

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**



**TESIS**

**Propuesta de gestión de relaciones interpersonales para mejorar el clima laboral de los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo**

Presentada para obtener el grado académico de maestra en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria

**Autora:** Salcedo Salazar, Virginia Fátima

**Asesor:** Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

**Lambayeque - Perú**  
**17 de octubre del**  
**2019**

**Propuesta de gestión de relaciones interpersonales para mejorar el clima laboral de los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria



---

Salcedo Salazar, Virginia Fátima

**Autora**



---

Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

**Asesor**

Aprobado por:



---

Dra. Raquel Tello Flores  
Presidente del jurado



---

Dr. Elmer Llanos Díaz  
secretario del jurado



---

Dra. Gloria Puicón Cruzalegui  
Vocal del jurado

# Acta de sustentación (copia



Nº 000227

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 8:30 horas del día 17 de octubre del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 2084-2018-UP-D-FACHSE, de fecha 02/09/19 conformado por:

M. Sc. Raquel Tello Flores PRESIDENTE(A)

M. Sc. Elmer Llanos Díaz SECRETARIO(A)

Dra. Gloria Pucón Cruzalegui VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada

Propuesta de gestión de relaciones interpersonales para mejorar el clima laboral de los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Virginia Fátima Salcedo Salazar

Y asesorado por Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 24612019UP-D-FACHSE, de fecha 14/10/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a 1 sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 61 puntos que equivale al calificativo de Regular

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación, con mención (Maestría en Ciencias) Docencia y Gestión Universitaria

Siendo las 9:25 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]  
PRESIDENTE

[Firma]  
SECRETARIO

[Firma]  
VOCAL

Observaciones: Respecto a la mención, el paréntesis marca una enmienda.

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Guevara Servigón, Dante Alfredo, usuario revisor de la tesis titulada: Propuesta de gestión de relaciones interpersonales para mejorar el clima laboral de los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo

Cuya autora es Salcedo Salazar, Virginia Fátima, Identificada con DNI: .....declaro que la evaluación realizada por el Programa informático **SOFTWARE TURNITIN**, ha presentado un porcentaje de similitud de 17% que se puede comprobar en el Resumen del Reporte automatizado de similitudes adjunto.

El firmante examinó el informe mencionado y determinó que cada coincidencia hallada en el porcentaje de similitud permitido no representa un plagio, y que el documento respeta la integridad científica, así como las pautas para la utilización de citas y referencias definidas en los protocolos correspondientes.

Se incluye el Recibo Digital para asegurar la trazabilidad correspondiente del proceso.

Lambayeque, diciembre 2025



## INFORME DE SIMILITUD DE TURNITIN

Propuesta de gestión de relaciones interpersonales para mejorar el clima laboral de los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo

### INFORME DE ORIGINALIDAD

|                     |                     |               |                         |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| <b>17%</b>          | <b>17%</b>          | <b>6%</b>     | <b>6%</b>               |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

### FUENTES PRIMARIAS

|          |                                                                                     |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>repositorio.uarm.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                                | <b>4%</b> |
| <b>2</b> | <b>hdl.handle.net</b><br>Fuente de Internet                                         | <b>4%</b> |
| <b>3</b> | <b>static2.upao.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                                    | <b>1%</b> |
| <b>4</b> | <b>repositorio.unprg.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                               | <b>1%</b> |
| <b>5</b> | <b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b><br>Trabajo del estudiante | <b>1%</b> |
| <b>6</b> | <b>www.ciencialatina.org</b><br>Fuente de Internet                                  | <b>1%</b> |
| <b>7</b> | <b>repositorio.ucv.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                                 | <b>1%</b> |



DR. Dante Alfredo Guevara Servigón  
Asesor  
DNI: 16623450  
ORCID: 0000-0002-1749-7362

|    |                                                                                                      |      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 8  | <a href="http://redip.iesip.edu.ve">redip.iesip.edu.ve</a><br>Fuente de Internet                     | 1 %  |
| 9  | <a href="http://dspace.udla.edu.ec">dspace.udla.edu.ec</a><br>Fuente de Internet                     | <1 % |
| 10 | <a href="http://renati.sunedu.gob.pe">renati.sunedu.gob.pe</a><br>Fuente de Internet                 | <1 % |
| 11 | <a href="http://repository.unilibre.edu.co">repository.unilibre.edu.co</a><br>Fuente de Internet     | <1 % |
| 12 | <a href="http://repositorio.upse.edu.ec">repositorio.upse.edu.ec</a><br>Fuente de Internet           | <1 % |
| 13 | <a href="http://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a><br>Fuente de Internet             | <1 % |
| 14 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo<br>Trabajo del estudiante                                     | <1 % |
| 15 | <a href="http://repositorio.unjfsc.edu.pe">repositorio.unjfsc.edu.pe</a><br>Fuente de Internet       | <1 % |
| 16 | <a href="http://repository.pedagogica.edu.co">repository.pedagogica.edu.co</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
| 17 | <a href="http://1library.co">1library.co</a><br>Fuente de Internet                                   | <1 % |
| 18 | <a href="http://doaj.org">doaj.org</a><br>Fuente de Internet                                         | <1 % |
| 19 | <a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a><br>Fuente de Internet                     | <1 % |



DR. Dante Alfredo Guevara Servigón  
Asesor

DNI: 16623450

ORCID: 0000-0002-1749-7362

|    |                                                                                                                                                                                                           |      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 20 | Submitted to<br>consultoriadeserviciosformativos<br>Trabajo del estudiante                                                                                                                                | <1 % |
| 21 | Campos Madrigal, Clara Lilia. "Modelo De<br>asociación Entre Factores De satisfacción y<br>desempeño Laboral En Docentes<br>Universitarios", Universidad de<br>Montemorelos (Mexico), 2022<br>Publicación | <1 % |
| 22 | repositorio.unc.edu.pe<br>Fuente de Internet                                                                                                                                                              | <1 % |
| 23 | gredos.usal.es<br>Fuente de Internet                                                                                                                                                                      | <1 % |
| 24 | repositorio.usil.edu.pe<br>Fuente de Internet                                                                                                                                                             | <1 % |
| 25 | www.theibfr.com<br>Fuente de Internet                                                                                                                                                                     | <1 % |
| 26 | Submitted to Universidad Santiago de Cali<br>Trabajo del estudiante                                                                                                                                       | <1 % |
| 27 | repositorio.uss.edu.pe<br>Fuente de Internet                                                                                                                                                              | <1 % |
| 28 | Submitted to Universidad Rafael Landívar<br>Trabajo del estudiante                                                                                                                                        | <1 % |
| 29 | es.scribd.com<br>Fuente de Internet                                                                                                                                                                       | <1 % |

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



DR. Dante Alfredo Guevara Servigón  
Asesor

DNI: 16623450

ORCID: 0000-0002-1749-7362



## 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: Virginia Fátima Salcedo Salazar  
Título del ejercicio: Quick Submit  
Título de la entrega: Propuesta de gestión de relaciones interpersonales para mejo...  
Nombre del archivo: TESIS\_OFICIAL\_DE\_VIRGINIA\_F\_TIMA-MAESTRIA.docx  
Tamaño del archivo: 851.27K  
Total páginas: 68  
Total de palabras: 15,860  
Total de caracteres: 90,619  
Fecha de entrega: 04-feb-2026 10:22p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2871475891

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAestrÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN



**TESIS**

Propuesta de gestión de relaciones interpersonales para mejorar el  
clima laboral de los docentes de la Facultad de Educación y  
Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo

Presentada para obtener el grado académico de maestro en Ciencias de  
la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria

Autora: Salcedo Salazar, Virginia Fátima  
Asesor: Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

Lambayeque - Perú  
2025

## **RESUMEN**

En el presente trabajo de investigación, se plantea como objetivo proponer un programa de gestión de relaciones interpersonales para optimizar el ambiente de trabajo para los profesores de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego, ubicada en Trujillo. El diseño de la investigación es descriptiva, propositiva. La población muestral comprendió 23 docentes; aplicándose una encuesta realizada a los docentes de la facultad de Educación y Humanidades que pertenece a la Universidad Antenor Orrego, una institución privada. Entre los resultados se tiene que en lo referente al comportamiento institucional el 35% de docentes encuestados opina que cuando trabajan en equipo los integrantes siempre Recuerdan los objetivos a lograr y fomentan que sus colegas no pierdan de vista dichas metas; el 35% casi siempre toma en cuenta los resultados en equipo que deben presentar; por otra parte, el 35% opina que siempre los integrantes del equipo colaboran para lograr el objetivo. A conclusión es que el programa de gestión de relaciones interpersonales contribuye a la mejora del clima laboral

**Palabras clave:** Gestión de relaciones interpersonales, clima laboral, trabajo en equipo, metas institucionales

### **ABSTRAC**

This research aims to propose an interpersonal relations management program to improve the work environment for faculty members at the Faculty of Education and Humanities of the Antenor Orrego Private University in Trujillo. The research design is descriptive and propositional. The sample population consisted of 23 faculty members, and a survey was administered to them. Among the results, regarding institutional behavior, 35% of the surveyed faculty members believe that when working in teams, they always keep the goals in mind and encourage their colleagues to remember them; 35% almost always consider the team's expected results; and 35% believe that team members always contribute to achieving the goal. The conclusion is that the interpersonal relations management program contributes to improving the work environment.

**Keywords:** Interpersonal relations management, work environment, teamwork, institutional goals

## INTRODUCCIÓN

Existe una simbiosis entre gestión de una institución y el clima laboral que se deriva de ella. El campo del clima organizacional se ha tornado en las últimas décadas en un tema de gran trascendencia en diversas organizaciones que van desde las empresariales, gubernamentales, hasta educativas; en las cuales resaltan varios indicadores que se interrelacionan entre sí. La satisfacción laboral, el desempeño laboral, la motivación intrínseca e intrínseca, el comportamiento organizacional, la motivación, etc. todas ellas direccionadas hacia la explicación del clima de una organización en relación con sus políticas de gestión. Si existe un clima de conflicto, de insatisfacción laboral, de desmotivación intrínseca, entre otros; significa que existe deficiencias en la política de gestión de dicha organización. En ese sentido, el liderazgo transformacional de Burns y Bass (1989), no sólo resalta al líder de una organización por sus capacidades cognitivas procedimentales, sino por sus actitudes, por sus valores, por su forma de comportarse con el personal docente a su cargo Méndez (2006) destaca que el “líder de una organización apoya empáticamente a sus subordinados y desarrollan estrategias para mantenerlos motivados y satisfechos en el trabajo, éstos percibirán un mejor ambiente y clima organizacional” (103). Según Piconero (2010) “Hay algunos líderes que utilizan su poder y su influencia para obligar a los trabajadores a hacer lo que quieran, sin ofrecer explicaciones sobre sus decisiones ni tener en cuenta las opiniones generales del equipo de trabajo. Pero también hay otros líderes que trabajan de manera conjunta con sus empleados para conseguir lo que consideran que es mejor para todos” (12) Dice Piconero que un líder que reconoce un liderazgo que se basa en la imposición, la autoridad y la jerarquía no transforma ni mejora el clima de una organización. Sin embargo, fomentar espacios para que los trabajadores participen, abrir canales de comunicación directa con ellos y escuchar sus opiniones e ideas sí son acciones que generan cambios positivos en el entorno laboral. (pág. 06) El clima organizacional y las relaciones entre personas son dos elementos fundamentales y fundamentales en la gestión institucional, si son ejercitados en forma efectiva y eficiente, van a determinar en primer lugar la identidad institucional de los trabajadores con la organización laboral; y en segunda instancia, la satisfacción<sup>41</sup> laboral de los trabajadores o colaboradores. Es preciso señalar que, en la mayoría de las instituciones laborales, se generan conflictos; cuyas causas mayormente

están ligadas al establecimiento de inadecuadas relaciones interpersonales e inadecuado clima laboral: comunicación a la defensiva, desconfianza, falta de cooperación y la búsqueda de excusas; liderazgo autoritario, que limita el desarrollo personal y la autonomía; inseguridad y miedo a hacer el ridículo y el rechazo; la ausencia de unidad y pertenencia al equipo, lo cual deviene en resistencia a los cambios. Este tipo de comportamientos obstaculizan las relaciones interpersonales y, por lo tanto, la atmósfera de la organización, generando conductas de desánimo, apatía e insatisfacción laboral; lo cual va a influenciar directamente en los niveles de eficiencia y eficacia de los trabajadores, en cuanto a la realización de los objetivos personales e institucionales.

