. El objetivo del estudio fue determinar la conexión entre el ambiente laboral y las interacciones interpersonales entre los profesores de la Universidad Privada César Vallejo de Cajamarca. El enfoque del estudio fue de tipo no experimental y de carácter transversal. La población estudiada estuvo formada por 60 profesores de la universidad. Se utilizó un cuestionario diseñado específicamente para cada variable como método de obtención de datos. Luego de recoger la información pertinente, se alcanzaron las siguientes conclusiones: el 76% de los profesores calificaron las interacciones personales como buenas, el 10% como aceptables y el 14% como deficientes en el total de la población. Además, se encontró una correlación moderada ($r_s=0,564$) entre el entorno organizacional y las interacciones interpersonales.

1.4. Bases teóricas

1.2.1. Clima institucional:

1.2.1.1. Definición

Según Bris Martín, lo define como:

“Hace referencia al ambiente que se desarrolla dentro de una institución educativa como resultado de las vivencias cotidianas de sus integrantes. Dicho ambiente se vincula con las actitudes, creencias, valores y motivaciones de cada persona, las cuales se reflejan en sus interacciones personales y laborales.”

Según Gento Palacios, 1994, lo define así:

“El entorno laboral constituye un aspecto fundamental, ya que influye no solo en los procesos de gestión de una organización, sino también en su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios. En el caso de las instituciones educativas,

contar con un clima institucional favorable resulta indispensable para lograr un funcionamiento eficiente y promover una convivencia adecuada entre sus integrantes. Para fortalecer un clima institucional orientado al cambio, es importante que la institución adopte una postura flexible, capaz de responder a las transformaciones constantes, complejas y significativas que surgen en el contexto social y educativo. Esta adaptación debe asumirse desde una visión de organización que aprende, pero que también puede desaprender y volver a construir nuevos aprendizajes”.

Algunas de las cualidades esenciales para promover un ambiente institucional positivo en una institución educativa incluyen:

- La disposición para colaborar en equipo.
- Abierto a la adopción de nuevas ideas.
- Alerta ante los cambios tanto internos como externos.
- Tanto las personas como el entorno laboral se caracterizan por la planificación y la previsión.
- Esto se fomenta mediante una comunicación efectiva, la participación, la confianza y el respeto.
- Briss, Martín (1999), presenta el siguiente modelo de clima organizacional en entornos educativos.

- | | |
|------------------------|---------------------|
| • Motivación | Comunicación |
| • Creatividad | Confianza |
| • Planificación | Liderazgo |

Goncalves (2001) se define como un elemento que media entre los componentes de la estructura organizativa y las motivaciones que se manifiestan en acciones que impactan a la organización.

Gibson y colaboradores (1994), Ven el clima organizacional como características ambientales que los empleados identifican como específicas de su lugar de trabajo. Según esta perspectiva, el clima está formado por percepciones relacionadas con variables conductuales, estructurales y de proceso.

Según Hall (1996), El clima se refiere al conjunto de características del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente y que se considera

que influyen en su comportamiento.

Según Chrudden y Sherman (1982), Cada organización tiene su propia y única atmósfera o ambiente que la distingue de otras. Estos autores argumentan que la dirección debe poner especial atención en este aspecto, ya que comprender el clima organizacional conduce al logro de los objetivos establecidos.

Según autores como Fernández y Asensio (1989), el clima en instituciones educativas se refiere a las cualidades psico-sociales que definen un centro educativo. Estas cualidades son resultado de diversos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, los cuales contribuyen a establecer un estilo particular que, a su vez, influye en los resultados educativos producidos por la misma.

En resumen, según las diversas definiciones, el concepto de clima institucional se caracteriza por ser multidimensional y abarcador. Engloba una variedad de aspectos, como las relaciones positivas, la participación, la cooperación, la tolerancia, la flexibilidad, el estilo de liderazgo y las características de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa.

Fernández Silviera (2019), define la interacción personal como el contacto entre dos o más individuos, siendo fundamental el uso de medios como la comunicación. Este último no solo facilita el intercambio de ideas, sino también de sentimientos y emociones. Estos aspectos son fundamentales para mejorar el rendimiento en cualquier actividad, promoviendo el respeto mutuo entre las personas involucradas en la interacción.

3.2.1.2. Características del clima institucional

Las cualidades del sistema organizacional influyen en la creación de un clima organizacional particular, lo que a su vez afecta las motivaciones y conductas de los miembros de la organización. Este comportamiento tiene diversas repercusiones en la organización, como la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación. Litwin y Stringer sugieren nueve aspectos que describen el ambiente en el interior de una empresa particular. Cada uno de estos aspectos se

vincula a determinadas cualidades de la institución educativa, como:

➤ **Estructura**

Hace alusión a la manera en que los integrantes de la entidad evalúan la cantidad de reglas, procesos, formalidades y otras limitaciones que observan en el desarrollo de sus funciones.

➤ **Responsabilidad**

Se trata de la percepción que tienen los miembros de la organización respecto a la libertad que tienen para tomar decisiones sobre su trabajo. Implica el grado de supervisión general en lugar de una supervisión estrecha, lo que significa sentirse como su propio jefe y no tener una revisión constante en su labor.

➤ **Recompensa**

Hace referencia a la apreciación que tienen los integrantes de la organización sobre los retos propios de su labor. Asimismo, señala el grado en que la institución promueve la voluntad de asumir riesgos controlados con la finalidad de lograr los objetivos previamente establecidos.

➤ **Desafío**

Consiste en la apreciación que poseen los miembros de la organización respecto a los desafíos que implica su labor, así como en la manera en que la institución impulsa la disposición para asumir riesgos controlados con el propósito de cumplir las metas planteadas.

➤ **Relaciones**

Hace alusión a la manera en que los integrantes de la entidad evalúan la cantidad de reglas, procesos, formalidades y otras limitaciones que observan en el desarrollo de sus funciones.

➤ **Cooperación**

Hace alusión a cómo los trabajadores de la organización ven la existencia de un entorno en el que los líderes y otros compañeros están dispuestos a ofrecer su ayuda. Se subraya la relevancia de la colaboración entre las diferentes capas jerárquicas.

➤ **Estándares**

Se trata de la apreciación que tienen los miembros de la organización acerca de la importancia que la empresa otorga a las normas de desempeño.

➤ **Conflictos**

Es la manera en que se entiende hasta qué punto los integrantes de la entidad, incluidos colegas y jefes, están dispuestos a aceptar diversas perspectivas y no temen tratar y solucionar las dificultades de inmediato cuando se presentan.

➤ **Identidad**

Se refiere al sentido de pertenencia a la organización, siendo un aspecto significativo y apreciado dentro del equipo laboral. En términos generales, implica la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El entendimiento del clima organizacional ofrece información sobre los procesos que influyen en los comportamientos dentro de la organización, lo que a su vez facilita la implementación de cambios deliberados. Estos cambios pueden abarcar desde actitudes y comportamientos individuales hasta la estructura organizativa o uno o más de sus componentes.

3.2.1.3. Función del clima institucional

Las funciones del clima institucional se enfocan y llevan a cabo mediante el liderazgo y la motivación, ya que estos afectan a todos los miembros de la organización y su comportamiento dentro de ella.

Cada uno de estos objetivos, con su descripción correspondiente, se vincula con los rasgos, la personalidad y el comportamiento de las personas que trabajan en la institución educativa, como se ilustra en la siguiente tabla. A partir de estas características mencionadas, es posible realizar un diagnóstico evaluativo del papel que desempeña dentro de un centro educativo.

