**CENTED**

**IISEGUNDO CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:**

**CULTURA, EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO”**

**PONENCIA**

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

**GREGORIO ARROYO JAPURA**

**DOCENTE ORDINARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA PERU**

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

**RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP MANAGEMENT, INTERPERSONAL RELATIONSHIPS AND ORGANIZATIONAL CLIMATE, PERCEIVED BY TEACHERS OF THE PEDAGOGICAL INSTITUTES IN THE REGION PUNO -PERÚ**

**Gregorio Arroyo Japura** Lic. enSociología y en Educación: Especialidad Ciencias Sociales, Magister Scientiae en Gestión Gubernamental y Desarrollo Empresarial por la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, Doctor en Educación por la Universidad Católica Santa María de Arequipa. Docente Ordinario de la Universidad Nacional del Moquegua,Docente Formador del Instituto Superior Pedagógico Público de Juliaca, Docente Contratado de la Universidad Nacional del Altiplano.

[garroyoj4@hotmail.com.pe](mailto:garroyoj4@hotmail.com.pe)

I. **RESUMEN**

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

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

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

Se ha llegado a la conclusión general de que existe un grado de relación positiva entre liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, percibido por los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno. Se aplicaron las pruebas estadísticas de Pearson, que arrojaron un valor de r = +0.76, que indica que existe una correlación positiva moderadaentre el liderazgo y relaciones interpersonales percibidas por los docentes; r = +0.57 que significa que existe una correlación positiva considerable entre el liderazgo directivo yel clima organizacional; y r = +0.90, lo que nos indica que existe una correlación positiva muy alta**,**entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

**PALABRAS CLAVE**

Grado de relación, percepción, liderazgo directivo, relaciones interpersonales y clima organizacional.

**ABSTRACT**

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

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

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

  It has come to the general conclusion that there is a level of very high positive relationship between leadership, interpersonal relations and organizational climate, perceived by teachers of Higher Learning Public Institutes of Puno Region. We applied statistical tests Pearson, which resulted in a value of r = + 0.76, which indicates that there is a positive correlation between the moderate leadership and interpersonal skills received by teachers; r = + 0.57 means that there is a significant positive correlation between leadership and organizational climate; r = + 0.90, which tells us that there is a very high positive correlation between interpersonal relationships and the organizational climate.

**KEYWORDS:** Degree of relationship, perception, management leadership, interpersonal and organizational climate.

**II**. **INTRODUCCION**

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

Se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gestión, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, que pueda unir en la persecución de un propósito significativoy en definitiva mantener las organizaciones pedagógicas libres de la mediocridad, conflictos burocráticos y luchas de poder, creando un clima organizacional adecuado.

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

Se observa que existe una relación entre el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales de los trabajadores, así cómo estas dos variables guardan relación con el clima organizacional existente.

Se plantea estas preguntas que serán desarrolladas durante el estudio:

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

¿Cuál es el tipo de liderazgo predominante?

¿Cuáles son las relaciones interpersonales predominantes?

¿Cuál es el clima organizacional predominante?

¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo y las relaciones interpersonales?

¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo y el clima organizacional?

¿Cuál es el grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional?

**III. MARCO TEORICO**

**3.1. LIDERAZGO DIRECTIVO**

**3.1.1. Definición de liderazgo**

ParaKoontz**[[1]](#footnote-2),**es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Chiavenato I. **[[2]](#footnote-3),** destaca que “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”.

El liderazgo es, en cierto sentido, es un poder personal que permite influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento.

Rallph**[[3]](#footnote-4),**señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí tomamos el caso del liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Jiménez A.**[[4]](#footnote-5)** dice hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

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

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

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

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

**3.1.2. Características**

Gil[[5]](#footnote-6), Caracteriza manifestando que: En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos. Con las siguientes características:

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

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

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

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

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

**3.1.3. Estilos**

Según Jiménez R[[6]](#footnote-7)., El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

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

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

Chiavenato**[[7]](#footnote-8)** , ha estudiado seriamente los patrones y estilos de los líderes y administradores durante tres décadas.

Como pautas para la investigación y para la aclaración de su concepto, ha postulado cuatro estilos o sistemas de administración, los mismos que se ha tomado como indicadores para el presente trabajo y que son los siguientes:

**Sistema 1.- La administración explotativa o autoritaria.** Estos administradores son altamente autócratas, tiene poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares.

**Sistema 2.- La administración benevolente-autoritaria**. Estos administradores tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estrecho control de políticas.

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

**Sistema 4.- La administración de grupo participativo**. Este sistema es el más participativo de todos. En el sistema 4, los administradores tienen una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas, fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y fomentan la toma de decisiones en forma conjunta.Considera que el sistema 4 es el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo.

**3.2. RELACIONES INTERPERSONALES**

**3.2.1. Definición de relaciones interpersonales**

Para Trinidad,**[[8]](#footnote-9)** “Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión honesta y auténtica de uno/una”.