En el clima laboral de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, específicamente del Departamento de Educación y Humanidades, se puede percibir que hay una comunicación horizontal inadecuada debido a la presencia de ciertas características típicas de un sistema de gestión institucional benevolente y autoritario. La escasa identidad institucional del personal educativo y la falta de trabajo en equipo que incluya a todos los maestros. Se observa que la mayoría de los docentes son reacios a trabajar en equipo y que el clima laboral es predominantemente individualista, con escaso compañerismo y apoyo mutuo entre ellos. Además, se percibe que algunos maestros no están dispuestos a colaborar en la integración institucional; el estilo de trabajo institucional, por lo general, es autónomo y carece de carácter colectivo. La conducta del profesor es una actitud con escasa identidad y convicción institucional, ya que no se ajusta a los objetivos de la institución. En lo que respecta a la satisfacción laboral, aunque es verdad que los profesores llevan a cabo sus deberes y funciones asignados, se percibe que algunos de ellos desempeñan sus labores sin motivación interna. Esto se debe, en gran medida, a la insatisfacción que muestran, ya que no están conformes con el ambiente institucional en el que trabajan porque la mayoría son contratados y sus sueldos son irrisorios. Consideran que en la gestión institucional hay algunas actitudes dirigidas a ciertos maestros y otras que son benevolentes hacia otros, con una administración que reduce al manejo burocrático en la tramitación documentaria.

¿Cómo influye la gestión de las relaciones interpersonales en la mejora del clima laboral de los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo?

### **Objetivos.**

#### **General:**

Proponer una estrategia de gestión de relaciones interpersonales para mejorar el clima laboral de los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo

#### **Específicos**

- Diagnosticar las características del clima laboral en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo
- Proponer una estrategia metodológica de gestión basada en el desarrollo de talleres participativos para promover una mejor convivencia y comunicación, en el ambiente de trabajo de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo
- Validar los instrumentos de las variables de la investigación, relaciones interpersonales y el clima laboral por un juicio de expertos

Esta investigación de tesis está estructurada en cinco secciones. En el primer capítulo, se exponen las bases teóricas empleadas en relación con el problema investigado. El segundo capítulo muestra la planificación de la investigación y sus hallazgos. En el tercer capítulo, se expone la propuesta, así como los fundamentos que la sustentan, sus finalidades y su plan de intervención. El cuarto capítulo presenta las conclusiones y el quinto, las recomendaciones; la bibliografía y los anexos pertinentes se encuentran al final.

## **CAPÍTULO I DISEÑO TEÓRICO**

### **1.1.-ESTADO DEL ARTE**

#### **1.1.1.- ANTECEDENTES**

##### **Internacionales**

Mosquera; H. E. (2020) Relaciones interpersonales en contextos educativos. Revista Digital de Investigación y Postgrado. Colombia. El artículo que se presenta tiene como objetivo mostrar los hallazgos de una investigación reciente realizada en la Institución Educativa "Filipinas", situada en la localidad de Filipinas, dentro del municipio Tame, en el departamento de Arauca, Colombia. El estudio se centró en el clima organizacional y el desempeño laboral como fundamentos para las relaciones interpersonales entre los actores educativos. Se enfatizó la relevancia de mantener una comunicación fluida y respetuosa entre los diversos agentes involucrados en el proceso educativo, quienes representan un elemento crucial para establecer relaciones interpersonales saludables. Se subrayaron aspectos esenciales como la comunicación verbal y no verbal, la escucha activa, la empatía, la asertividad y la autoestima. Se infiere, a partir de los datos proporcionados por los maestros y la información que se obtuvo en la entrevista con el rector, que el clima organizacional guarda una relación muy importante y positiva con la actuación laboral del personal directivo y docente que trabaja en la institución educativa "Filipinas", lo cual coincide con el ambiente físico, social, así como con las actitudes y valores.

Fuentes, R; y Alarcón, D. (2021) Relaciones interpersonales docentes que generan satisfacción laboral mediante la participación, comunicación y liderazgo. Congreso Nacional de investigación educativa. México. Se realizó un estudio sobre las relaciones interpersonales en las escuelas de educación básica que promovió el Cuerpo Académico de Política y Gestión en Educación con la participación de un grupo de docentes que cursan la Maestría en Educación en el Centro de Investigación y Docencia como una de las estrategias formativas,<sup>44</sup> donde cada integrante asumió el rol de colaborador en la investigación institucional denominada “Los procesos de participación en instituciones

educativas” llevada a cabo en diferentes municipios del Estado de Chihuahua, particularmente en planteles de la región Centro Sur. En las investigaciones relacionadas se ha tocado el tema del malestar docente como uno de los aspectos que generan efectos diversos que no propician climas favorables para los procedimientos de instrucción y aprendizaje, pero a la vez se ha revelado que en la medida que se experimenten buenas relaciones laborales en los centros escolares, se genera un incremento en la satisfacción laboral de sus integrantes, asunto que se desdobra en un desempeño apropiado en la formación de las nuevas generaciones

Gualotuña, D. A. (2022) Plan de mejora para la Optimización del clima laboral. Propuesta desde las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa “Cotogchoa” de la ciudad de Sangolquí. Universidad de Las Américas. Quito. La investigación tiene como objetivo reconocer la necesidad de mejorar el clima organizativo a partir de las relaciones entre individuos en la Unidad Educativa Cotogchoa. Se realizó la investigación por medio de la metodología hermenéutica y el enfoque cualitativo. Para la recolección de información, se utilizó el método de la entrevista, con una muestra compuesta por 6 profesores y 4 directivos. Se puede destacar entre los resultados de la investigación que los profesores piensan que la gestión educativa debería optimizar el liderazgo institucional a través de una comunicación más asertiva con el personal docente, lo cual les permitiría mantenerse motivados y con un sentido de pertenencia adecuado. Se propone un plan de acción para mejorar el clima laboral a través de las relaciones interpersonales, en base a los descubrimientos analizados.

### **Nacionales**

Harto, A. I. (2023). Estrategia de gestión para construir un clima laboral óptimo en el área docente de una universidad privada de Lima. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Esta investigación sugiere la formulación de una estrategia de gestión para fomentar un ambiente laboral adecuado en el sector docente de una universidad privada en Lima. Por lo tanto, la metodología de la investigación se basa en el enfoque cualitativo, que es aplicado a la educación y tiene un diseño no experimental por conveniencia; además, sigue el paradigma interpretativo y45 sociocrítico. Se realizó un estudio con dos profesores y doce alumnos del séptimo

ciclo de la carrera de Agronomía, a quienes se les aplicaron tres métodos para recopilar información: una entrevista semiestructurada, un cuestionario y una guía de observación de clase. Así, los datos del proceso de investigación permitieron determinar las categorías emergentes que representan la realidad en el área de estudio: la comunicación inadecuada entre maestros, la falta de supervisión de lo que trabaja el profesorado y la escasa motivación para trabajar en equipo. Estas problemáticas deben ser abordadas por medio de una estrategia de gestión, por eso se implementan actividades para mejorar el diálogo y la comunicación entre los docentes, acciones evaluativas que midan cuánta carga laboral tiene cada profesor y estrategias que incentiven a los maestros para realizar un trabajo pedagógico adecuado dentro del aula y asegurar el funcionamiento del centro educativo superior con base en principios de calidad.

Poterico, M.I. (2025) Las relaciones interpersonales y el clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa José María Arguedas, Marcará – Carhuaz 2019. Universidad Nacional de Educación: Enrique Guzmán y Valle. El estudio de investigación fue realizado dentro del contexto de los estudios de maestría en la EPG de la UNE Enrique Guzmán y Valle. Su principal objetivo fue determinar la conexión entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional entre el personal docente y administrativo de la I.E. José María Arguedas, ubicada en Marcará - Carhuaz durante el año 2019. Se empleó un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo-correlacional, utilizando un método hipotético deductivo. La muestra consistió en 40 docentes seleccionados mediante muestreo no probabilístico, intencionado y al azar. Se utilizó la técnica de la encuesta y se aplicaron cuestionarios sobre relaciones interpersonales y clima organizacional como instrumentos. Los datos estadísticos fueron analizados utilizando el programa SPSS en su versión más reciente. Como resultado, se encontró una relación significativa entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional, tanto en su totalidad como en cada una de sus dimensiones, entre el personal docente y administrativo de la I.E. José María Arguedas en Marcará - Carhuaz durante el año 2019.

Requejo, D. (2025) Relaciones interpersonales en el ámbito laboral en docentes<sup>46</sup> de una entidad educativa pública en el sector laboral de una institución educativa

pública ubicada en la zona de Carabayllo, Lima. Antonio Ruiz de Montoya University. La indagación llamada “Relaciones interpersonales en el ámbito laboral en docentes de una institución educativa pública del distrito de Carabayllo – Lima”, la meta principal fue comprender las percepciones acerca de las relaciones entre docentes en el entorno laboral. Se utilizó un enfoque cualitativo, un paradigma interpretativo y una estructura de estudio de caso. Se tuvo en cuenta una muestra de 8 maestros, tanto hombres como mujeres, del mismo centro educativo. Se utilizó un guion de entrevista como instrumento y, como técnica, una entrevista semiestructurada para la recopilación de información. Este estudio determinó que las relaciones interpersonales asertivas entre los profesores son prevalentes y que tienen un impacto tanto en la comunicación interpersonal como en el trabajo en equipo y el ambiente laboral de la comunidad educativa estudiada. No obstante, también se hallaron experiencias y percepciones fragmentadas en relación con el tema analizado.

## **1.2.-BASE EPISTEMOLOGICA**

### **Relaciones interpersonales**

La base epistemológica de las relaciones entre personas se fundamenta en paradigmas constructivistas, humanistas y socio-críticos, entendiendo el conocimiento como una construcción social y subjetiva, no objetiva. Se centra en la comprensión, empatía y la interacción significativa (enfoque hermenéutico) más que en la simple explicación causal, basándose en la experiencia vivida, el diálogo y el reconocimiento del otro. Los elementos clave que sustentan esta base incluyen:

Enfoque Constructivista/Hermenéutico, entre sus autores están Vigotsky; Bandura, Piaget, entre otros, cuyo enfoque sustenta que las relaciones se construyen mediante el significado que las personas atribuyen a sus interacciones, interpretando el mundo desde la perspectiva del otro.

Por otra parte, el Humanismo (Enfoque Centrado en la Persona), propuesto por Carl Rogers, implica valorar la experiencia interna, la empatía y la aceptación incondicional como formas de validar el conocimiento interpersonal. Asimismo, otra tendencia del campo de las relaciones interpersonales la constituye el<sup>47</sup> interaccionismo social con George Herbert Mead o Erving Goffman; que asumen

que las relaciones se fundamentan en la comunicación, la reciprocidad, la confianza y la búsqueda de acuerdos mutuos.

### **Clima laboral**

La base epistemológica del clima laboral se fundamenta en el enfoque cognitivo social y el constructivismo, entendiendo el clima no como una realidad física objetiva, sino como la percepción compartida y subjetiva de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales. Se basa en la psicología ambiental y organizacional, analizando cómo el entorno (físico y social) influye en el comportamiento del individuo.

El enfoque de Dessler (1979) plantea que para interpretar la concepción de clima organizacional se pueden derivar tres vertientes: a.- Perspectiva subjetiva: un elemento clave del clima organizacional es la percepción de los empleados sobre el cumplimiento de las necesidades sociales y el cumplimiento de los deberes en el trabajo. b.-Enfoque estructural: Según él, la organización estructural, es decir, todo lo que tiene que ver con la disposición física de los componentes. c.-Enfoque ecléctico: combinaron enfoques anteriores y enfatizaron que el clima organizacional incluye no solo cómo lo perciben los miembros de la organización, sino también las perspectivas que comparten en sus relaciones. Trabajan en organizaciones con autonomía, estructura, enfoque, recompensa, apoyo, entusiasmo y apertura

Por otra parte, desde diversos enfoques conceptuales se tiene a Chiavenato (1999, p.45) indica que: “El término clima se origina del griego Klima. Clima organizacional es un concepto que refleja una tendencia o la inclinación con respecto a un punto de necesidades de la organización y de la gente que integra la organización. Álvarez (1993) “define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional”.

## **1.3.- BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS**

### **1.3.1.- El liderazgo transformacional de B. M. Bass y J. M. Burns**

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la promoción de relaciones

interpersonales entre los directores y los docentes. Burns (1978) y Bass (1985) asumen estilos muy marcados enfatizando perspectivas diferenciadas, ambos consideraron, en sentido amplio, que el liderazgo transformacional se complementaba con el liderazgo transaccional en sus interrelaciones entre líderes y seguidores. Burns (1978) refiere que “tanto los líderes transformacionales, como a sus seguidores buscan desarrollar su conciencia, lo cual conduce a un incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor motivación laboral, pero jamás las emociones del temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones” (p.16).

La moralidad es importante en el proceso de mutuo desarrollo de la conciencia con fines de lograr una relación vinculante entre el líder y sus seguidores. La posición de Bass (1985) utiliza las potencialidades de las personas quienes fueron las fuerzas operacionales de toda institución y si aquellos se percibían como miembros de dicha institución hicieron todo lo que exista en sus posibilidades, de acuerdo con sus motivaciones, para el beneficio institucional aún en contra de su propia seguridad personal. Para Bass, el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación, pero no se preocupa por los beneficios a favor de los seguidores.

### **1.3.2.-Teoría del trabajo en equipo de K. Blanchard & A. Randolph**

K. Blanchard & A. Randolph (2000) definen a un equipo de alto nivel como aquel que reúne las siguientes características:

- a.-** Un grupo interactivo, formado por gente con grandes aptitudes que usa las ideas y la motivación de todos los miembros del equipo.
- b.-** Aquel que comparte la información para crear altos niveles de confianza y responsabilidad.
- c.-** Además clarifica los límites para crear la libertad y la responsabilidad de cumplir tareas de una forma eficaz.