Concentración sobre las principales funciones del clima institucional. Tabla 1

Nº	Nombre del objetivo	Descripción
01	Desvinculación	Lograr que el grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
02	Obstaculización	El objetivo es cambiar la percepción de los empleados que se sienten abrumados por tareas repetitivas y requisitos que consideran irrelevantes, haciéndoles sentir que su trabajo es valioso y contribuye al éxito general.

03	Espíritu	Es una faceta del ambiente laboral en la que los empleados experimentan que sus necesidades sociales están siendo satisfechas al mismo tiempo que se sienten realizados por completar sus tareas.
04	Intimidad	Que los empleados disfruten de relaciones sociales cordiales. Este aspecto se relaciona con la satisfacción de las necesidades sociales y no siempre está vinculado con el cumplimiento de las tareas laborales.
05	Alejamiento	Se trata de una conducta de gestión que se caracteriza por su informalidad, lo que implica una disminución de la distancia emocional entre el líder y sus subordinados.
06	Énfasis en la producción	Se refiere a una conducta de gestión que se distingue por una supervisión cercana. La administración es moderadamente directiva y receptiva a la retroalimentación.
07	Empuje	Se refiere al comportamiento directivo encaminado a impulsar el progreso organizacional y motivar con el ejemplo. Este comportamiento está orientado a la tarea y crea una imagen positiva entre los participantes.
08	Consideración	Este comportamiento se caracteriza por tratar a los miembros como personas y esforzarse en actuar con empatía y consideración desde una perspectiva humana.
09	Estructura	Las percepciones de los empleados sobre las restricciones en el equipo se relacionan con la cantidad de normas, regulaciones y procedimientos existentes, ¿se da demasiada importancia a la documentación burocrática?
10	Responsabilidad	La sensación de tener autonomía en el trabajo, de no necesitar consultar cada decisión, y de saber que uno es responsable de las tareas asignadas.
11	Recompensa	La sensación de ser recompensado por realizar adecuadamente las tareas asignadas, con un enfoque en el reconocimiento positivo en lugar de las sanciones. Se percibe que las políticas de remuneración y promoción son justas.
12	Riesgo	Sentido de riesgo e incentivo en el trabajo y la organización; ¿Insiste en el riesgo calculado o es mejor no arriesgar nada?.
13	Cordialidad	La sensación general de compañerismo que se experimenta en el ambiente laboral del equipo; el enfoque en las necesidades individuales de cada miembro; la existencia de grupos sociales amigables e informales que perduran en el tiempo.
14	Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15	Normas	La relevancia percibida de los objetivos tanto implícitos como explícitos, así como de las normas de rendimiento; el enfoque en la realización de un trabajo de calidad; el impulso que brindan tanto las metas individuales como las del equipo.
16	Conflicto	Sentir que los jefes y socios comerciales quieren escuchar opiniones diferentes; énfasis en temas que salen a la luz y no permanecen ocultos o enmascarados.
17	Identidad	El sentimiento de pertenecer a la empresa y ser un miembro valioso del equipo de trabajo; el significado dado a este espíritu.

Nº	Nombre del objetivo	Descripción
18	Conflicto e inconsecuencia	La medida en que las políticas, procedimientos, normas operativas y orientaciones son inconsistentes o no se aplican de manera consistente.
19	Formalización	¿En qué medida están claramente formalizadas las políticas y responsabilidades de prácticas comunes para cada puesto?.
20	Adecuación de la planeación	En qué medida los planes se consideran suficientes para alcanzar los objetivos de trabajo.
21	Selección basada en capacidad y desempeño	En qué medida los criterios de selección se basan en capacidad y desempeño, política, personalidad o grados académicos.
22	Tolerancia a los errores	La medida en que los errores se tratan de manera solidaria e instructiva, amenazadora, punitiva o culpabilizadora.

3.2.1.4. Teorías que sustentan el clima institucional

Según Brunet (2004), El clima institucional comprende la integración de dos enfoques teóricos principales: la escuela Gestalt y la corriente funcionalista. La primera, conocida como escuela gestáltica, centra su atención en la organización

de la percepción, considerando que el conjunto posee características propias y no puede entenderse únicamente como la suma de sus partes.

Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- **Captar el orden** de las cosas tal y cómo éstas existen en el mundo.
- **Establecer un nuevo** sistema a través de un proceso de integración en el pensamiento.

De acuerdo con esta escuela de pensamiento, los individuos interpretan su entorno basándose en criterios percibidos que están influenciados por la forma en que perciben el mundo. Esto implica que la percepción del entorno laboral y del ambiente influye en su forma de pensar.

Según la perspectiva funcionalista, el pensamiento y la conducta de una persona están influenciados por el entorno en el que se encuentra, y las variaciones individuales desempeñan un papel crucial en la capacidad de adaptación de la persona a su entorno.

Es necesario resaltar que la escuela gestáltica considera que la persona se adapta a su contexto debido a la ausencia de otras opciones. En cambio, la corriente funcionalista reconoce la importancia de las diferencias individuales dentro de este proceso, entendiendo que el trabajador no solo se relaciona con su entorno, sino que también participa en la formación del clima que se desarrolla en él.

Por lo general, cuando se aplican las perspectivas Gestaltista y Funcionalista al análisis del clima institucional, comparten un elemento fundamental que es el nivel de equilibrio que los individuos buscan alcanzar en la organización en la que trabajan.

Las personas requieren información del entorno laboral para comprender los comportamientos que la institución demanda y así lograr un nivel de equilibrio adecuado con su entorno. Por ejemplo, si alguien percibe hostilidad en el clima de una institución, es probable que adopte una postura defensiva

para mantener un equilibrio en su entorno, ya que considera que ese ambiente demanda una respuesta defensiva.

Martín y Colbs (1998) Se identifican diversas corrientes teóricas, entre ellas la estructuralista, humanista, sociopolítica y crítica. Desde la perspectiva estructuralista, el clima organizacional surge de elementos objetivos presentes en el ambiente de trabajo, tales como la dimensión de la institución, el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones, la cantidad de niveles jerárquicos, la tecnología empleada y las normas que regulan la conducta individual. Aunque reconocen la influencia de la personalidad individual en la interpretación de los eventos institucionales, se centran principalmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Según los **Humanistas**, el clima organizacional consiste en las percepciones generales que los individuos tienen sobre su entorno laboral, las cuales reflejan la interacción entre las características personales de cada individuo y las particularidades de la institución.

En las tendencias sociopolíticas y críticas, se argumenta que el ambiente institucional incluye todos los elementos de una entidad, comprendiendo las creencias fundamentales, los principios, las reglas y las emociones que los educadores sienten respecto a su entidad.

Luego de haber identificado las corrientes teóricas que sustentan el concepto de clima institucional, es pertinente señalar que en este estudio se asume la teoría del clima organizacional o de sistemas propuesta por Likert.

Esta teoría posibilita analizar el clima institucional desde una perspectiva de causa y efecto, además de facilitar el estudio del papel que desempeñan las distintas variables que intervienen en la configuración del clima observado dentro de la organización.

Likert sostiene que en la percepción del clima institucional influyen tres grupos de VARIABLES.

Las variables causales están relacionadas con la estructura organizativa de la institución y su forma de administración, incluyendo aspectos como normas, decisiones, responsabilidades y las actitudes que se generan dentro de ella. Por otro lado, las variables intermedias representan el funcionamiento interno y el nivel de bienestar de la organización educativa, ya que están vinculadas con los procesos que se desarrollan en su interior, tales como la motivación, la comunicación, la toma de decisiones y las actitudes del personal.

Finalmente, las variables finales son el resultado de la interacción de las dos anteriores y tienen un impacto directo en la institución, reflejándose en aspectos como la productividad, las ganancias o las pérdidas obtenidas (Brunet, 2004).

Es pertinente mencionar que es de interés profundizar en las variables consideradas como INTERMEDIARIAS, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello se rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio. Las teorías que sustentan el clima institucional se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad, alto rendimiento o de lo contrario, un ambiente de insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento

3.2.2. Relaciones humanas

3.2.2.1. ¿Qué son las relaciones humanas?

Se alude a las conexiones que se establecen entre las personas, las cuales pueden ser tanto continuas como ocasionales. Las diferentes destrezas sociales, incluyendo la expresión verbal y no verbal, la comprensión emocional y la habilidad para prestar atención a los demás, influyen en las conductas necesarias para mantener esas relaciones personales. Resulta inevitable interactuar con otras personas y, si el individuo no desarrolla de manera adecuada las

diferentes habilidades para relacionarse, tendrá dificultades para desenvolverse en su entorno. Los humanos son seres sociales por naturaleza que necesitan vivir en comunidad y relacionarse entre sí. A veces, un individuo puede sentirse muy solo a pesar de estar rodeado de muchas personas. Por el contrario, una persona puede vivir sola y sentir que su vida está rodeada de compañía. Lo que determina ese sentimiento es el tipo de relación que tiene un individuo con el resto de las personas. La naturaleza del “ser social” está vinculada con las relaciones que es capaz de generar, no basta con vivir agrupados a mayor o menor proximidad física.

3.2.2.2. Tipos de relaciones humanas se dividen en dos grandes grupos:

- **Las relaciones primarias.** Hace referencia a los vínculos personales cercanos que establece el individuo, los cuales no surgen por un interés o necesidad previamente determinada, sino que se basan en el amor, el cariño o la valoración de las cualidades humanas de la otra persona. Dentro de este tipo de relaciones se encuentran los vínculos de pareja, familiares y de amistad.
- **Las relaciones secundarias.** Se trata de vínculos en los que no predominan los sentimientos afectivos, sino que se establecen principalmente por interés, necesidad o utilidad. Este tipo de relaciones suelen darse en contextos formales, como la que existe entre un gerente y su trabajador, un docente y su estudiante, o un médico y su paciente, donde la interacción está orientada a cumplir funciones específicas dentro de cada rol.

Ambos tipos de vínculos son esenciales y se complementan entre sí para el desarrollo de la vida social del individuo. Es posible que coexistan ambos tipos de relaciones simultáneamente, como cuando una relación inicialmente secundaria evoluciona hacia una primaria, sin dejar de compartir el entorno donde se estableció el vínculo original.

3.2.2.3. Importancia de las relaciones humanas

Las interacciones humanas son fundamentales para el progreso de la vida, al punto de que pueden influir en la propia continuidad del ser humano. Por esta razón, es crucial considerar no solo la cantidad de relaciones, sino también la calidad de las mismas. Un individuo expuesto a un entorno de respeto, tolerancia, sinceridad y tranquilidad podrá cultivar mejores rasgos en su carácter en comparación con alguien que se encuentra en un contexto de hostilidad, violencia, engaño y tumulto. Tanto los principios como las competencias que una persona puede adquirir contribuirán a su capacidad para adaptarse al entorno que le rodea. Por ejemplo, en el contexto laboral, generalmente se adquieren habilidades específicas como la gestión del estrés y la solución de conflictos, que son útiles para afrontar momentos difíciles o crisis. Es esencial entender que las relaciones humanas constituyen lazos que pueden incluir o no aspectos valiosos. En cualquier tipo de relación, y a pesar de las diferencias existentes, el individuo siempre tiene la oportunidad de desarrollar habilidades que faciliten la interacción.

3.2.2.4. Objetivos de las relaciones humanas

En las relaciones humanas puede haber conflictos pero es posible superarlos. Las relaciones humanas tienen como objetivo **el desarrollo del individuo para que pueda alcanzar una mejor calidad de vida** en sociedad. Un buen ambiente social no es aquel en donde no existe el conflicto sino que, a pesar de las divergencias, el individuo logra desenvolverse. Es posible superar los conflictos con el desarrollo de las habilidades interpersonales que permiten alcanzar un mayor nivel de comprensión y un sincero interés por resto de las personas.

3.2.2.5. Características de las relaciones humanas

Las relaciones humanas constituyen procesos complejos que pueden analizarse desde diversas áreas del conocimiento, debido a la variedad de factores que influyen en ellas. Estas se basan en la necesidad natural de las personas de comunicarse, convivir y formar parte de grupos que les proporcionen bienestar,

apoyo y estabilidad física y emocional. Sin embargo, la forma en que cada persona se vincula con los demás puede cambiar según el entorno en el que se desarrolla, como la familia, el trabajo, la educación o la sociedad, adquiriendo en cada espacio distintas habilidades y competencias para relacionarse adecuadamente.

La psicología social es una disciplina encargada de estudiar la relación entre las personas y el contexto social en el que se desenvuelven, tomando en cuenta la influencia de aspectos como la cultura, la historia, la política y el lenguaje. Su objetivo principal es comprender de qué manera los pensamientos, sentimientos y comportamientos de cada individuo pueden ser influenciados por la presencia e intervención de otras personas. De igual forma, examina el comportamiento de los grupos, los fenómenos colectivos y distintos procesos sociales presentes en la sociedad actual, resaltando la importancia de las relaciones interpersonales en el desarrollo del individuo y en el funcionamiento de la comunidad.

La sociología tiene como objeto de estudio las relaciones humanas dentro de la sociedad, observando cómo los diversos contextos sociales influyen en la conducta de las personas. Para ello, analiza las estructuras sociales y culturales, tales como la familia, la religión, las clases sociales y las creencias colectivas, debido a que estas intervienen en la formación de los individuos y en la forma en que se comportan y se relacionan con los demás. En esa línea, la UNESCO sostiene que todo ser humano cuenta con una dimensión social, ya que vive, crece y se desarrolla dentro de una comunidad. Por esta razón, las acciones, derechos y deberes de las personas se encuentran directamente relacionados con los vínculos que establecen con la sociedad de la que forman parte.

Las reglas que rigen los derechos humanos determinan una conexión específica entre el individuo, el país y la comunidad global. En el contexto laboral, se entrelazan las relaciones profesionales, personales, políticas, entre otras. Por esa razón, las instituciones se enfocan cada vez más en optimizar el ambiente de trabajo dentro de sus estructuras. Este tipo de vínculos no se deben mezclar con las “relaciones públicas”, un concepto que se refiere a la comunicación que lleva a cabo una entidad ante la sociedad o el público.

3.2.2.6. Relaciones humanas en el trabajo

Un entorno laboral estable y agradable es un imán para empleados altamente cualificados. Las interacciones humanas en el trabajo se refieren al proceso de desarrollo de los recursos humanos, que aborda sus necesidades, ayuda a resolver conflictos y promueve un ambiente laboral estable y agradable. Los empleados colaboran en proyectos específicos, intercambian ideas o simplemente comparten su jornada laboral diaria. Esas relaciones humanas afectan los costos, la competitividad y la sostenibilidad del negocio. Por lo tanto, resulta una parte importante para el éxito de la organización. Además, cuando la cultura de trabajo resulta estable y placentera, la organización suele retener y atraer empleados mejor calificados.