**d.-** Usa de forma eficiente el tiempo y los talentos de los miembros de su equipo y su director.

**e.-** Para finalizar, utiliza la autogestión de sus aptitudes para tomar decisiones de equipo y genera buenos resultados para el equipo, sus miembros y la organización.

### **Roles del directivo:**

De acuerdo a K. Blanchard & A. Randolph (2000) el impacto positivo que este tipo de equipos tiene en su líder es el aumento de tiempo para dedicarse a otras actividades, y supone:

**a.-** Pasar más tiempo planificando el trabajo.

**b.-** Prever que nuevos materiales necesitaremos.

**c.-** Solucionar algunos de los temas que impiden el trabajo del equipo.

**d.-** Pasar más tiempo enseñando y aconsejando a los miembros del equipo.

**e.-** Ir a más conferencias relacionadas con el trabajo.

### **Proceso de cambio.**

K. Blanchard & A. Randolph (2000) plantean que, para llevar a cabo el cambio de un equipo de bajo nivel o rendimiento, hacia otro de alto nivel o alto rendimiento, es fundamental seguir tres pasos:

**Paso 1: Empezar a aprender las habilidades del siguiente nivel:** Este paso nos informa sobre cómo poner en marcha un equipo, mientras aprendemos a cómo usar información para crear un mayor grado de responsabilidad dentro de la organización. Para realizar este proceso de cambio sobre las características que debemos obtener a la hora de comenzar, se tiene: Adquirir la máxima información para tomar decisiones; compartir información adecuada, ya que<sup>50</sup>

puede resolver muchos problemas. Con ella se crea un nivel de confianza, por lo que se actuará con responsabilidad.

**Paso 2: Acelerar el cambio:** K. Blanchard & A. Randolph (2000) establecen que en este paso por lo general suele suceder cierta frustración, aspecto que a veces es inevitable. Para intentar evitar esto, y pasarlo lo antes posible, los autores asumen que debemos utilizar toda la energía para acelerar el cambio hacia los equipos del siguiente nivel. Para conseguir lo anteriormente enunciado debemos realizar lo siguiente: -Canalizar la frustración o desánimo para convertirla en una fuente de energía; Centrarse en los beneficios que se van a conseguir;

**Paso 3: Dominar las habilidades:** Este es el paso definitivo para conseguir un equipo de alto nivel. Para lograrlo debemos de conocer adecuadamente todas las características de los 2 anteriores pasos, además de las que vamos a enunciar a continuación: -Determinar la información innecesaria, lo que ayuda a hacer más eficiente el intercambio de información Incrementar la confianza en los trabajadores dándoles toda la información que crean necesaria.

#### **1.4.- BASES CONCEPTUALES.**

##### **Variable independiente: Gestión de relaciones interpersonales**

##### **1.4.1.- Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales se refieren a los vínculos y conexiones que se establecen entre individuos en diferentes contextos sociales, ya sea en el ámbito personal, familiar, laboral, académico o comunitario. Estas interacciones pueden variar en su naturaleza y profundidad, desde relaciones superficiales y transitorias hasta relaciones más íntimas y duraderas. Silviera (2014), las define como “el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones” (p. 21). Chiavenato, (2002) expresa que “las relaciones interpersonales son aquellas que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones [... diarias] con los semejantes, [o] compañeros de trabajo” (p. 51).

En el ámbito personal, las relaciones interpersonales pueden incluir amistades,<sup>51</sup> relaciones románticas, relaciones familiares y relaciones con conocidos. Estas

conexiones se caracterizan por la comunicación, el intercambio de ideas, la empatía, el apoyo mutuo y la intimidad emocional. En el contexto laboral, las relaciones interpersonales son fundamentales para el trabajo en equipo, la colaboración y la productividad. La capacidad de establecer relaciones efectivas con colegas, superiores y subordinados puede influir en el clima laboral, la satisfacción laboral y el éxito profesional. Estas relaciones se basan en la comunicación efectiva, el respeto mutuo, la confianza y la capacidad para resolver conflictos de manera constructiva. En el ámbito académico, las relaciones interpersonales entre estudiantes, profesores y personal administrativo son importantes para el aprendizaje y el desarrollo personal. El apoyo social, la orientación académica y el sentido de pertenencia a la comunidad educativa pueden influir en el rendimiento académico, la motivación y el bienestar estudiantil.

Agreda & Pulido, (2016) dicen que son factores comunes y vitales para la consecución de sus objetivos. Es un proceso el cual enlaza los diversos componentes de la empresa; se encuentra en todos los niveles e influye en cada una de las personas involucradas en ella” (p. 21). En ese sentido, consideramos que las relaciones interpersonales vienen a ser el conjunto de interacciones que permiten que las personas, en un contexto determinado, se comuniquen y expresen sus sentimientos y opiniones.

#### **1.4.2.- Bases de las relaciones interpersonales.**

Silviera (2014), expuso que las bases fundamentales de las relaciones entre personas se dividen en cuatro elementos, los cuales se explican de la siguiente forma:

- **La percepción:** Se refiere a la percepción que los demás tienen de uno, lo cual influye en las reacciones y pensamientos en las interacciones interpersonales. Las percepciones desempeñan un papel crucial en estas relaciones.
- **La primera impresión:** Es la impresión inicial que se forma sobre los demás y la tendencia a mantenerla.
- **La simplificación:** Consiste en la tendencia a reducir la información percibida sobre los demás, en lugar de realizar un análisis exhaustivo desde el primer52 encuentro.

- **La persistencia:** Implica mantener la imagen inicial que se tiene de las personas, incluso cuando se observan comportamientos diferentes que podrían cambiar esa percepción inicial.

#### **1.4.3.- Relaciones interpersonales entre docentes**

Merino (2019) afirma que las relaciones interpersonales son el intercambio mutuo de ideas, pensamientos, experiencias, emociones y percepciones entre individuos. Estas relaciones están definidas por formas asociadas con la comunicación y el respeto, lo cual contribuye a un desarrollo personal y social más óptimo. Ustua (2017), por su parte, afirma que la capacidad de interactuar con los demás y mostrarse ante otros miembros de la sociedad se conoce como relaciones interpersonales, las cuales son esenciales para fomentar una sana convivencia en los distintos espacios sociales. Asimismo, dicho autor menciona que, a lo largo de la vida, y de manera natural, las personas establecen diversas relaciones, ya sea con los padres, hijos, amigos, colegas de trabajo o estudio. Además, estas relaciones permiten el intercambio de emociones, perspectivas de vida, así como el intercambio de necesidades, intereses y afectos.

En el ámbito educativo, para Tafur (2021) las relaciones entre los profesores suelen ser variadas, siguiendo ciertas características humanas que se entrelazan, como su forma de cuestionar, la edad, el modo de expresarse y su comportamiento. La cercanía entre ellos facilita su participación en las actividades de la institución, lo que les permite trabajar juntos de manera cordial y brindarse apoyo mutuo. No obstante, también es un lugar donde se desarrollan otras maneras de interactuar, ya sea con agresión o pasividad.

#### **1.4.4.- Estilos de las relaciones interpersonales**

Zupiría (2015) sugiere cuatro tipos de relaciones interpersonales: el estilo pasivo, el estilo manipulador y el estilo asertivo; estos tres últimos se utilizan en la investigación actual. Los estilos propuestos por el autor son relevantes para este análisis, porque cubren de manera más integral elementos significativos sobre las relaciones interpersonales que se pretende examinar y que se describirán a seguir: En lo que concierne al estilo asertivo, Zupiría (2015) sostiene que se refiere a individuos capaces de expresar sus sentimientos con sinceridad, espontaneidad y apertura, sin provocar inquietud en los demás. Según Aguilar (2018), las relaciones de estilo asertivo se refieren al modo de actuar con firmeza, pero sin

agresividad. Asimismo, es la expresión libre de las emociones, conductas y pensamientos como evidencia de que los individuos se respetan y valoran a sí mismos y a los otros.

El respeto y el apoyo mutuo son características de las relaciones asertivas, lo cual tiene un impacto en la satisfacción con las relaciones laborales. Castro & Calzadilla (2021) afirman que las competencias emocionales individuales y sociales están vinculadas con las relaciones asertivas. Las personas con autoconfianza tienen la capacidad de identificar y manejar sus emociones y las de los otros, lo que permite una rápida intervención en las interacciones sociales. Estos individuos tienen la capacidad de generar un entorno seguro y confiable, promoviendo relaciones interpersonales más sanas y un clima de respaldo en sus interacciones. Asimismo, las acciones asertivas fortalecen la habilidad para poner límites saludables y comunicarse con eficacia en las relaciones, lo que es un elemento fundamental para promover el bienestar interpersonal y psíquico.

En relación con el estilo manipulador, Zupiria (2015) sostiene que este se distingue por emplear el poder para obtener beneficios personales. Cuando alguien intenta persuadir a otros para que sigan un camino de acción que él desea, aunque en muchos casos tiendan a caer en contradicciones, se observa la manipulación. La manipulación en las relaciones entre los profesores puede ocurrir por medio de acciones engañosas, coercitivas o controlando a una o más personas para beneficio propio o de un grupo específico. Por su lado, Bada (2020) descubrió que en las instituciones educativas estatales hay un clima de trabajo adverso, que se refleja en relaciones interpersonales deficientes y que estas tienen un impacto en los elementos laborales. Esta situación también afecta de manera importante el bienestar físico y mental de los maestros, debido a que está vinculada con la fatiga emocional y el estrés en el trabajo, además de la reducción del compromiso con la enseñanza y la satisfacción laboral.

De acuerdo a Cartuche (2021), los problemas en las relaciones interpersonales surgen cuando los individuos se enfocan excesivamente en sus propios pensamientos, nociones y emociones, lo que puede resultar en el desprecio o la<sup>54</sup> ignorancia de las emociones y pensamientos ajenos. Como sus relaciones se basan en sus propias necesidades, son individuos que no se sienten satisfechos y

pueden debilitar sus lazos sociales. Si una relación entre personas es inapropiada, se pueden notar lo siguiente: deserción, frustración, enojo, actitud negativa, ansiedad y agresividad.

#### **1.4.5.- Comunicación interpersonal entre docentes**

Para Frías (2024), la comunicación interpersonal es el intercambio de información que sucede entre personas que comparten un espacio físico; esto significa que cohabitan y, por ende, requieren comunicarse para regular o coordinar su convivencia. Según Mendoza (2022), la comunicación interpersonal se refiere a la comprensión mutua y ayuda a crear relaciones interpersonales adecuadas en cualquier contexto. Esta es una característica humana: asociarse y colaborar mutuamente, lo cual es necesario para el progreso personal y del grupo. La comunicación permite la transmisión de ideas y experiencias emocionales, así como la articulación de todas las relaciones humanas. En el contexto educativo, dice Torres (2026), la comunicación es esencial en todas las perspectivas de gestión dentro de las escuelas. Los profesores tienen la capacidad de desarrollar nuevas técnicas de enseñanza por medio de una red comunicativa, basándose en una perspectiva optimista del futuro, una valoración firme de la innovación educativa, un enfoque prioritario hacia el mejoramiento gradual de la calidad educativa, un compromiso con promover una distribución equitativa del conocimiento y la promoción del trabajo en equipo. Por su lado, Gómez (2017) la comunicación entre docentes y alumnos se muestra a través de la creación de ideas y reflexiones, la intención que está detrás de los mensajes y el ejercicio crítico; esto supone un aprendizaje autónomo y mutuo. Este procedimiento se lleva a cabo mediante la consideración de cómo los maestros establecen la comunicación.

#### **1.4.6.- Trabajo en equipo entre docentes**

De acuerdo con De Diego (2022), el trabajo en equipo es la contribución positiva de los empleados y de la compañía, fundamentada en la cordialidad, el compañerismo y la satisfacción laboral, para alcanzar las metas propuestas. Además, son agentes dependientes que llevan a cabo su trabajo en conjunto, cooperando de manera solidaria para optimizar el tiempo y los recursos por el bien común. El trabajo en equipo, según el Centro de investigación en gestión

pública (2022), se refiere a un conjunto de empleados que poseen capacidades para administrar y optimizar el tiempo, con la habilidad de reunir diferentes ideas y llegar a consensos para implementar la mejor alternativa. Asimismo, promueven el desarrollo de nuevas tácticas laborales, motivan e impulsan a todos los empleados en la búsqueda de soluciones y esto lleva a una mayor satisfacción laboral. El trabajo colaborativo entre los profesores es, de igual forma, la práctica de la reflexión y el diálogo compartidos por todos. En este procedimiento, se detectan necesidades, se analizan estrategias para encontrar soluciones, se intercambian experiencias y se toman decisiones con el fin de apoyar una enseñanza más enriquecedora para los alumnos (Briceño, 2021).

Desde la perspectiva de Sánchez (2018) la comunicación entre los elementos participantes, es decir, los alumnos, los profesores y el equipo directivo, es el primer paso para que empiece la labor en equipo. Se espera que, al ser participantes, contribuyan a la elaboración de proyectos e impulsen la investigación y el trabajo en conjunto en todas las áreas del colegio. Los espacios tienen que transformarse en entornos de innovación, colaboración y aprendizaje en los que los maestros interactúan con sus colegas y alumnos para fomentar el trabajo colectivo.