3.2.2.7. Escuela de las relaciones humanas

La escuela de las relaciones humanas se produce como una oposición a la **Administrativa**. Esta teoría es conocida como Escuela Humano-Relacionista. Puesto que asigna una gran importancia a la conducta humana. Poniéndola a las personas o al recurso humano arriba de las tareas y estructura de la empresa. Lo más importante es que busca mejorar la productividad de la empresa usando elementos de la psicología y de la sociología. Es decir que antepone el factor humano a los aspectos técnicos de la teoría clásica de la administración. Desde luego, a raíz de esto la teoría administrativa sufre grandes cambios dentro de todos sus principios. Dado que por primera vez el factor humano empieza a ser parte importante dentro de la administración de empresas.

3.2.2.8. Origen de la teoría de las relaciones humanas

Básicamente tiene su origen como una contraposición que se da contra el problema de la deshumanización del trabajo. La deshumanización del trabajo se basaba en la utilización de métodos científicos muy rigurosos y precisos que los trabajadores debían seguir.

3.2.2.8.1. Factores importantes para su origen

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración

En sus comienzos, esta tendencia buscaba distanciarse del enfoque rígido y mecánico que planteaba la teoría clásica de la gestión. Del mismo modo, se alineaba con los valores de la vida democrática que se estaban gestando en Estados Unidos, integrando la democratización en los principios de la administración..

2. Desarrollo de las ciencias humanistas

En segundo término, esta tendencia se fundamentó en las contribuciones teóricas y los fundamentos de la psicología y la sociología para implementarlos en el sector de las industrias. Estas áreas de estudio buscaban evidenciar que los enfoques propuestos por la teoría clásica no eran los más apropiados para entender por completo la conducta humana en el contexto organizacional.

3. La filosofía pragmática de John Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin

En tercer lugar, las contribuciones de la filosofía pragmática y la psicología dinámica fueron fundamentales para impulsar el enfoque humanista en la gestión. Figuras destacadas como Elton Mayo, Dewey y Lewin desempeñaron un papel crucial en este desarrollo.

4. El experimento de Hawthorne

Por último, el experimento de Hawthorne se llevó a cabo entre 1927 y 1932 bajo la dirección de Elton Mayo. Las conclusiones alcanzadas desafiaron los fundamentos de la teoría clásica de la administración.

3.2.2.9. Principales representantes de la escuela de las relaciones humanas

1. Elton Mayo

Elton Mayo, proveniente de Australia, nació en 1880 y falleció en 1949, y se destacó como psicólogo, sociólogo, investigador y docente. Hizo contribuciones significativas al avance de la sociología industrial en Estados Unidos, realizando investigaciones en diversas fábricas del país. Su principal objetivo era demostrar que las interacciones sociales tenían un efecto fundamental en la eficiencia de las empresas. A través de estos estudios, Mayo logró sentar las bases de sus teorías sobre las relaciones humanas, cuyo impacto sigue siendo relevante en la actualidad. También subrayó la importancia de factores esenciales como las necesidades emocionales de los empleados, que podían afectar su desempeño en el trabajo. Llegó incluso a la conclusión de que un ambiente laboral favorable y relaciones positivas entre colegas podían motivar a los empleados más que los incentivos económicos.

2. Kurt Lewin

Lewin, un psicólogo nacido en Alemania y posteriormente nacionalizado estadounidense, vivió desde 1890 hasta 1947. Se centró principalmente en aspectos cruciales como la motivación y la frustración. Reconoció la relevancia del estado psicológico del individuo como un factor determinante en su nivel de productividad.

Sostuvo que los trabajadores se enfrentan a situaciones tanto favorables como desfavorables, mostrando una tendencia a aceptar las primeras y a rechazar las segundas. Exploró la relación entre la motivación, la tensión y su impacto en la competitividad empresarial y el logro de metas.

3. Mary Parker Follet

Mary Parker Follett, una trabajadora social de origen estadounidense activa entre 1868 y 1933, se dedicó al estudio de aspectos vinculados con la gestión, la coordinación y el liderazgo dentro de las organizaciones.

Se opuso a la teoría clásica debido a su falta de consideración por los elementos psicológicos, como plasmó en su libro "La administración como profesión", que contribuyó a resaltar la relevancia de estos aspectos en la

gestión empresarial. Follett enfatizó la importancia de los conflictos en las relaciones humanas y su impacto en las organizaciones.

3.2.2.10. Características de la escuela de las relaciones humanas

Dentro de las contribuciones principales de la escuela de las relaciones humanas, podemos destacar:

- Visualizó las empresas y organizaciones como conjuntos de individuos.
- Enfatizó la importancia y prioridad de las personas.
- Basó sus fundamentos en los principios y conocimientos de la psicología para su aplicación en la gestión.
- Abogó por la delegación total de la autoridad.
- Abogó por la promoción de la autonomía de los empleados.
- Buscó fomentar un ambiente de confianza y apertura dentro de la organización.
- Priorizó las relaciones humanas sobre los métodos científicos de gestión.
- Hizo hincapié en la confianza que se debe depositar en los individuos.
- Utilizó herramientas de dinámica de grupo y relaciones interpersonales.

Podemos concluir que la teoría de las relaciones humanas se desarrolló en los Estados Unidos en la primera mitad del siglo XX. Como una oposición frente a la teoría clásica de la administración. Reconociendo a las personas o al recurso humano como el factor principal de la administración. Los trabajadores deben ser tomados en cuenta como personas con sentimientos, deseos y temores. Por lo que consideran que los aspectos psicológicos y sociales son determinantes para la productividad de la empresa.

3.2.2.11. Relaciones interpersonales

Cuando se habla de relaciones interpersonales, se refieren al modo de vincularse que existe entre dos o más personas, basándose en emociones,

sentimientos, intereses, actividades sociales, etc. Este tipo de relaciones **son** la base de la vida en sociedad y se dan de distinto modo en numerosos contextos cotidianos, como la familia, los amigos, el entorno laboral, clubes deportivos, matrimonios, y muchas más, siempre y cuando existe en ellos la posibilidad de que dos o más personas se comuniquen de manera sostenida. Además, forman parte de la vida humana a niveles tan profundos que pueden estar incluso reguladas por la **ley**, por convención o por la **costumbre**. Así se crea un entramado complejo de vínculos y grupos sociales que constituyen la sociedad por completo. De hecho, gestionar las relaciones interpersonales es un hito crucial en el crecimiento de un individuo.

3.2.2.11.1. Tipos de relaciones interpersonales

Algunas relaciones interpersonales pueden ser breves y superficiales. Las relaciones entre individuos pueden implicar diversas complejidades, algunas de las cuales pueden no estar claramente definidas. Sin embargo, en general podemos identificar las siguientes categorías:

- **Relaciones íntimas o afectivas.** Se refiere a aquellas relaciones que buscan una conexión significativa con otros individuos y abarcan una variedad de niveles de afecto. Estos vínculos son caracterizados por un alto grado de confianza y buscan perdurar en el tiempo, marcados por sentimientos de placer, protección, solidaridad y pertenencia. Ejemplos de estas relaciones incluyen el amor y la amistad.
- **Relaciones superficiales.** Se refiere a relaciones que se establecen en una fase inicial del conocimiento entre individuos, típicamente en etapas superficiales y poco profundas, ya sean agradables o no. Estos lazos son temporales y no demasiado significativos o centrales en la vida emocional del individuo, a diferencia de las relaciones íntimas. Se trata del tipo de conexiones que se hacen con extraños, con personas que se perciben como transitorias o con compañeros de asiento en un avión, por ejemplo, a quienes es poco probable volver a encontrar.
- **Relaciones circunstanciales.** Se refiere a las relaciones que se sitúan en un punto intermedio entre lo íntimo y lo superficial, ya que implica a personas con las que compartimos frecuentemente, pero por las que no

experimentamos un vínculo demasiado profundo. Este tipo de conexiones tiene la posibilidad de evolucionar hacia una mayor profundidad o disminuir hasta adquirir un carácter más superficial. Un ejemplo común serían las relaciones con compañeros de trabajo.