En una investigación de De la Cruz (2019) en Ecuador sobre el trabajo conjunto entre maestros, se descubrió que más del 70% de los profesores participan en este tipo de trabajo, lo cual les da la oportunidad de unirse a grupos de colegas y permite un modo distinto de obtener conocimientos mutuamente. Este método no tiene en cuenta solo el saber de cada individuo, sino también el compromiso del grupo, lo que posibilita que el trabajo escolar sea más eficaz y colaborativo. Según Vaillant (2016), el trabajo profesional colaborativo que tiene lugar en la institución educativa se entiende como una unidad donde todos sus miembros participan, intercambiando experiencias, recorridos y diversas actividades como sesiones de formación y momentos de reflexión sobre la práctica docente. Estas actividades tienen como objetivo formar comunidades de enseñanza y aprendizaje mediante el uso de herramientas tecnológicas y plataformas digitales. En cambio, Herrera (2022) descubrió que, en todos los niveles educativos, las interacciones56 entre maestros están marcadas por una falta de disposición y participación para

colaborar con un buen ánimo. Además, hay conflictos y agrupaciones divididas para alcanzar los objetivos educativos.

#### **1.4.7.- Dimensiones de las relaciones interpersonales.**

**Comunicación efectiva:** La comunicación abierta de sentimientos e ideas, incluyendo el uso adecuado de la voz y el lenguaje no verbal.

**Empatía y aceptación:** La capacidad de comprender las emociones ajenas y reconocer la individualidad del otro sin prejuicios.

**Respeto mutuo:** Valorar las opiniones, necesidades y diferencias de las personas involucradas.

**Confianza:** La seguridad emocional que se genera entre las partes, fundamental para la estabilidad del vínculo.

**Compromiso y reciprocidad:** La inversión equitativa de tiempo, esfuerzo y afecto.

#### **Variable dependiente: Clima laboral**

##### **1.4.8.- Conceptualización de clima laboral**

El clima laboral está determinado por la percepción que tienen los trabajadores sobre el entorno emocional y psicológico de su lugar de trabajo, el cual se ve afectado por aspectos como la comunicación, el liderazgo, las relaciones entre compañeros y las políticas corporativas, impactando directamente en su satisfacción, bienestar y productividad. Es el conjunto de actitudes, creencias y condiciones que definen la experiencia diaria de los trabajadores en una organización

Los trabajos de Toldman (1926) son también una de las primeras menciones del concepto de clima laboral, así como los de Mayo (1924). En sus investigaciones, detallan que las acciones positivas de los individuos se construyen sobre la base de las representaciones mentales que cada uno tiene del entorno en el cual está. Desde esta perspectiva subjetiva, las autopercepciones individuales contribuirían a entender la creación del ambiente de trabajo en grupo. Tolman explica cómo los mapas cognitivos individuales del entorno, desde un comportamiento propositivo, son una clara antecedente del constructo de clima (Silva 1996).

Según Brunet (1987), es de gran importancia la forma en que los empleados entienden e interpretan la realidad. Si lo que se requiere para interpretar la realidad son los rasgos psicológicos de los empleados, como su capacidad de aprendizaje, personalidad, resistencia a la presión, actitudes, valores y percepciones, estos también están influenciados por los resultados alcanzados por la compañía. Por eso, un trabajador que decide adoptar una actitud negativa en su trabajo debido al ambiente que observa, desarrollará una posición aún más negativa cuando se dé cuenta de los resultados que logra la empresa. El clima, según Brunet (1987), está compuesto por diversos elementos, y esta naturaleza polifacética es relevante cuando el especialista en la administración de talento humano selecciona y aplica el cuestionario con el fin de obtener información sobre el clima de su empresa. Ciertamente, el tipo y la cantidad de dimensiones que un cuestionario mide determinan si este es bueno o no. Mientras más logre este instrumento filtrar las dimensiones más fundamentales de la institución estudiada, mayor será su competencia.

#### **1.4.9.- Elementos de un clima organizacional**

Según Azkue (2023), por un lado, está el ambiente laboral positivo que produce una gama de ventajas, tales como incrementar la productividad de la organización, consolidar los equipos de trabajo y crear confianza. Ciertas cosas que ayudan a mejorar el clima organizacional son: la capacitación individualizada para los empleados, ya sea en su especialidad o para promover su desarrollo dentro de la organización; el reconocimiento del buen rendimiento a través de menciones, recompensas o beneficios concretos. Por otra parte, el ambiente de trabajo negativo que puede surgir de forma individual o colectiva. Los elementos que tienen un impacto negativo son: la propagación de rumores entre los empleados, lo que provoca malentendidos; la sobrecarga de tareas y responsabilidades; no atender las necesidades y conflictos de los trabajadores; la desmotivación para desempeñar su trabajo con eficacia; y la falta de confianza en el interior de la organización.

Litwin y Stinger (en Souto, 2021) sugieren, a continuación, una lista de nueve indicadores que integran el clima organizacional:

1. Estructura: se refiere a la manera en que los miembros de la organización ven las restricciones y normas, desde un entorno más libre hasta uno burocrático.
2. Responsabilidad se refiere al nivel de autonomía que los integrantes del equipo tienen en la toma de decisiones.
3. Recompensa es la sensación de los empleados de ser correctamente reconocidos y validados por su buen trabajo, poniendo el premio antes que el castigo.
4. Desafío es el espejo de la visión que se tiene sobre fomentar la aceptación de riesgos para alcanzar los objetivos institucionales.
5. **Relaciones:** es el entorno laboral en el que se establecen los vínculos sociales entre compañeros de trabajo y superiores.
6. **La cooperación** es la percepción de los empleados sobre el apoyo mutuo entre compañeros y superiores.
7. Los estándares son el reflejo de cuán importantes se consideran los objetivos de rendimiento de los empleados en el seno de la organización.
8. **Conflictos**, supone aceptar los diversos puntos de vista y estar dispuesto a enfrentar y solucionar los problemas.
9. **Identidad**, en relación con la sensación de compartir objetivos individuales con la comunidad y de pertenecer a ella.

#### **1.4.10.- Tipos de clima laboral**

Existen varios tipos de clima organizacional, entre los cuales se destacan:

- Clima de apoyo: En este tipo de clima, se estimula el trabajo colaborativo, la asistencia mutua y el trabajo en grupo entre los integrantes de la organización. Existe una cultura de confianza y respeto, donde los empleados se sienten respaldados y valorados por sus superiores y compañeros.

- Clima de innovación: En un clima organizacional orientado hacia la innovación, se fomenta la búsqueda de nuevas ideas, así como la creatividad y la experimentación y soluciones. Se valora el pensamiento crítico y se incentiva a los empleados a proponer y desarrollar iniciativas innovadoras.

- Clima de participación: En este tipo de clima, se fomenta la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones y en la solución de problemas. Se valoran las opiniones y contribuciones de todos los miembros de la organización, independientemente de su nivel jerárquico.

- Clima de reconocimiento: En un clima organizacional de reconocimiento, se valoran y se premian los logros y el desempeño de los empleados. Se brinda retroalimentación positiva y se reconoce públicamente el esfuerzo y los resultados obtenidos.
- Clima de liderazgo: En este tipo de clima, se caracteriza por un liderazgo efectivo e inspirador, donde los líderes son ejemplos a seguir y motivan a los empleados a alcanzar su máximo potencial. Se promueven valores como la integridad, la honestidad y la ética en el trabajo.
- Clima de estrés: En un clima organizacional de estrés, los empleados experimentan altos niveles de presión, ansiedad y tensión debido a la carga de trabajo, los plazos ajustados o la falta de recursos adecuados. Esto puede afectar negativamente el bienestar y el rendimiento de los empleados.
- Clima de conflicto: En este tipo de clima, prevalecen las tensiones y los desacuerdos entre los miembros de la organización. Existen conflictos interpersonales o grupales que obstaculizan el trabajo en equipo y la cooperación.

#### **1.4.11.-Dimensiones del clima laboral**

•**Comportamiento institucional.** En las instituciones sociales, se define como un conjunto de reglas, costumbres y tradiciones que se enfocan en una actividad humana concreta. En este lugar, las personas que participan en un comportamiento institucional deben estar preparadas para llevar a cabo sus roles de manera adecuada. Estos roles suelen estar delineados en códigos formales, y las diferencias individuales de personalidad pueden influir en cierta medida en el comportamiento institucional.

**Capacidad organizacional.** Lusthaus, (2002), consideran “una organización, para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades en la gestión de procesos, se examina la manera en que la organización maneja sus relaciones humanas y sus interacciones relacionadas con el trabajo” (p.17). Para Robbins (2009), “(...) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p.10).

**Dinámica institucional.** Nava, H. (2009), afirma “la dinámica institucional es vista desde una perspectiva psicológica y social, en la cual la institución educativa es un órgano donde las personas actúan y en donde se plantean dificultades en términos de problemas y trabajan para su solución” (p.13).

## **OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

### **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales se refieren a los lazos y vínculos que se crean entre las personas en diferentes contextos sociales, ya sea en el ámbito personal, familiar, laboral, académico o comunitario. Estas interacciones pueden variar en su naturaleza y profundidad, desde relaciones superficiales y transitorias hasta relaciones más íntimas y duraderas. Chiavenato, (2002)

### **Clima laboral**

El clima laboral está determinado por la percepción que tienen los trabajadores sobre el entorno emocional y psicológico de su lugar de trabajo, el cual se ve afectado por aspectos como la comunicación, el liderazgo, las relaciones entre compañeros y las políticas corporativas, impactando directamente en su satisfacción, bienestar y productividad. Es el conjunto de actitudes, creencias y condiciones que definen la experiencia diaria de los trabajadores en una organización. Brunet (1987),

| Variable Independiente | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Técnicas e instrumentos |
|------------------------|-----------------------|------------------------|-------------|-------------|-------------------------|
|------------------------|-----------------------|------------------------|-------------|-------------|-------------------------|

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                               |                       |                                                                                                                                 |                                                 |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Relaciones interpersonales</b> | Las relaciones interpersonales se refieren a los lazos y vínculos que se crean entre las personas en diferentes contextos sociales, ya sea en el ámbito personal, familiar, laboral, académico o comunitario. Estas interacciones pueden variar en su naturaleza y profundidad, desde relaciones superficiales y transitorias hasta relaciones más íntimas y duraderas. Chiavenato, (2002) |                               | Comunicación efectiva | Existe un intercambio claro de ideas y sentimientos entre los docentes                                                          | -La encuesta a docentes<br>-Escala de S. Likert |
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                               |                       | En la comunicación entre docentes existe un uso adecuado de la voz y el lenguaje no verbal.                                     |                                                 |
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                               | Empatía y aceptación  | Se comprende las emociones ajenas                                                                                               |                                                 |
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                               |                       | Se reconoce la individualidad del otro sin prejuicios.                                                                          |                                                 |
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                               | Respeto mutuo         | Se valora las opiniones de los otros docentes.                                                                                  |                                                 |
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                               |                       | Se entiende las necesidades y diferencias de las personas involucradas.                                                         |                                                 |
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                               | Confianza             | Considera que la confianza entre docentes constituye un pilar fundamental para el éxito académico y el bienestar institucional, |                                                 |
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                               |                       | Considera que la confianza genera un entorno cooperativo y afectivo entre los docentes                                          |                                                 |
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                               |                       | Opina que la confianza se construye a través del respeto, la empatía, la comunicación abierta y el reconocimiento profesional.  |                                                 |
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                               |                       |                                                                                                                                 |                                                 |
| <b>Variable dependiente</b>       | <b>Definición conceptual</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Definición operacional</b> | <b>Dimensiones</b>    | <b>Indicadores</b>                                                                                                              | <b>Técnicas e instrumentos</b>                  |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                               |                              |                                                                                                                                       |                                                  |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Clima laboral</b> | El clima laboral es la percepción colectiva de los empleados sobre el entorno emocional y psicológico de su oficina, que está determinado por elementos tales como la comunicación, el liderazgo, las relaciones entre compañeros y las normativas corporativas, impactando directamente en su satisfacción, bienestar y productividad.) Brunet (1987) | Es el conjunto de actitudes, creencias y condiciones que definen la experiencia diaria de los trabajadores en una organización. Brunet (1987) | Comportamiento institucional | Cuando trabajan en equipo los integrantes tienen presente los objetivos a alcanzar y fomentan que sus colegas no se olviden de ellos. | -La encuesta a docentes<br>- La escala de Likert |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                               |                              | El equipo considera los resultados que tiene que mostrar.                                                                             |                                                  |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                               |                              | Los miembros del equipo llevan a cabo los trabajos que se establecen como metas.                                                      |                                                  |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                               |                              | Los integrantes del equipo ayudan a conseguir el objetivo.                                                                            |                                                  |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                               |                              | Para lograr el objetivo, los integrantes del equipo comparten una visión común.                                                       |                                                  |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                               |                              | Cada integrante del equipo realiza de manera efectiva su parte del trabajo.                                                           |                                                  |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                               |                              | Cada miembro del equipo realiza tareas específicas y diferentes que no son realizadas por los demás.                                  |                                                  |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                               |                              | El equipo de trabajo potencia el mejor desempeño de cada uno de sus miembros.                                                         |                                                  |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                               |                              | Existe apoyo entre sí entre los integrantes a fin de lograr sus objetivos de conjunto                                                 |                                                  |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                               |                              | Cada integrante del equipo tiene la responsabilidad de llevar a cabo la tarea que le fue designada.                                   |                                                  |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                               | Liderazgo institucional      | Existe en la organización, capacidad de gestión para utilizar los recursos adecuada y eficientemente                                  | 63                                               |