- **Relaciones de rivalidad.** Estas relaciones comienzan desde la hostilidad, la rivalidad o emociones más intensas, como el odio. Por lo general, son vínculos negativos que pueden provocar diversas emociones, pero no los consideramos tan significativos como nuestras relaciones íntimas, aunque siempre existe la posibilidad de que cambien de naturaleza dependiendo de las circunstancias. En esta categoría se encuentran nuestros rivales y enemigos.
- **Relaciones familiares.** Dentro de esta categoría se incluyen las personas con las que compartimos un árbol genealógico o familiar, es decir, aquellas con las que tenemos un vínculo de sangre. En muchos casos, también puede existir cierto grado de autoridad, y es posible que sintamos amor o antipatía hacia ellos. Aunque estas relaciones pueden variar en profundidad, tienden a perdurar en el tiempo de manera significativa en comparación con otras. Por supuesto, un ejemplo clásico en esta categoría son nuestros padres.

3.2.2.11.2. Importancia de las relaciones interpersonales

El manejo de las relaciones interpersonales son la base de la personalidad humana y un factor ineludible en nuestra forma de vivir. Esto significa que son centrales en nuestro recorrido y que pueden ser fuente de enormes satisfacciones, o de mucho sufrimiento, dependiendo de las elecciones que hagamos y del tipo de vínculos que establezcamos con los demás. Relaciones más armónicas con los otros suelen generar individuos socialmente más saludables, más flexibles y tolerantes, o al menos con más herramientas para integrarse al colectivo y manejarse más exitosamente ante los demás.

3.2.2.11.3. Características de las relaciones interpersonales

Algunas relaciones interpersonales pueden caracterizarse por conflictos, rivalidades o sentimientos de odio. En términos generales, todas las relaciones interpersonales pueden variar en su dinámica y naturaleza:

- Pueden tener distintos niveles de profundidad.
- Pueden variar entre relaciones armoniosas y relaciones conflictivas.
- Pueden establecerse de manera más fluida con individuos específicos o con grupos enteros.

Las particularidades de estas relaciones están determinadas por las habilidades sociales de las personas implicadas, muchas de las cuales se adquieren durante etapas cruciales de la infancia y la juventud. Por consiguiente, pueden verse afectadas por experiencias traumáticas o momentos críticos. A menudo reflejan aspectos significativos de nuestro mundo emocional interno.

Tabla Nº 2

1.5. Operacionalización de variables

V- independiente	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Instrumentos
Clima institucional	El clima institucional constituye una herramienta fundamental para conocer cómo perciben los trabajadores su entorno laboral y qué factores influyen en su nivel de satisfacción. De acuerdo con Campos (2012), el clima laboral refleja la percepción general que tiene el personal sobre las condiciones, relaciones y ambiente en el que desarrolla sus actividades. Su evaluación permite identificar aspectos relevantes dentro de la organización y facilita la toma de decisiones orientadas a mejorar su funcionamiento y alcanzar los objetivos institucionales. Por su parte, Puyol (2005) señala que el clima laboral, también denominado moral laboral, se relaciona con el estado de ánimo de los trabajadores, el cual puede ser analizado y medido mediante métodos psicosociales. El autor destaca que en toda organización existe una dimensión individual y otra colectiva de la moral, las cuales influyen en el desempeño del personal. En el ámbito universitario, la evaluación periódica del clima institucional resulta especialmente importante, ya que el personal constituye uno de los recursos más valiosos para el logro de las metas organizacionales. Asimismo, Robbins (1998) sostiene que el clima laboral influye directamente en el comportamiento organizacional, es decir, en las actitudes y acciones que las personas manifiestan dentro de una institución. Por ello, cuando una universidad analiza su clima institucional, también debe revisar su cultura organizacional y estar dispuesta a implementar los cambios necesarios a partir de los resultados obtenidos. Fuente: https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/estrateg.htm	✓ Comunicación ✓ Motivación ✓ Confianza ✓ Participación	• Transmisión de significados • Ideas • Metas • Sueños • Esfuerzo • Necesidades • Metas organizativas • Mejoramiento de la calidad • Honestidad • Integridad • Fiabilidad • Autoeficacia • Manejo de emociones • Grupos formales e informales. • Trabajo en equipo • Frecuencia de reuniones. • Grado de coordinación interna y externa	módulos

Tabla Nº 3

Variable dependiente	definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Instrumentos
Relaciones humanas	Las relaciones humanas son los lazos que se establecen entre las personas, ya sea de manera temporal o duradera. Estas dependen de habilidades como la comunicación, la empatía y la escucha activa, que facilitan una interacción adecuada. Según su naturaleza, pueden clasificarse en relaciones primarias y secundarias. Las relaciones humanas pueden clasificarse en primarias y secundarias según la naturaleza del vínculo que une a las personas. Las relaciones primarias se caracterizan por la cercanía emocional y el afecto mutuo, ya que surgen de sentimientos como el amor, la amistad o el aprecio sincero, sin que exista un interés particular de por medio. Entre ellas se encuentran las relaciones familiares, las amistades y las relaciones de pareja. Por otro lado, las relaciones secundarias se establecen principalmente por motivos funcionales, laborales o de utilidad, donde predominan objetivos específicos más que los lazos afectivos. Algunos ejemplos son las relaciones entre docentes y estudiantes, médicos y pacientes, o empleadores y trabajadores. La importancia de las relaciones humanas radica en que influyen significativamente en el desarrollo personal y en la calidad de vida de cada individuo. Más allá del número de relaciones que una persona tenga, lo verdaderamente relevante es la calidad de los vínculos que construye. Crecer y desenvolverse en un entorno basado en el respeto, la honestidad, la tolerancia y la convivencia pacífica favorece el desarrollo de actitudes y valores positivos, mientras que un ambiente marcado por la violencia, los conflictos y la desconfianza puede afectar negativamente la formación de la personalidad. Fuente: https://www.google.com/search?q=Relaciones+hu	✓ Comunicación ✓ Relaciones personales ✓ Ambiente laboral ✓ Autorrealización	✓ conocimientos ✓ habilidades ✓ Capacidades ✓ vocabulario ✓ Actitud ✓ Buena comunicación ✓ Motivación ✓ Puntualidad ✓ Manifiesta costumbres o creencias ✓ Sentido de pertenencia ✓ liderazgo ... ✓ Relaciones entre compañeros ... ✓ Condiciones físicas del trabajo. ✓ Compensación y reconocimiento ✓ Sale de sus zona de confort ✓ Se acepta a sí mismo y a los demás ✓ Es realista	Ficha de observación

	manas&rlz=1C1SQJL			
--	-------------------	--	--	--

1.4. Hipótesis

Si se propone un “Programa de clima institucional” sustentado en las teorías científicas del clima institucional y las relaciones humanas entonces se mejoraría las relaciones humanas en los docentes de la institución educativa N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla,

Capítulo II.

Diseño de investigación

2.1. Tipo de Investigación

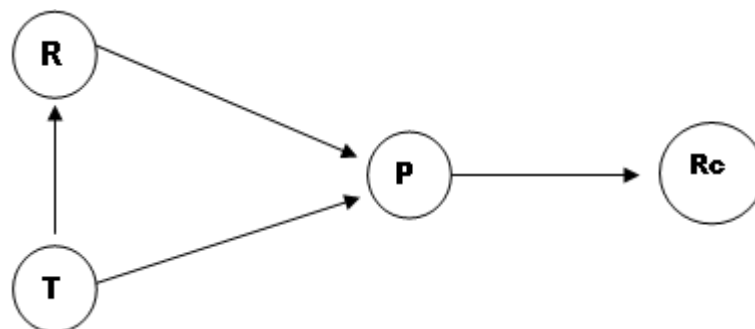
Elemental, de campo, propositiva, delimitada e individual.