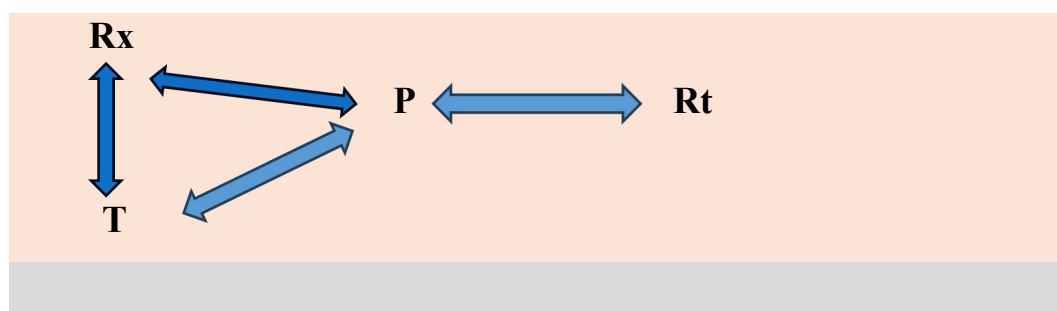
|  |  |  |                        |                                                                                              |  |
|--|--|--|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  |                        | Existe un manejo adecuado de los recursos humanos tendientes a los objetivos institucionales |  |
|  |  |  |                        | Las interacciones sociales entre los docentes y la dirección institucional son óptimas       |  |
|  |  |  | Dinámica institucional | Los integrantes del equipo tienen un ambiente de confianza apropiado.                        |  |
|  |  |  |                        | Los integrantes del equipo se comunican de manera continua para lidiar con los conflictos    |  |
|  |  |  |                        | Existe una interacción fluida y horizontal entre los docentes                                |  |

## CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1.- Diseño metodológico

Esta investigación es descriptiva, no experimental y tiene una propuesta. Se trata de una investigación descriptiva, ya que describe la condición de las estrategias metodológicas para promover el trabajo en equipo en el campo educativo. Por lo tanto, es pertinente resaltar el criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2014) que indican que la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”, (p.80). Dicen que, en la investigación descriptiva, el aspecto más importante es identificar algunos rasgos esenciales de grupos homogéneos de fenómenos, empleando criterios sistemáticos<sup>64</sup> que posibiliten evidenciar su comportamiento o estructura. Así se pueden conseguir las notas que definen la realidad analizada. Por otro lado, la

investigación no es experimental, ya que la investigadora no altera ninguna de las variables. En lo que se refiere a esto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que en este tipo de investigación “se llevan a cabo sin manipular deliberadamente las variables puesto el fenómeno a ser observado y analizado en su entorno natural” (p. 152); y es de tipo propositiva, porque la investigación tiende a contribuir con tácticas metodológicas para optimizar el trabajo colaborativo de los profesores de la especialidad de secundaria de la Facultad de Educación y Humanidades, perteneciente a la Universidad Nacional San Martín, ubicada en Tarapoto, región San Martín. Se empleó el método cualitativo y cuantitativo. Cuantitativo, ya que se formularon hipótesis de trabajo sobre las estrategias metodológicas y el equipo de trabajo docente trabajó con las variables y empleó el análisis estadístico para describirlas. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo es: “cuando se hace uso de la medición numérica y el análisis estadístico para comprobar hipótesis a fin de evidenciar algún patrón de comportamiento y comprobar alguna teoría” (p. 218). Por otro lado, es cualitativa, porque se pone atención a las opiniones y actitudes de los docentes respecto al trabajo en equipo en la institución.



**Leyenda:**

**Rx:** Realidad problemática

**T:** Marco teórico

**P:** Propuesta teórica

**Rt:** Realidad por transformar

## **2.2.- Población y muestra.**

### **Población.**

La población del estudio estuvo compuesta por docentes del nivel de educación primaria pertenecientes a la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Antenor Orrego privada (UPAO). Se incluyeron 23 docentes en total, seleccionados de manera directa, ya que compartían características y percepciones relevantes para el análisis del entorno laboral institucional, además de encontrarse en un mismo contexto temporal y espacial.

### **Muestra**

Se consideró como muestra poblacional a los 23 docentes de los niveles del programa de educación primaria del Centro de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO).

## **2.3.- Técnicas, instrumentos, equipos, materiales**

### **Investigación documental**

La investigación documental se distingue porque emplea como fuente principal de insumo el documento escrito; por ejemplo, documentos impresos, electrónicos y audiovisuales que tienen un carácter académico, científico o investigativo. Morales (2003) y Hernández (2016) argumentan que la investigación documental es un método científico que incorpora una serie de pasos sistemáticos para investigar, recopilar, organizar, examinar e interpretar información o datos sobre un tema específico. Arias (2012) sostiene, por otro lado, que el proceso de investigación documental consiste en buscar, recuperar, analizar, criticar e interpretar datos secundarios. Estos son los que han sido adquiridos y registrados previamente por otros investigadores a partir de fuentes documentales: impresas, electrónicas o visuales.

**-Encuesta.** A los docentes: La encuesta fue aplicada de manera anónima, con el fin de preservar la confidencialidad de los participantes. El instrumento incluyó dos preguntas cerradas de opción múltiple, orientadas a conocer la antigüedad laboral y el cargo desempeñado dentro de la institución. Además, se incorporó un cuestionario, organizado bajo una escala tipo Likert de cuatro puntos:

|         |              |         |       |
|---------|--------------|---------|-------|
| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|

### **Análisis estadístico de los datos.**

El tratamiento de los resultados: Los datos se procesarán mediante el programa SPSS 15.0 en español, utilizando estadísticas descriptivas y de frecuencia.

- Presentación de los resultados: se utilizarán gráficos y tablas para ilustrar los resultados, después de lo cual se procederá a su explicación.
- Análisis de los resultados: se llevará a cabo la discusión, las conclusiones y las recomendaciones, basándose en los datos de las tablas y los gráficos.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1.- Resultados

#### Objetivo específico:

Diagnosticar las características del clima laboral en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo

**Tabla 01:**

#### Comportamiento institucional

| ÍTEMS                                                                                                                                   |         |    |              |    |         |    |       |    | Total |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----|--------------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
|                                                                                                                                         | Siempre |    | Casi siempre |    | A veces |    | Nunca |    |       |     |
| Cuando trabajan en equipo los integrantes recuerdan los objetivos a lograr y fomentan que sus colegas no pierdan de vista dichas metas. | 06      | 26 | 08           | 35 | 04      | 17 | 05    | 22 | 23    | 100 |
| El equipo toma en cuenta los resultados que deben presentar                                                                             | 05      | 22 | 08           | 35 | 06      | 26 | 04    | 17 | 23    | 100 |
| Los miembros del equipo llevan a cabo los trabajos que se establecen como metas.                                                        | 03      | 13 | 06           | 26 | 09      | 39 | 05    | 22 | 23    | 100 |
| Los integrantes del equipo ayudan a conseguir el objetivo.                                                                              | 08      | 35 | 04           | 17 | 06      | 26 | 05    | 22 | 23    | 100 |
| Para lograr el objetivo, los integrantes del equipo comparten una visión común.                                                         | 06      | 26 | 08           | 35 | 04      | 17 | 05    | 22 | 23    | 100 |
| Cada integrante del equipo desempeña eficazmente su parte de la labor.                                                                  | 08      | 35 | 04           | 17 | 06      | 26 | 05    | 22 | 23    | 100 |
| Cada integrante del equipo ejecuta actividades concretas y distintas que no son realizadas por los otros.                               | 03      | 13 | 06           | 26 | 09      | 39 | 05    | 22 | 23    | 100 |

**Nota:** Elaborado por la autora en base a la encuesta realizada a los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

## **Interpretación**

La Tabla 1 sobre el Comportamiento institucional tiene como resultados que el 35% de docentes encuestados opina que casi siempre cuando trabajan en equipo los integrantes conocen las metas a lograr y fomentan que sus colegas no se olviden de ellas. Respecto al ítem sobre el equipo toma en cuenta los resultados que deben presentar, el 35% considera que casi siempre; acerca del ítem los integrantes del equipo realizan las responsabilidades que se establecen como objetivos, el 39% considera que a veces. Por otra parte, el 35% opina que siempre los integrantes del equipo colaboran para lograr el objetivo. Asimismo, el 35% dice que casi siempre los integrantes del equipo tienen una visión común para lograr el objetivo. El 39% dice que a veces cada integrante del equipo lleva a cabo tareas distintas y específicas que no son realizadas por los otros.

**Tabla 02:****Liderazgo institucional**

| ÍTEMS                                                                                                |                       |    |            |    |                    |    |               |    |       |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----|------------|----|--------------------|----|---------------|----|-------|-----|
|                                                                                                      | Totalmente de acuerdo |    | De acuerdo |    | En regular acuerdo |    | En desacuerdo |    | Total |     |
| Existe en la organización, capacidad de gestión para utilizar los recursos adecuada y eficientemente | 03                    | 13 | 06         | 26 | 09                 | 39 | 05            | 22 | 23    | 100 |
| Existe un manejo adecuado de los recursos humanos tendientes a los objetivos institucionales         | 08                    | 35 | 04         | 17 | 06                 | 26 | 05            | 22 | 23    | 100 |
| Las interacciones sociales entre los docentes y la dirección institucional son óptimas               | 08                    | 35 | 07         | 30 | 04                 | 17 | 04            | 17 | 23    | 100 |

**Nota:** Elaborado por la autora en base a la encuesta realizada a los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

**Interpretación**

La Tabla 2 sobre el liderazgo institucional, tiene como resultados que el 39% de docentes encuestados está en regular acuerdo que existe en la organización, capacidad de gestión para utilizar los recursos adecuada y eficientemente. Por otra parte, el 35% considera que está totalmente de acuerdo en que existe un manejo adecuado de los recursos humanos tendientes a los objetivos institucionales. Asimismo, respecto al ítem las interacciones sociales entre los docentes y la dirección institucional son óptimas, el 35% está totalmente de acuerdo

**Tabla 03:**

**Dinámica institucional**

| ÍTEMS                                                                                      |                       |    |            |    |                    |    |               |    |       |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----|------------|----|--------------------|----|---------------|----|-------|-----|
|                                                                                            | Totalmente de acuerdo |    | De acuerdo |    | En regular acuerdo |    | En desacuerdo |    | Total |     |
| Los integrantes del equipo tienen un ambiente de confianza apropiado.                      | 03                    | 13 | 06         | 26 | 09                 | 39 | 05            | 22 | 23    | 100 |
| Los integrantes del equipo se comunican de manera continua para lidiar con los conflictos. | 08                    | 35 | 04         | 17 | 06                 | 26 | 05            | 22 | 23    | 100 |
| Existe una interacción fluida y horizontal entre los docentes                              | 08                    | 35 | 07         | 30 | 04                 | 17 | 04            | 17 | 23    | 100 |

**Nota:** Elaborado por la autora en base a la encuesta realizada a los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

**Interpretación**

La Tabla 3, sobre la dinámica institucional, se encuentra como resultados, que el 39 % del profesorado encuestado afirma que respecto a si los integrantes del equipo tienen una buena atmósfera de confianza, lo califica como en regular acuerdo. De otra parte, el 35% opina que está totalmente de acuerdo en que los integrantes del equipo se comunican de manera continua para resolver los conflictos. Respecto a si existe una interacción fluida y horizontal entre los docentes, el 35% considera que está totalmente de acuerdo