2.2. Método de investigación

En el presente trabajo de investigación utilizamos conocimientos teóricos observacionales que utilizamos para validar nuestra hipótesis en 20 docentes de la institución educativa N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla, provincia Cajamarca

Diseño de investigación:

Grafico 1



Leyenda:

Rx : Diagnóstico de la realidad

T : Estudios teóricos o modelos teóricos

P : Propuesta

Rc : Realidad cambiada

Estrategia de registro de análisis

Técnicas de Gabinete

Se emplearán fichas bibliográficas, de sinopsis, observación, literales que servirán para ordenar el marco teórico de la investigación.

Técnica de Campo

Se utilizará una fichas de observación, que admitirán acopiar información oportuna en correspondencia con las variables en estudio.

1.1. Población, muestra.

Población: 20 docentes de la institución educativa N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla, provincia Cajamarca

Muestra: Es la población en su conjunto.

1.2. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales

Técnicas de Gabinete

Se utilizaron fichas bibliográficas, de resumen, comentario, textuales que sirvieron para sistematizar el marco teórico de la investigación.

Técnica de Campo

Se utilizaron fichas de observación, las mismas que permitieron recoger la información pertinente en relación a las variables de estudio.

Capítulo III

Resultados y discusión.

Tabla 4

3.4. Resultados

Ficha de observación

N°	Ítems	CRITERIOS						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		Ni	%	Ni	%	Ni	%	Ni	%
Comunicación									
01	Conoce los documentos de gestión	01	05	02	10	17	85	20	100
02	Demuestra Habilidades para el dialogo	02	10	02	10	16	80	20	100
03	Tienen Capacidades para dialogar	02	10	01	05	17	85	20	100
04	Cuando participa usa el Vocabulario adecuado	03	15	01	05	16	80	20	100
Relaciones personales									
05	Demuestra actitud para la integración	01	05	02	10	17	85	20	100
06	Pone en práctica buena comunicación	02	10	02	10	16	80	20	100
07	Participa en las actividades de motivación	03	15	03	15	14	70	20	100
08	Practica la Puntualidad	01	05	02	10	17	85	20	100
08	Manifiesta costumbres o creencias	01	05	01	05	18	90	20	100
Ambiente laboral									
10	Demuestra el sentido de pertenencia	01	05	02	10	17	85	20	100
11	Asume actitudes de Liderazgo	02	10	02	10	16	80	20	100
12	Demuestra buenas relaciones entre compañeros	01	05	01	05	18	90	20	100
13	Mantiene condiciones físicas para el trabajo.	01	05	02	10	17	85	20	100
14	Asume actitudes de compensación	02	10	02	10	16	80	20	100
15	Asume actitudes de reconocimiento	01	05	02	10	17	85	20	100
Autorrealización									
16	Sale con facilidad de su zona de confort	03	15	01	05	16	80	20	100
17	Se acepta a sí mismo	01	05	02	10	17	85	20	100
18	Acepta a los demás	02	10	02	10	16	80	20	100
19	Es realista	02	10	01	05	17	85	20	100

Fuente: 20 docentes de la Institución Educativa N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla, provincia Cajamarca

3.5. Discusión

Luego de aplicada la ficha de observación, se encontraron los siguientes resultados, en el **Ítem comunicación**, ante la pregunta Conoce los documentos de gestión, el 5% de los docentes observados registra que siempre los conoce, mientras que el 10% registra que los conoce a veces y el 85% de los docentes registra que nunca los conoce, sobre si Demuestra Habilidades para el dialogo, 2 docentes integrantes de la muestra responden que siempre, la misma cantidad de docentes registra que a veces lo hace, mientras que 16 de los 20 docentes que integran la muestra lo que corresponde al 80% registran que nunca Demuestra Habilidades para el dialogo, ante la pregunta Tienen Capacidades para dialogar, el 10% responde que siempre tienen la capacidad, el 5% responde que a veces tiene la capacidad mientras que el 85% responde que nunca tienen capacidades para dialogar, sobre si Cuando participa usa el Vocabulario adecuado, 3 docentes de los 20 integrantes de la muestra registran que siempre usan vocabulario adecuado, un docente lo hace a veces, mientras que 16 de los 20 integrantes de la muestra lo que equivale al 80% responden que nunca Cuando participa, utiliza el vocabulario apropiado; en el ítem relativo a relaciones personales, al revisar los resultados sobre si muestra disposición para la integración, solo el 5% indica que lo hace siempre, un 10% a veces, y 17 de los 20 miembros encuestados, que representan el 85%, afirmaron que nunca muestra actitud para integrarse. En lo que respecta a su capacidad de mantener buena comunicación, únicamente 2 de los 20 educadores encuestados mencionan que siempre lo logran, el mismo número sostiene que lo hace en ocasiones, mientras que 16 de los 20 informantes opinan que nunca establece buena comunicación. En cuanto a su participación en actividades motivacionales, 3 docentes, es decir, el 15%, aseguran que siempre se involucran; un porcentaje igual indica que lo hacen a veces, mientras que 14 de los 20 docentes constatan que nunca participan en tales actividades. En relación a la puntualidad, el 5% admite que siempre es puntual, el 10% menciona que a veces lo es, y el 85% de la muestra, es decir, 17 de los 20 encuestados, indican que nunca demuestra puntualidad. Finalmente, respecto a si expresa sus costumbres o creencias, 1 docente confirma que lo hace siempre, el mismo número que dice hacerlo ocasionalmente, mientras que 18 de los 20 encuestados, equivalentes al 90%, manifiestan que nunca expresa costumbres o creencias. Cuando analizamos los resultados del **Ítem Ambiente laboral**, ante la pregunta, Muestra el sentimiento de

pertenencia, un educador señala que constantemente siente pertenencia, 02 educadores mencionan que a veces lo sienten, y 17 de los 20 miembros de la muestra, lo que representa un 85%, indican que nunca manifiestan dicho sentido de pertenencia, Asumir roles de liderazgo muestra que el 10% indica que siempre lo realiza, el mismo porcentaje menciona que lo hace en ocasiones y 16 de los 20 docentes encuestados, que representa el 80%, indican que nunca adoptan actitudes de liderazgo. En cuanto a la capacidad de mantener buenas relaciones con sus colegas, el 5% señala que siempre lo logra y el mismo porcentaje reporta que a veces lo hace, mientras que 18 de los 20 docentes de la muestra, es decir, el 90%, afirman que nunca establece buenas relaciones con sus compañeros. Al analizar las respuestas sobre la capacidad de mantener condiciones físicas para el trabajo, el 5% indica que siempre las conserva, el 10% afirma que a veces las mantiene, mientras que 17 de los 20 participantes de la muestra, lo que equivale al 85%, dicen que nunca preservan condiciones físicas adecuadas para el trabajo, ante la pregunta Asume actitudes de compensación, el 5% responde que siempre, que a veces responde el 10%, mientras que el 80% de la muestra o sea 16 de los 20 docentes responden que nunca Asume actitudes de compensación, sobre si Asume actitudes de reconocimiento, El 5% indica que siempre actúa de esta manera, el 10% lo hace ocasionalmente y 17 de los 20 docentes de la muestra, que representa el 85%, afirman que nunca adopta actitudes de reconocimiento. Al analizar el ítem de autorrealización, en respuesta a la pregunta sobre si sale fácilmente de su zona de confort, el 15% de los docentes observados señala que siempre lo hace, un 5% afirma que a veces lo hace, mientras que 16 de los 20 docentes, lo que representa el 80%, indican que nunca sale fácilmente de su zona de confort. En cuanto a la aceptación de uno mismo, un docente afirma que siempre se acepta, mientras que 2 docentes indican que a veces se aceptan; por otro lado, el 85% de los participantes, es decir, 17 de los 20 docentes, manifiestan que nunca se aceptan a sí mismos. Respecto a la pregunta de si acepta a los demás, 2 docentes, equivalentes al 10% de la muestra, responden que siempre aceptan a los demás; el mismo porcentaje indica que a veces aceptan a los demás, y 16 de los 20 docentes mencionan que nunca aceptan a los demás. Finalmente, cuando se pregunta si es realista, 2 docentes corresponden al 10% de la muestra que dicen que siempre son realistas, el mismo porcentaje señala que a veces son realistas, mientras que 17 de los 20 docentes participantes, que equivalen al 85%, registran que nunca son realistas.