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El campo del clima organizacional se ha tornado en las últimas décadas en un tema de gran trascendencia en diversas organizaciones que van desde las empresariales, gubernamentales, hasta educativas; en las cuales resaltan varios indicadores que se interrelacionan entre sí. En el presente trabajo de investigación “Propuesta de gestión de relaciones interpersonales para mejorar el clima laboral de los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo” se asume que diferentes constructos como la satisfacción laboral, el desempeño laboral, la motivación intrínseca e intrínseca, el comportamiento organizacional, la motivación, etc. están direccionadas hacia la explicación del clima de una organización en relación con sus políticas de gestión.. En ese sentido, el liderazgo transformacional de Burns y Bass (1989), no sólo resalta al líder de una organización por sus capacidades cognitivas procedimentales, sino por sus actitudes, por sus valores, por su forma de comportarse con el personal docente a su cargo Según Piconero (2010) “Algunos líderes emplean su influencia y su poder para forzar a los empleados a hacer lo que ellos desean, sin tener en consideración las opiniones generales del equipo de trabajo ni dar explicaciones sobre sus decisiones. Sin embargo, también existen otros líderes que colaboran con sus trabajadores para lograr lo que creen es lo mejor para todos. Como podemos ver, las relaciones interpersonales y el clima organizacional son dos elementos básicos y fundamentales en la gestión institucional, si son ejercitados en forma efectiva y eficiente, van a determinar en primer lugar la identidad institucional de los trabajadores con la organización laboral; y en segunda instancia, la satisfacción laboral de los trabajadores o colaboradores. En ese sentido, en el clima laboral de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, específicamente del Departamento de Educación y Humanidades, se puede percibir que existe poca identidad institucional del personal docente y la falta de trabajo en equipo que incluya a todos los maestros. Se observa que la mayoría de los docentes son reacios a trabajar en equipo y que el clima laboral es predominantemente individualista, con escaso compañerismo y apoyo mutuo entre ellos. Además, se percibe que algunos maestros no están dispuestos a colaborar en la integración institucional; el estilo de trabajo institucional, por lo general, es autónomo y carece de carácter colectivo. La actitud

de los docentes es inconsistente con los propósitos institucionales y muestra poca identidad y convicción. Entre las diversas opiniones registradas se tiene que son muchas las opiniones que consideran que en la gestión institucional, hay ciertas actitudes que se dirigen hacia algunos docentes y otras que son benévolas con otros, con una administración que reduce al manejo burocrático en la tramitación documentaria. Esto se puede corroborar con los resultados obtenidos con nuestra encuesta. Así se tiene que en la Tabla 1 sobre el Comportamiento institucional el 35% de docentes encuestados opina que casi siempre cuando trabajan en equipo los integrantes conocen las metas a lograr y fomentan que sus colegas no se olviden de ellas. Respecto al ítem sobre el equipo toma en cuenta los resultados que deben presentar, el 35% considera que casi siempre; acerca del ítem los integrantes del equipo realizan las responsabilidades que se establecen como objetivos, el 39% considera que a veces. Por otra parte, el 35% opina que siempre los integrantes del equipo colaboran para lograr el objetivo. Asimismo, el 35% dice que casi siempre los integrantes del equipo tienen una visión común para lograr el objetivo. El 39% dice que a veces cada miembro del equipo realiza tareas específicas y diferentes que no son efectuadas por los demás. Los resultados son contradictorios con lo que plantea Gualotuña, D. A. (2022) que, de acuerdo a su investigación, para los profesores, la gerencia educativa debería mejorar el liderazgo institucional a través de una comunicación más asertiva con el personal docente; así, se sentirán motivados y tendrán un sentido de pertenencia elevado. Se propone un plan de acción para mejorar el clima laboral a través de las relaciones interpersonales, en base a los descubrimientos analizados.

En la Tabla 2 sobre el liderazgo institucional, tiene como resultados que el 39% de docentes encuestados está en regular acuerdo que existe en la organización, capacidad de gestión para utilizar los recursos adecuada y eficientemente. Por otra parte, el 35% considera que está totalmente de acuerdo en que existe un manejo adecuado de los recursos humanos tendientes a los objetivos institucionales. Asimismo, respecto al ítem las interacciones sociales entre los docentes y la dirección institucional son óptimas, el 35% está totalmente de acuerdo. En la tabla 3, sobre la dinámica institucional, se tiene que, el 39 % del profesorado encuestado afirma que respecto a si los integrantes del equipo tienen una buena atmósfera de confianza, lo califica como en regular acuerdo. De otra parte, el 35% opina que está

totalmente de acuerdo en que los integrantes del equipo se comunican de manera continua para resolver los conflictos. Respecto a si existe una interacción fluida y horizontal entre los docentes, el 35% considera que está totalmente de acuerdo. Estos resultados coinciden con lo planteado por Fuentes, R; y Alarcón, D. (2021) sobre las relaciones interpersonales en las escuelas de educación básica; pues dice que respecto al tema del malestar docente lo considera uno de los aspectos que generan efectos diversos que no propician climas favorables para los procedimientos de instrucción y aprendizaje, pero a la vez se ha revelado que en la medida que se experimenten buenas relaciones laborales en los centros escolares, se genera un incremento en la satisfacción laboral de sus integrantes, asunto que se desdobra en un desempeño apropiado en la formación de las nuevas generaciones

## **CAPÍTULO V PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

### **3.3.- Propuesta de intervención**

Propuesta de gestión de relaciones interpersonales para optimizar el ambiente de trabajo del profesorado de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo

#### **I.-Presentación**

La presente investigación denominada “Propuesta de gestión de relaciones interpersonales para optimizar el ambiente de trabajo de los profesores de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo, tiene como propósito fundamental mejorar el clima laboral de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, específicamente del Departamento de Educación y Humanidades, por medio de una gestión eficaz en el manejo de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes. Nace frente al análisis de un diagnóstico situacional que reveló debilidades en la comunicación interna, en el liderazgo institucional, escasa identificación institucional y limitada cooperación entre los miembros de la comunidad académica. Estas carencias han originado un ambiente laboral poco integrador, con baja cohesión y satisfacción profesional, afectando el rendimiento docente y la efectividad de la gestión educativa. Ante esta problemática, se propone un conjunto de estrategias alrededor de optimizar el manejo de las relaciones interpersonales en función del clima laboral de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, específicamente de su Facultad de Educación y Humanidades. En este sentido, la propuesta plantea estrategias integrales que combinan acciones formativas, comunicacionales y motivacionales, dirigidas a promover relaciones saludables y fortalecer la identidad organizacional.

#### **II.- Fundamentación**

Bass (1985) y Burns (1978) adoptaron estilos muy definidos, haciendo hincapié en puntos de vista distintos. Ambos creyeron que el liderazgo transformacional se complementaba con el liderazgo transaccional en su relación entre líderes y seguidores. Burns (1978) refiere que “tanto los líderes transformacionales, como a sus seguidores buscan desarrollar su conciencia, lo cual conduce a un incremento de

la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor motivación laboral, pero jamás las emociones del temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones” (p.16). La postura de Bass (1985) se basa en las capacidades de aquellos individuos que fueron la fuerza operativa de cualquier institución; y si estos se consideraban integrantes de ella, hicieron todo lo que estaba a su alcance, con base en sus motivaciones, para favorecer a la institución, incluso poniendo en riesgo su propia seguridad. Según Bass, el líder estimula al seguidor y hace que su sentido de deber se acreciente, pero no se preocupa por los beneficios en favor de los seguidores.

K. Blanchard & A. Randolph (2000) definen a un equipo de alto nivel como uno que tiene las características siguientes: a.- Un grupo interactivo constituido por personas con habilidades sobresalientes que aprovechan la motivación y las ideas de todos sus integrantes. b.- El que divulga la información con el fin de generar altos grados de confianza y responsabilidad. c.- Además, aclara los límites para establecer la libertad y la responsabilidad de realizar tareas de manera efectiva. d.- Utiliza de manera eficaz el tiempo y las habilidades de los integrantes de su equipo y su director. Según K. Blanchard & A. Randolph (2000), el efecto favorable que este tipo de equipos tiene en su líder es la ampliación del tiempo para dedicarse a otras tareas, lo cual implica: a.- Dedicar más tiempo a la planificación laboral. b.- Anticipar los materiales que requeriremos en el futuro. c.- Resolver algunos de los problemas que obstaculizan el trabajo del equipo.

### **III.- Justificación**

Las relaciones interpersonales y el clima laboral constituyen constructos muy importantes para las organizaciones, en particular educativas, ya que de su buen funcionamiento depende la productividad, la calidad del servicio educativo, el desarrollo de la armonía institucional, y el bienestar emocional de los actores sociales. El presente trabajo contribuye a fomentar las relaciones positivas y al fomento de la comunicación y confianza de los actores sociales desde la plana docente, administrativa como de los gestores institucionales

#### **IV.- Objetivos**

##### **Objetivo General**

Proponer una estrategia de gestión de relaciones interpersonales para mejorar el clima laboral de los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo

##### **Objetivos específicos**

- Conocer las opiniones de la plana docente acerca de la política del clima laboral institucional
- Fomentar la participación docente en los planes de acción institucionales para mejorar los procesos y procedimientos académicos, metodológicos y técnicos inherentes a la calidad educativa
- Generar comunicación interpersonal fluida entre docentes y personal jerárquico a fin de concienciar al profesorado y al personal acerca de la relevancia de las reglas fundamentales de comunicación y su influencia en el ambiente de trabajo
- Fomentar una comunicación abierta, honesta y anónima entre el profesorado y el personal administrativo sobre temas delicados
- Fomentar una comunicación cercana y cordial con el personal administrativo
- Potenciar la participación institucional, la comunicación y la confianza; para garantizar que todas las personas que integran la institución educativa comprendan y comuniquen claramente la estrategia general de la institución
- El espacio geográfico: La investigación se llevó con la participación de los docentes de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, específicamente del Departamento de Educación y Humanidades

## **VI.-Plan de intervención.**

| <b>Caracterización diagnóstica de la institución educativa</b> |
|----------------------------------------------------------------|
| Estrategia denominada “Cada uno cuenta”                        |
| Estrategia denominada “Tu Desarrollo es mi Desarrollo”         |
| Estrategia denominada “La llave de la Cordialidad”             |
| Estrategia denominada “El baúl de la confianza”                |
| Estrategia denominada “Desayuno con la dirección               |
| Promover estrategia “Transformando realidades”                 |
| Estrategia denominada “Construyendo mi equipo”                 |

## Talleres de trabajo institucional

| ESTRATEGIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | VARIABLES DE INTERVENCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Basado en Teoría del trabajo en equipo de K. Blanchard &amp; A. Randolph</b></p> <p><b>Programa “Cada uno cuenta”</b></p> <p><b>Dos jornadas de tres horas /1 semana</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p><b>Participación</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>Objetivo:</b> Conocer las opiniones de la plana docente acerca de la política del clima laboral institucional</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>-Evaluación del Estado de Desarrollo:</b> Dirigida y realizada por el Decano de la Facultad de Educación.</p> <p><b>-Calidad:</b> Esto incluye el desarrollo de un plan de reuniones trimestral para monitorear la encuesta de clima organizacional y recabar la opinión de cada profesor.</p> <p><b>-Dinámica del Programa:</b> Se realizarán reuniones específicas con diferentes grupos de profesores (seleccionados aleatoriamente de forma rotativa). Los supervisores directos y el profesorado revisarán los ítems con la puntuación más baja en cada criterio de la encuesta.</p> <p><b>-Análisis de Propuestas:</b> Esto incluye el análisis de las propuestas y sugerencias recopiladas, su priorización y determinación de su viabilidad, el desarrollo de acciones correctivas e su incorporación al plan de acción, y la retroalimentación al personal en la siguiente reunión para minimizar la frustración causada por expectativas incumplidas.</p> <p><b>-Diálogo y Participación del Profesorado:</b> Esto nos permite centrarnos en las opiniones del profesorado, a la vez que comprendemos claramente las causas que impactan directamente en el clima organizacional. Involucramos al profesorado en las soluciones y fortalecemos su compromiso incorporándolo activamente en las acciones y estrategias de mejora planificadas.</p> | <p>Fundamento teórico: James MacGregor Burns (1989:210) argumenta que los líderes transformacionales y sus seguidores son personas que aspiran a fomentar su conciencia, lo que a su vez fortalece su sentido moral y los motiva a actuar. Este concepto se refuerza aún más al apelar a ideales de equidad y libertad para fortalecer la motivación, en lugar de apelar al miedo o la envidia para motivarlos a cumplir con sus obligaciones.</p> <p>La moralidad es crucial para el desarrollo compartido de la conciencia, y este desarrollo busca establecer una relación vinculante entre líderes y seguidores.</p>  |
| ESTRATEGIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | VARIABLES DE INTERVENCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>Programa “Tu Desarrollo es mi Desarrollo”</b></p> <p><b>Dos jornadas de tres horas /1 semana</b></p> <p>(Basado en Teoría del trabajo en equipo de K. Blanchard y A. Randolph)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p><b>Desarrollo</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

**Objetivo:** Fomentar la participación docente en los planes de acción institucionales para mejorar los procesos y procedimientos académicos, metodológicos y técnicos inherentes a la calidad educativa.

**Problema:** Faltaba un plan claro de mejora docente para que el profesorado mejorara sus habilidades sociales y técnicas.

**Plan de trabajo en equipo:** Este plan fue liderado e implementado por el equipo docente de la Facultad de Educación.

**Estratega:** La gestión de calidad incluyó grupos de trabajo mensuales, donde cada equipo analizó y propuso planes de acción institucionales para mejorar los procesos y procedimientos académicos, metodológicos y técnicos inherentes a la calidad educativa.