3.6. Propuesta

Proponer un “Programa de clima institucional” para optimizar las relaciones humanas en los maestros del Centro Educativo N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla

3.3.1. Presentación:

Dado que se hace necesario optimizar las relaciones humanas en los maestros del Centro Educativo N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla 2022, proponemos un Programa de clima institucinal” que está compuesto por cuatro módulos los que están conformados por contenidos, capacidades, actividades, metodología y tiempo.

3.3.3. Fundamentación:

Las relaciones humanas son las conexiones que se establecen entre las personas a través de la convivencia y la interacción cotidiana, pudiendo ser temporales o duraderas. La calidad de estas relaciones depende de diversas habilidades interpersonales, como la comunicación verbal y no verbal, la empatía y la escucha activa, las cuales facilitan una convivencia armoniosa y favorecen el entendimiento mutuo. La interacción con otras personas forma parte de la vida diaria y es esencial para el desarrollo individual. Cuando una persona no fortalece adecuadamente sus habilidades para relacionarse con los demás, puede enfrentar dificultades para adaptarse y desenvolverse en su entorno. Debido a que los seres humanos son sociales por naturaleza, necesitan convivir, comunicarse y establecer vínculos con otros. Sin embargo, la presencia de muchas personas alrededor no siempre evita el sentimiento de soledad, ya que este también depende de la calidad de las relaciones que se construyen. Por el contrario, una persona puede vivir sola y aun así sentirse acompañada gracias a los vínculos significativos que mantiene con los demás. Lo que realmente influye en esta percepción no es la cantidad de personas que la rodean, sino la calidad de las relaciones que establece. Ser un ser social implica la capacidad de crear y mantener conexiones auténticas con otros, ya que compartir un

mismo espacio o estar físicamente cerca de otras personas no garantiza una verdadera interacción social.

3.3.3. Objetivos:

3.3.3.1. General:

Mejorar las relaciones humanas mediante la propuesta del programa de clima institucional en los docentes de la institución educativa N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla 2022

3.3.3.2. Específicos

3.3.3.2.1. Aplica estrategias conductuales para generar la comunicación

3.3.3.2.2. Emplea estrategias de codificación para desarrollar la motivación

3.3.3.2.3. Trabaja en equipo empleando estrategias que le permitan generar confianza

3.3.3.2.4. Regula la expresión de sus emociones para desarrollar su participación

3.3.4. Habilidades.

3.3.4.1. desarrollar estrategias conductuales para generar la comunicación.

3.3.4.2. desarrolla estrategias de codificación para sentirse motivado

3.3.4.3. Mejora el dominio del saberse consciente para generar confianza

3.3.4.4. trabajar en equipo para regular la expresión de sus emociones cuando participa

3.3.5. Contenidos.

3.3.5.1. Aplica estrategias conductuales para generar la comunicación. con la transmisión de significados

3.3.5.2. Hace uso de estrategias de aprendizaje promoviendo la motivación para mejorar la calidad

3.3.5.3. Contribuye en el uso de estrategias en el manejo de soluciones para generar confianza

3.3.5.4. trabaja en equipo haciendo uso de estrategias de participación para dirigir grupos formales e informales

3.3.6. Actividades.

3.3.6.1. Facilita a los docentes la oportunidad para desarrollar estrategias de comunicación para generar ideas.

3.3.6.2. demuestren que saben emplear la motivación para lograr metas organizativas

3.3.6.3. Hace uso de estrategias de codificación para diseñar estrategias de autoeficacia

3.3.6.4. Orienta la implementación de estrategias de fluidez con el propósito de desarrollar trabajos en equipo

3.3.7. Metodología

3.3.7.1. Los docentes participan dinámicamente en tareas diseñadas, para hacer uso de estrategias comunicacionales para establecer metas

3.3.7.2. Se involucra a los docentes en diversas actividades que le permitan desarrollar las estrategias de motivación para proponer metas organizativas

3.3.7.3. Implementa tareas en las que los docentes demuestra actitudes de confianza, respetuosas y tolerantes aplicando estrategias de fiabilidad, integridad, para proponer el manejo de emociones

3.3.7.4. Los docentes participan activamente estableciendo grados de coordinación interna y externa

3.3.8. Módulos:

3.3.8.1. Desarrollo de estrategias comunicación

3.3.8.2. Aplicación de estrategias de motivación

3.3.8.3. Implementa estrategias de confianza

3.3.8.4. Desarrolla estrategias de participación

3.3.9. Evaluación

A los participantes:

3.3.9.1. De entrada.

3.3.9.2. De proceso.

3.3.9.3. De salida

Tabla 5

Módulo 01: Desarrollo de estrategias conductuales

Habilidades	Contenidos	Actividades	Metodología	Duración
Desarrolla estrategias conductuales para generar la comunicación.	Aplica estrategias conductuales para generar la comunicación. con la transmisión de significados	Facilita a los docentes la oportunidad para desarrollar estrategias de comunicación para generar ideas..	Los docentes participan dinámicamente en tareas diseñadas, para hacer uso de estrategias comunicacionales para establecer metas	cuatro semanas

TABLA 6

02: Aplicación de estrategias personales

Habilidades	Contenidos	Actividades	Metodología	Duración
desarrolla estrategias de codificación para sentirse motivado . .	Hace uso de estrategias de aprendizaje promoviendo la motivación para mejorar la calidad	demuestran que saben emplear la motivación para lograr metas organizativas	Se involucra a los docentes en diversas actividades que le permitan desarrollar las estrategias de motivación para proponer metas organizativas	cuatro semanas

TABLA 7

MODULO 03 Implementa situacionales

Habilidades	Contenidos	Actividades	Metodología	Duración
Mejora el dominio del saberse consciente para generar confianza . .	Contribuye en el uso de estrategias en el manejo de soluciones para generar confianza	Hace uso de estrategias de codificación para diseñar estrategias de autoeficacia	Implementa tareas en las que los docentes demuestra actitudes de confianza, respetuosas y tolerantes aplicando estrategias de fiabilidad, integridad, para proponer el manejo de emociones	Cuatro semana

TABLA 8

MODULO 04 Implementa situacionales

Habilidades	Contenidos	Actividades	Metodología	Duración
trabaja en equipo para regular la expresión de sus emociones cuando participa. . .	trabaja en equipo haciendo uso de estrategias de participación para dirigir grupos formales e informales	Orienta la implementación de estrategias de fluidez con el propósito de desarrollar trabajos en	Los docentes participan activamente estableciendo grados de coordinación interna y externa	Cuatro semana

		equipo		
--	--	--------	--	--

Capítulo IV.

Conclusiones

- Lo docentes de la institución educativa N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla, provincia Cajamarca región Cajamarca tienen bajo nivel de relaciones humanas
- Se elaboró el marco teórico basado en las teorías científicas del clima institucional y de las relaciones humanas para explicar el problema, analizar e interpretar los resultados de la investigación y elaborar la propuesta
- Se diseñó la propuesta de Programa de clima institucional” para mejorar el nivel de relaciones humanas en los docentes de la institución educativa N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla, provincia Cajamarca

Capítulo V:

Recomendaciones

- Implementar estrategias para desarrollar los niveles de relaciones humanas en los docentes de la institución educativa N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla, provincia Cajamarca

- Recomendar aplicar *la propuesta de* “Programa de clima institucional” para mejorar el nivel de relaciones humanas en los docentes de la institución educativa N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla, provincia Cajamarca

Bibliografía

1. Asensio Muñoz, I. Fernández Díaz M (1989). Concepto de clima institucional. Apuntes de Educación, Dirección y Administración
2. Asensio Muñoz, I. Fernández Díaz, M (1991) El clima de las instituciones de educación Superior.
3. Funes Lapponi, Silvia; Gestión eficaz de la convivencia en los centros educativos. Wolters Kluwer Educación, 2009.
4. Funes Lapponi, Silvina; Gestión e eficaz de la convivencia en los centros educativos. Wolters Kluwer, 2009.
5. Gento, Palacios, S; Instituciones educativas para la calidad total. La Muralla, 1996.
6. Goetz, J y M. Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Primera edición. Buenos Aires: Morata, 1998.
7. Goncalves, Alexis; Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
8. Gvirtz, Silvina; El rol del supervisor en la mejora escolar. Aique, 2009.
9. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, Metodología de la investigación. Mac Graw Hill, México, 4ta ed, 2002.
10. Robbins, Stephen, 1998. Fundamentos del comportamiento organizacional. Prentice May.
11. Sabino, Carlos, Cómo hacer una tesis. Lumen, hmanitas, 2004.
12. Zabalza M.A (1996) El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo. En Dominguez y otros. Manual de organización e instituciones educativas. Madrid.
13. Arias De Rico, Melba. Comunicación Interpersonal: Tres Niveles. En: Arte y Conocimiento. Bogotá. Na 4. (ene./jun., 1987). p. 65-70.
14. BARRIOS ARIZA, Miguel. Las Relaciones Humanas, Fundamento de la Administración Pública. Medellín: Laborales, enero 1987. No. 296. p. 35-36.
15. Dubrin, A. (2008). *Relaciones Humanas. Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Pearson/ Prentice Hall.
16. García, C. (2007). *Habilidades Sociales para Voluntarios*. Madrid. PPC Editorial.
17. Gismero, E. (1999). *Escala de Habilidades Sociales (EHS)*. Manual. Madrid. TEA Ediciones.

18. Hidalgo, C. et al (1999). *Comunicación Interpersonal*. Programa de Entrenamiento en Habilidades Sociales. México. Alfaomega.
19. Izquierdo C. (2000). Comunicación interpersonal y crecimiento emocional en centros educativos: un modelo interpretativo. *Educación* 26, P. 127-149.
20. Laborda, G. X. (2005). Tecnologías, redes y comunicación interpersonal. Efectos en las formas de la comunicación digital. *Anales de documentación*, N° 8, pp. 101-116.
21. Madrigal, B. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje*. México McGraw Hill.
22. Maite, M. A. y Goñi, A. (2008). Habilidades sociales y contextos de la conducta social. *Revista de Psicodidáctica*, Vol. 13, N. 1, pp. 11-26.
23. Nieves, J. (2014). Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. V. 23, pp.166–174
24. Oriza, J. (2014). *Relaciones Humanas. Valores Personales, Inteligencia Emocional y Social*. México. Trillas.
25. Ortega, A. (2013). *Inteligencia Directiva*. México. Grupo Editorial Patria.
26. Oyarzún, G.; Estrada, C.; Pino, E.; Oyarzún, M. (2012). Habilidades sociales y rendimiento académico: una mirada desde el género. *Acta Colombiana de Psicología*, vol. 15, N. 2, pp. 21-28.
27. Patricio, M.; Maia, F. J. y Bezerra, C. (2015). Las habilidades sociales y el comportamiento infractor en la adolescencia. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, vol. 19, N. 2, pp. 17-38.
28. Romeu, V. L. (2015). Hacia una teoría personalista de la comunicación interpersonal. *Revista especializada en periodismo y comunicación*, Vol. 1, N.º 48 pp. 188-198.
29. Salvador, M.; De la Fuente, M. y Álvarez, J. (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*, Vol. 2, N° 3, pp. 275-288.
30. Silva, m. et al (2008). *Las Relaciones Humanas en la Empresa*. Madrid. Paraninfo/Cengage Learning.
31. Tapia A., Alvaro. La Comunicación, Gran Obstáculo en las Relaciones Interpersonales. En: Dirección Ejecutiva. Bogotá. N2 243. (jul., 1989). p. 39- 43.

32. Thomas Claudet, Pierre. Análisis Transaccional. Relaciones Humanas y Autorregulación. San José: Universidad Estatal a Distancia 1985. P. 320
- Varas Santander, Patricio. Las Relaciones Interpersonales en la Escuela. En: Revista de Educación. Santiago de Chile. NQ 138. (jul.,1986). p. 21-23.
33. Vela, Jesús Andrés. Técnicas y Práctica de las Relaciones Humanas; La Experiencia Vivencial de la Dinámica de Grupos. Bogotá: Indoamericana, 1980.p. 278.
34. Watzlawick, Paul et al. Teoría de la Comunicación Humana. 5 ed. Barcelona: Herder, 1986. p. 260.

ANEXOS 1

ficha de observación

N°	Ítems	CRITERIOS						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		Ni	%	Ni	%	Ni	%	Ni	%
Comunicación									
01	Conoce los documentos de gestión	01	05	02	10	17	85	20	100
02	Demuestra Habilidades para el dialogo	02	10	02	10	16	80	20	100
03	Tienen Capacidades para dialogar	02	10	01	05	17	85	20	100
04	Cuando participa usa el Vocabulario adecuado	03	15	01	05	16	80	20	100
Relaciones personales									
05	Demuestra actitud para la integración	01	05	02	10	17	85	20	100
06	Pone en práctica buena comunicación	02	10	02	10	16	80	20	100
07	Participa en las actividades de motivación	03	15	03	15	14	70	20	100
08	Practica la Puntualidad	01	05	02	10	17	85	20	100
08	Manifiesta costumbres o creencias	01	05	01	05	18	90	20	100
Ambiente laboral									
10	Demuestra el sentido de pertenencia	01	05	02	10	17	85	20	100
11	Asume actitudes de Liderazgo	02	10	02	10	16	80	20	100
12	Demuestra buenas relaciones entre compañeros	01	05	01	05	18	90	20	100
13	Mantiene condiciones físicas para el trabajo.	01	05	02	10	17	85	20	100
14	Asume actitudes de compensación	02	10	02	10	16	80	20	100
15	Asume actitudes de reconocimiento	01	05	02	10	17	85	20	100
Autorrealización									
16	Sale con facilidad de su zona de confort	03	15	01	05	16	80	20	100
17	Se acepta a sí mismo	01	05	02	10	17	85	20	100
18	Acepta a los demás	02	10	02	10	16	80	20	100
19	Es realista	02	10	01	05	17	85	20	100

Fuente: 20 docentes de la Institución Educativa N° 821395 caserío Quinuayoc, distrito Chetilla, provincia Cajamarca