## CICLO DE DESARROLLO

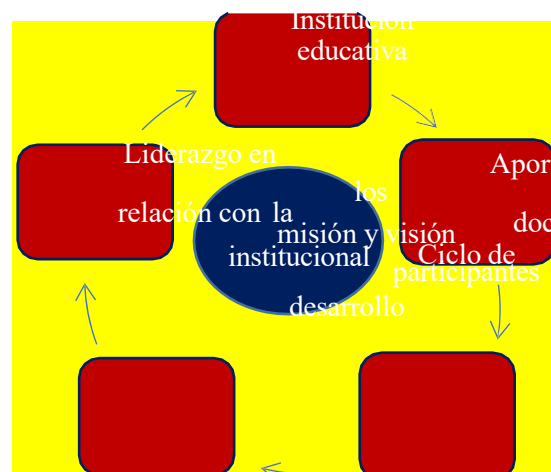


**-Sensibilización:** Durante la formación de los grupos de trabajo, el director y otro funcionario institucional de alto nivel impartirán capacitación en sensibilización a los líderes del profesorado participantes, ayudándoles a comprender la importancia del proyecto, la importancia de sus funciones dentro de los equipos que lideran y el impacto que tendrán en el medio ambiente al gestionar a un gran número de colaboradores del profesorado.

**Orientación y coordinación:** Los líderes supervisarán, apoyarán y coordinarán los grupos de trabajo, lo que permitirá a los participantes analizar las causas, proponer mejoras, implementarlas y proporcionar retroalimentación a la dirección sobre el éxito de las diversas iniciativas.

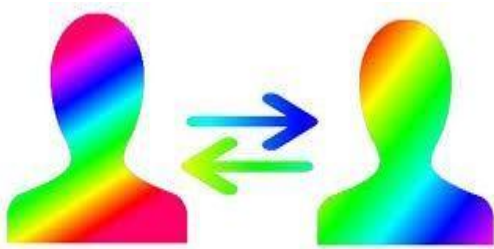
**Fortalecimiento del compromiso institucional:** A través de este proyecto, hemos fortalecido el compromiso de la dirección, ya que comprenden que el éxito de los líderes depende completamente del éxito y el desarrollo de sus colaboradores del profesorado.

**Trabajo interdisciplinario:** De igual manera, mediante el trabajo interdisciplinario de los equipos, hemos ampliado el alcance de la implementación del programa, lo que permite la acción estratégica en todas las áreas funcionales e impacta directamente a una comunidad más amplia, conformando un ciclo de desarrollo (véase la Figura: Ciclo de Desarrollo).



Basándose en el liderazgo transformacional, propuesto por Bass y Burns, los directores pueden inspirar a los docentes a esforzarse por alcanzar la excelencia en liderazgo. Gestionar las emergencias profesionales en la resolución de problemas puede estimular el desarrollo intelectual de los docentes y transformar su creatividad en innovación institucional. Según Burns y Bass, el liderazgo es una forma de influencia, ya sea positiva o negativa. Este concepto sugiere que la clave del liderazgo no reside en si uno es un líder, sino en si es un buen líder. Por lo tanto, al identificar líderes, la primera pregunta que hay que hacerse es: ¿Tienen seguidores? El liderazgo no es cuestión de título o posición, sino de influencia. En este sentido, quienes se consideran líderes no deben asociarse con esto, ya que su influencia es evidente.

| ESTRATEGIA 03                                                                                                                                                                     | VARIABLES DE INTERVENCIÓN                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>“La llave de la Cordialidad”</b><br/> <b>Dos jornadas de tres horas /1 semana</b><br/> <br/> <b>(Basado en la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Burns)</b></p> | <p><b>Sentido de equipo</b><br/> <b>Fraternidad</b><br/> <b>Hospitalidad de las personas</b></p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Objetivo:</b> Generar comunicación interpersonal fluida entre docentes y personal jerárquico a fin de concienciar al profesorado y al personal acerca de la relevancia de las reglas fundamentales de comunicación y su influencia en el ambiente de trabajo</p> <p>Según la información recopilada, el profesorado y el personal carecen de sentido de trabajo en equipo o espíritu institucional, y muestran una falta de consideración mutua por sus compañeros.</p> <p>Estamos diseñando una campaña de comunicación, implementada directamente por el líder y el director, para concienciar al profesorado y al personal acerca de lo que significan las reglas básicas de comunicación y cómo afectan al ambiente laboral, como por ejemplo decir buenos días, saludar a los colegas, sonreír y prestar atención a los demás. Los líderes deben inculcar un espíritu de camaradería en sus equipos, asegurándose de que se comprendan entre sí y de que su trato con sus compañeros refleje cómo desean ser tratados.</p> |  <p>El liderazgo transformacional busca transformar a las personas y las organizaciones. Comienza cambiando nuestra forma de actuar y luego revoluciona nuestra forma de pensar y sentir. El liderazgo requiere una recalibración de la mentalidad, una perspectiva renovada. Es un cambio radical que alinea las acciones con las creencias e inspira a las personas a lograr cambios duraderos.</p> |
| <p>-Cree un ambiente acogedor dentro de la institución presentando la información personal del profesorado y del personal, destacando sus nombres, ciudades, ocupaciones, aficiones, comidas favoritas, géneros cinematográficos y preferencias musicales.</p> <p>-La actividad requiere que se entregue la "Llave de Intimidad" a la persona del equipo encargada de hacer preguntas.</p> <p>-Todos los miembros del equipo deben rotar el uso de la llave. La llave estará disponible por un máximo de dos días, durante los cuales deberá entregarse a otro miembro del equipo, quien será responsable de hacer preguntas.</p> <p>El profesorado y el personal deben enviar una estrategia detallada y una imagen por correo electrónico, detallando la actividad.</p>                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>La teoría de dos factores de Herzberg (1959) identificó las condiciones que producen satisfacción, las cuales están relacionadas con la posibilidad de desarrollo, obtener reconocimiento, ser creativo en el propio trabajo, asumir la responsabilidad por el trabajo y los demás y la promoción.</p>  <p><i>Comunicación y relación</i></p>                                                    |
| <p><b>ESTRATEGIA 04</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p><b>VARIABLES A INTERVENIR</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>“El baúl de la confianza”</b><br/> <b>Dos jornadas de tres horas /1 semana</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>Capacidad de apelación</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>Objetivo:</b> Fomentar una comunicación abierta, honesta y anónima entre el profesorado y el personal administrativo sobre temas delicados</p> <p>El profesorado y el personal administrativo informan que un problema común que experimentan es la falta de escucha y el trato injusto dentro de la institución.</p> <p>La iniciativa "Caja de Confianza" busca fomentar una comunicación abierta, honesta y anónima entre el profesorado y el personal administrativo sobre temas delicados. Utiliza un buzón físico para invitar al profesorado y al personal administrativo a enviar sugerencias o inquietudes.</p> <p>Como su nombre indica, la "Caja de Confianza" debe representar un ambiente de confianza y tranquilidad para el profesorado y el personal administrativo. Por lo tanto, debe impulsarse mediante actividades de comunicación, comenzando con estrategias de alto perfil (anuncios, carteles, cartas). Si el personal no comprende o no se siente valorado por la gerencia, no responderá.</p> <p>Se debe diseñar un formulario fácil de completar para el profesorado.</p> <p>Las sugerencias e inquietudes se revisarán mensualmente y se publicarán en el tablón de anuncios del departamento, junto con las medidas correctivas pertinentes, para que el personal se sienta escuchado y reciba retroalimentación.</p> | <div data-bbox="911 454 1366 786" data-label="Image"> </div> <p>La edificación del liderazgo transformacional en el Director de Educación Pública se fundamenta en el desempeño de funciones gerenciales, tomando en cuenta su ética y la motivación de los educadores a través de la coordinación, la supervisión del currículo, el seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT), la capacitación de los docentes, el establecimiento de asociaciones estratégicas con instituciones públicas de la comunidad y tomando en cuenta la participación de los docentes..</p> |
| <p><b>ESTRATEGIA 05</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p><b>VARIABLES A INTERVENIR</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>“Desayuno con la dirección” Dos jornadas de tres horas /1 semana</b></p> <p><b>(Basado en la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Burns)</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><b>Equidad en el trato</b><br/> <b>Participación</b><br/> <b>Reconocimiento</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Objetivo:</b> Fomentar una comunicación cercana y cordial con el personal administrativo</p> <p>-<b>Comunicación directa:</b> Es fundamental que el profesorado y el personal establezcan líneas de comunicación directas con el director y los líderes de equipo.</p> <p>-<b>Fomento de la Comunicación:</b> Este programa busca fomentar una comunicación cercana y cordial con el personal administrativo.</p> <p>- <b>Interacción Social:</b> Se realizan desayunos bimensuales, donde el profesorado y el personal de diferentes áreas educativas (máximo 10 personas) forman grupos pequeños e interactúan sobre diversos temas en un ambiente informal.</p> <p>-<b>Reconocimiento al Profesorado:</b> El objetivo es reconocer a los profesores y al personal que han realizado contribuciones destacadas a su trabajo o a la integración en equipo, y asegurar su rotación a lo largo del programa.</p> <p>-<b>Logros y Reconocimiento:</b> En este contexto, es importante centrarse en reconocer el éxito, no solo los logros y la información organizacional. Dedicar tiempo a reflexionar sobre un trabajo bien hecho, por pequeño que sea, hace que las personas se sientan valoradas. Todos disfrutan de ser reconocidos y valorados.</p> |  <p>Según Ilies y Wagner, (2006) el director ejerce su liderazgo transformacional a través de procesos cognitivos y afectivos sobre sus docentes, quienes han reconocido sus competencias para gestionar la institución educativa.</p> |
| <p><b>ESTRATEGIA 06</b></p> <p><b>“Panorama institucional”</b><br/> <b>Dos jornadas de tres horas /1 semana</b></p> <p><b>(Basado en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass)</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>VARIABLES A INTERVENIR</b></p> <p><b>Participación</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>Objetivo:</b> Potenciar la participación institucional, la comunicación y la confianza; para garantizar que todas las personas que integran la institución educativa comprendan y comuniquen claramente la estrategia general de la institución</p> <p>Existe falta de comunicación y confianza entre la dirección de la institución y sus equipos con respecto a los mensajes organizacionales, y una sensación de desconexión entre el profesorado y el personal con respecto a la visión de la organización.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                      |

La participación institucional es una iniciativa diseñada para garantizar que todos los miembros del departamento comprendan y comuniquen claramente la estrategia general de la institución, fortalezcan la alineación con ella, mantengan una comprensión actualizada de la contribución del departamento a los objetivos generales de la organización y fomenten una mayor conciencia de las contribuciones individuales.

Para ello, realizaremos presentaciones mensuales de participación en el grupo de primaria..

## CONCLUSIONES

-Se puede observar que en los docentes de la Escuela Profesional de Educación secundaria, de la Universidad Nacional de San Martín la gestión institucional no fomenta la colaboración ni la participación de sus miembros con la entidad educativa, pues no se practica el trabajo en equipo, de integración docente alrededor del desarrollo de actividades institucionales; no se elaboran proyectos de desarrollo institucionales en colectivo; existe una notable fragmentación e individualización entre los maestros, siendo las pugnas por los cargos directivos los que más prima en las actitudes del profesorado.

-Las estrategias de gestión de las relaciones interpersonales con la participación de los equipos de trabajo docente, analizan en colectivo los resultados del plan estratégico de transformación institucional, planteando a su vez conclusiones y recomendaciones, que permita conocer y replantear estrategias de mejora en los docentes de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, específicamente del Departamento de Educación y Humanidades

-Las estrategias de gestión institucional contribuyen a fomentar las opiniones de los profesores sobre la política de clima laboral en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego, ubicada en Trujillo.

-Las estrategias de gestión institucional fomentan un óptimo desarrollo de las relaciones interpersonales, a través de la participación docente en los planes de acción institucionales con el fin de optimizar los procesos académicos, técnicos y metodológicos vinculados con la calidad de la educación en la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego, ubicada en Trujillo

-Las estrategias de gestión institucional fomentan comunicación interpersonal fluida entre docentes y personal jerárquico a fin de concienciar al profesorado y al personal acerca de la relevancia de las reglas fundamentales de comunicación y su influencia en el ambiente de trabajo

- Las estrategias de gestión institucional fomentan un clima laboral óptimo, en base a una comunicación interpersonal fluida entre docentes y personal jerárquico a fin de concienciar al profesorado y al personal acerca de la relevancia de las reglas fundamentales de comunicación y su influencia en el ambiente de trabajo
- Las estrategias de gestión institucional promueven una comunicación abierta, honesta y anónima entre el profesorado y el personal administrativo sobre temas delicados; así como una comunicación cercana y cordial con el personal administrativo
- Las estrategias de gestión institucional generan la participación institucional, la comunicación y la confianza; para garantizar que todas las personas que integran la institución educativa comprendan y comuniquen claramente la estrategia general de la institución

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere que la dirección de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, específicamente del Departamento de Educación y Humanidades fomente el desarrollo de estrategias de gestión institucional que fomente el desarrollo de mejoras en las relaciones interpersonales, ya que fomenta un clima laboral positivo, conllevando a la satisfacción laboral y a la armonía institucional

Se sugiere que la dirección de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Privada Antenor Orrego en Trujillo, fomente y aplique el progreso de talleres acerca del desarrollo de trabajo en equipo de los docentes, fundamentado en el liderazgo transformacional, teniendo en cuenta su relevancia para mejorar las relaciones entre personas y la convivencia social.

## REFERENCIAS

- Aguilera, Juan Carlos. (2004) *La Gestión Educativa Desde Una Perspectiva Humanista*, Chile.  
<https://books.google.com.pe/books?id=YAE2QNNw3Q4C>.
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. *Revista de Psicología del Deporte*,  
<https://archives.rpd-online.com/article/view/63/63>. [archives.rpd-online.com](https://archives.rpd-online.com)+1
- Álvarez, G. (1992). El constructo “clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*,.  
[https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v17n3/11.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v17n3/11.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Bass, B. y Avolio, B. (2004) *Cuestionario de liderazgo multifactorial*. Tercera edición Manual y conjunto de muestras. Jardín de la mente, Inc.
- Barber, M. y Mourshed. M. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Mc Graw Hill. México
- Bastidas, E., Estrada, J. y Rivera, G. (2001). *Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios públicos*.  
<https://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos>.
- Berthoud, L. y López Morilla, C. (2013). *Clima y cultura organizacional*. Universidad FASTA
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Ed. Trillas. México:
- Burns, M. (1978), *Liderazgo*. Nueva York, Estados Unidos: Harper y Row.
- Belza (2012). Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la Escuela Básica Nacional Creación Chaguaramos. Bogotá.
- Chiavenato, I., (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw Hill,
- Espinosa, E. y Zarazúa, J. L. (2019). Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional. *Administración Y Organizaciones*,

<https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/345>.

- Fernández, I. (2003). *Construcción de una escala de actitudes tipo Likert*. Ldo. Ciencias Políticas y Sociología; Centro de Investigación y Asistencia Técnica; Barcelona, España.  
<https://www.insst.es/documents/94886/195574/NTP+15+Construcci%C3%B3n+de+una+escala+de+actitudes+tipo+Likert.pdf/f5eee915-e80d-4c50-8f9f-5783e64f4449>.
- Flores, M y Velásquez, M. (2003). *Influencia del clima institucional en la calidad educativa en los centros educativos secundarios de menores del distrito de Iquitos*. Iquitos, Perú.
- Mora, C. (2007). Liker y su Aportación con respecto al Clima Organizacional.  
<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-suaportealclimaorganizacional.htm>
- La Pierre, L. (2011). *Gerenciar es crear*. Cátedra sobre Liderazgo. Canadá: Pierre-Péladeau en HEC Montréal. Canadá
- Méndez, C. (2007). *Clima organizacional en Colombia: un método de análisis para su intervención*. Barcelona, Editorial UOC.
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L. y Canelón, E. (2009). *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, Universidad de Costa Rica.  
<https://doi.org/10.15517/aie.v9i2.9504>.
- Vygotsky, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona, Grijalbo. España:

## **ANEXOS**

## Anexo 01

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

## Instrumento-Encuesta

**Docentes de la Escuela Profesional de Educación y Humanidades de la  
Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo**

## Comportamiento institucional

[illegible]

### Liderazgo institucional

| ÍTEMS                                                                                                |                       |  |            |  |                    |  |               |  |       |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--|------------|--|--------------------|--|---------------|--|-------|--|
|                                                                                                      | Totalmente de acuerdo |  | De acuerdo |  | En regular acuerdo |  | En desacuerdo |  | Total |  |
| Existe en la organización, capacidad de gestión para utilizar los recursos adecuada y eficientemente |                       |  |            |  |                    |  |               |  |       |  |
| Existe un manejo adecuado de los recursos humanos tendientes a los objetivos institucionales         |                       |  |            |  |                    |  |               |  |       |  |
| Las interacciones sociales entre los docentes y la dirección institucional son óptimas               |                       |  |            |  |                    |  |               |  |       |  |

### Dinámica institucional

| ÍTEMS                                                                           |                       |  |            |  |                    |  |               |  |       |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--|------------|--|--------------------|--|---------------|--|-------|--|
|                                                                                 | Totalmente de acuerdo |  | De acuerdo |  | En regular acuerdo |  | En desacuerdo |  | Total |  |
| Existe un buen clima de confianza entre los miembros del equipo.                |                       |  |            |  |                    |  |               |  |       |  |
| Los miembros del equipo se comunican constantemente para mejorar los conflictos |                       |  |            |  |                    |  |               |  |       |  |
| Existe una interacción fluida y horizontal entre los docentes                   |                       |  |            |  |                    |  |               |  |       |  |

## Anexo 02

### **FICHA DE VALIDACIÓN**

#### **I.- Información general**

**1.1. Nombre del Experto:** Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo

**1.2. Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)

**1.3. Título Profesional:** Lic. En Sociología

**1.4. Grado /Mención:** Dr. en Sociología

**1.5. Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** Gestión de relaciones interpersonales

**Autora:** Salcedo Salazar, Virginia Fátima

#### **II.- Aspectos de validación**

1= Muy deficiente

2= Deficiente

3= Aceptable

4= Buena

5= Excelente

| N | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                | ESCALAS |   |   |   |   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|
|   |                                                                                                                                                                                                                            | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales                                                                                                                             |         |   |   | x |   |
| 2 | Respeto los derechos de información a la privacidad                                                                                                                                                                        |         |   | x |   |   |
| 3 | Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems                                                                                                                        |         |   |   | x |   |
| 4 | Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable: Gestión de relaciones interpersonales en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales |         |   |   |   | x |
| 5 | El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable Gestión de relaciones                                                               |         |   |   | x |   |
| 6 | Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten                                                          |         |   | x |   | x |

|    |                                                                                                                                                    |  |  |    |    |    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|----|----|----|
|    | hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación                                                             |  |  |    |    |    |
| 7  | Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores                                   |  |  |    |    | x  |
| 8  | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio                             |  |  |    |    | x  |
| 9  | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación |  |  |    | x  |    |
| 10 | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de relaciones interpersonales            |  |  |    | x  |    |
| 11 | La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación            |  |  |    |    | x  |
| 12 | La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento                                                                        |  |  |    | x  |    |
|    | <b>Puntaje parcial</b>                                                                                                                             |  |  | 06 | 24 | 25 |
|    | <b>Puntaje total</b>                                                                                                                               |  |  | 55 |    |    |

### III.- Opinión de aplicabilidad

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación ..... (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajustan a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, noviembre del 2025



Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo

CSP. 298

### **Anexo 03**

#### **FICHA DE VALIDACIÓN**

##### **I.- Información general**

**1.1.- Nombre del Experto:** Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo

**1.2.- Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)

**1.3.- Título Profesional:** Lic. En Sociología

**1.4.- Grado /Mención:** Dr. en Sociología

**1.5. Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** Clima laboral

**Autora:** Salcedo Salazar, Virginia

Fátima

##### **II.- Aspectos de validación**

1= Muy deficiente 2= Deficiente 3= Aceptable 4= Buena 5= Excelente

| N | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                              | ESCALAS |   |   |   |   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                          | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales                                                                                                                                                           |         |   |   | x |   |
| 2 | Respeto los derechos de información a la privacidad                                                                                                                                                                                                      |         |   |   | x |   |
| 3 | Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems                                                                                                                                                      |         |   |   | x |   |
| 4 | Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable clima laboral, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales                                                       |         |   |   |   | x |
| 5 | El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable clima laboral                                                                                                     |         |   | x |   |   |
| 6 | Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación |         |   |   | x |   |

|    |                                                                                                                                                    |                 |  |  |          |          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--|--|----------|----------|
| 7  | Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores                                   |                 |  |  | <b>x</b> |          |
| 8  | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio                             |                 |  |  | <b>x</b> |          |
| 9  | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación |                 |  |  | <b>x</b> |          |
| 10 | Los ítems del instrumento, expresa la relación con los indicadores de cada dimensión de la variable clima laboral                                  |                 |  |  |          | <b>x</b> |
| 11 | La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación            |                 |  |  |          | <b>x</b> |
| 12 | La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento                                                                        |                 |  |  |          | <b>x</b> |
|    | Puntaje parcial                                                                                                                                    | <b>03 28 20</b> |  |  |          |          |
|    | Puntaje total                                                                                                                                      | <b>51</b>       |  |  |          |          |

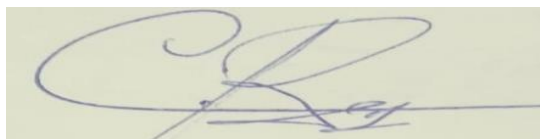
### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación .....(x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems, no se ajustan a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** noviembre del 2025



Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo

CSP. 298

## **Anexo 04**

### **FICHA DE VALIDACIÓN**

#### **I.- INFORMACIÓN GENERAL**

**1.6. Nombre del Experto:** Dr. Sevilla Exebio, Julio César

**1.7. Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)

**1.8. Título Profesional:** Lic. En Sociología

**1.9. Grado /Mención:** Dr. en Sociología

**1.10. Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** Gestión de relaciones interpersonales

**Autora:** Salcedo Salazar, Virginia Fátima

#### **II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

1= Muy deficiente 2= Deficiente 3= Aceptable 4= Buena 5= Excelente

| N | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                              | ESCALAS |   |            |   |   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|------------|---|---|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                          | 1       | 2 | 3          | 4 | 5 |
| 1 | Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales                                                                                                                                                           |         |   | x          |   |   |
| 2 | Respeto los derechos de información a la privacidad                                                                                                                                                                                                      |         |   |            | x |   |
| 3 | Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems                                                                                                                                                      |         |   |            |   | x |
| 4 | Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable Gestión de relaciones interpersonales en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales                                |         |   |            | x |   |
| 5 | El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable Gestión de relaciones interpersonales                                                                             |         |   |            | x |   |
| 6 | Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación |         |   | x<br><br>x |   |   |

|    |                                                                                                                                                     |                 |  |  |          |          |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--|--|----------|----------|
| 7  | Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores                                    |                 |  |  | <b>x</b> |          |
| 8  | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio                              |                 |  |  |          | <b>x</b> |
| 9  | La información que se recoja a través de los ítems del Instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación |                 |  |  |          | <b>x</b> |
| 10 | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Gestión de relaciones interpersonales              |                 |  |  | <b>x</b> |          |
| 11 | La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación             |                 |  |  |          | <b>x</b> |
| 12 | La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento                                                                         |                 |  |  | <b>x</b> |          |
|    | <b>Puntaje parcial</b>                                                                                                                              | <b>09 24 20</b> |  |  |          |          |
|    | <b>Puntaje total</b>                                                                                                                                | <b>53</b>       |  |  |          |          |

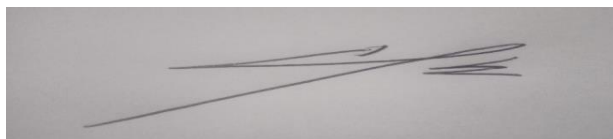
### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación .....(x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems, no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Setiembre del 2024



**Dr. Sevilla Exebio, Julio César**  
**CSP 311**

## **Anexo 05**

### **FICHA DE VALIDACIÓN**

#### **I.- INFORMACIÓN GENERAL**

**1.11. Nombre del Experto:** Dr. Sevilla Exebio, Julio Cécar

**1.12. Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)

**1.13. Título Profesional:** Lic. En Sociología

**1.14. Grado /Mención:** Dr. en Educación

**1.15. Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** Clima laboral

**Autora:** Salcedo Salazar, Virginia Fátima

#### **II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

1= Muy deficiente 2= Deficiente 3= Aceptable 4= Buena 5= Excelente

| N | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                              | ESCALAS |   |   |   |   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                          | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales                                                                                                                                                           |         |   |   | x |   |
| 2 | Respeto los derechos de información a la privacidad                                                                                                                                                                                                      |         |   |   |   | x |
| 3 | Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems                                                                                                                                                      |         |   |   |   | x |
| 4 | Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable Clima laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales                                                        |         |   |   |   | x |
| 5 | El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable clima laboral                                                                                                     |         |   |   | x |   |
| 6 | Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación |         |   | x |   |   |
|   |                                                                                                                                                                                                                                                          |         |   | x |   |   |

|                        |                                                                                                                                                    |                 |  |          |          |          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--|----------|----------|----------|
| 7                      | Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores                                   |                 |  | <b>x</b> |          |          |
| 8                      | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio                             |                 |  |          | <b>x</b> |          |
| 9                      | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación |                 |  |          |          | <b>x</b> |
| 10                     | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable clima laboral                                     |                 |  |          |          | <b>x</b> |
| 11                     | La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación            |                 |  |          |          | <b>x</b> |
| 12                     | La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento                                                                        |                 |  |          |          | <b>x</b> |
| <b>Puntaje parcial</b> |                                                                                                                                                    | <b>09 12 35</b> |  |          |          |          |
| <b>Puntaje total</b>   |                                                                                                                                                    | <b>56</b>       |  |          |          |          |

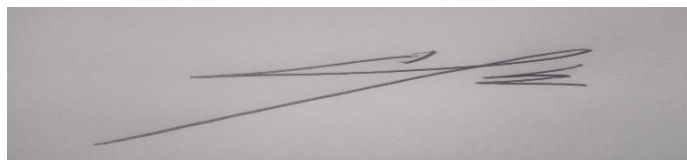
### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación ..... (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems, no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Setiembre del 2024



**Dr. Sevilla Exebio, Julio César**