**3.2.2. Destrezas para las relaciones interpersonales**[[9]](#footnote-10)

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

Las destrezas para las relaciones interpersonales son:

Comunicación

Autoconocimiento

Límites

**Destrezas de comunicación**

Escuchar activamente

Empatía, apertura, conciencia

Respuesta reflexiva

Revelación

Expresión

Entendimiento del lenguaje corporal

Claridad y honestidad

No asumir

Contenido vs. Proceso

Resolución de conflicto

Negociación

**3.2.3. La escucha activa**[[10]](#footnote-11)

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

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

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

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

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

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

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

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

**3.2.5. Características de las relaciones interpersonales saludable[[11]](#footnote-12)**

**Honestidad y Sinceridad**

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

**Respeto y Afirmación**

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

**Comprensión y Sabiduría**

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

**3.2.6. Procesos fundamentales que impactan las relacionesinterpersonales[[12]](#footnote-13)**

Percepción

Pensamientos

Sentimientos

Intencionalidad

Acción

**Proceso de Percepción**

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

**Proceso de Pensamientos y Sentimientos**

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

**Proceso de Intencionalidad y Objetivos**

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

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

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

**3.2.7. Etapas de una relación interpersonal insatisfecha**

Las etapas de una relación interpersonal son:

Cooperación

Desquite

Dominación

Aislamiento

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

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

**3.3. CLIMA ORGANIZACIONAL**

**3.3.1. Definición de clima organizacional**

Para Pons V. yRamos L.[[13]](#footnote-14)*“el clima es percibido como innovador cuando los miembros de la organización perciben que ésta les permite participar activamente y les capacita para desarrollar nuevas competencias”*.

Brunet[[14]](#footnote-15), señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

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

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

*“Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad*”[[15]](#footnote-16).

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

*“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”[[16]](#footnote-17)*

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

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

· El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

· El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

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

**3.3.2. Dimensiones y medida del clima organizacional**

**Brunet**[[17]](#footnote-18), afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones, las mismas que han sido tomados en cuenta como variables para el presente trabajo:

**Los métodos de mando**. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

**Las características de las fuerzas motivacionales**. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

**Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en empresa, así como la manera de ejercerlos.

**Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

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

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

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

**3.4. PERCEPCIÓN**[[18]](#footnote-19)

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

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

Para la [psicología](http://definicion.de/psicologia), la percepción consiste en una función que le posibilita al organismo recibir, procesar e interpretar la [información](http://definicion.de/informacion) que llega desde el exterior valiéndose de los [sentidos](http://definicion.de/sentido/).

**HIPOTESIS**

Se ha planteado las siguientes hipótesis para el desarrollo del presente trabajo:

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

Hi1. Existe un tipo de liderazgo autoritario, según lo percibido por los docentes.

Hi2.Las relaciones interpersonales predominantes percibidas por los docentes son poco adecuadas.

Hi3. El clima organizacional predominante percibido por los docentes es poco adecuado.

Hi4. Existe una relación media positiva entre el liderazgo y relaciones interpersonales percibidas por los docentes.

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

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

Para una mejor comprensión se ha operacionalIzado las variables de la siguiente manera:

|  |  |
| --- | --- |
| **VARIABLES** | **INDICADORES** |
| **LIDERAZGO DIRECTIVO**  **(Idalberto Chiavenato)** | Autocrático |
| Benevolente autoritario |
| Consultivo |
| Participativo |
| **RELACIONES**  **INTERPERSONALES**  **(Laura Trinidad)** | Habilidad para comunicarse efectivamente |
| Escuchar atentamente |
| Resolución de conflictos |
| Expresión honesta y autentica |
| **CLIMA ORGANIZACIONAL**  **(LuckBrunet)** | Métodos de mando |
| Motivación |
| Comunicación |
| Influencia |
| Toma de decisiones |
| Planificación |
| Control |

**IV. METODOLOGIA**

El Tipo de Investigación es descriptiva, y diseño correlacional entre las variables de estudio, para el que se trabajó con la siguiente población docente de las Instituciones Educativas Superiores Pedagógicas Publicas de Puno:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DOCENTES** | **N** | **%** |
| IESPP PUNO | 35 | 28 |
| IESPP JULIACA | 34 | 27 |
| IESPP AZÁNGARO | 28 | 23 |
| IESPP HUANCANÉ | 15 | 12 |
| IESPP JULI | 12 | 10 |
| TOTAL | 124 | 100 |

Fuente: Dirección de Gestión Pedagógica de la DREP Puno

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

**4.1. Técnicas, Instrumentos y Materiales de Verificación**

Se utilizó la encuesta y un cuestionario impreso, que fue aplicado a la población en estudio, donde los ítems se redactaron y organizaron de tal forma que permitieron recopilar datos, validados por investigadores con experiencia, utilizando una escala de medición de respuestas múltiples de tipo Likert que según Hernández[[19]](#footnote-20) (2014),”Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”,recabando la información vinculada con las variables de estudio con las siguientes alternativas:

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

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

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

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

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

**4.2.Criterios para el manejo de resultados.**

Para el análisis se empleó:

- Cuadros estadísticos

- Gráfico estadístico

- Proporciones o porcentajes.

- Coeficiente de **correlación de Pearson** para la interpretación de valores obtenidos con la fórmula que sigue:



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

Si **r** es:

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

- 0.99 = Correlación negativa muy alta

­ - 0,89 = Correlación negativa alta

- 0,69 = Correlación negativa moderada.

- 0,39 = Correlación negativa baja

- 0,19 = Correlación negativa muy baja

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

0,19 = Correlación positiva muy baja

0,39 = Correlación positiva baja

0,69 = Correlación positiva moderada.

0,89 = Correlación positiva alta.

0.99 = Correlación positiva muy alta

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

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

**V. RESULTADOS**

* 1. **TIPO DE LIDERAZGO DIRECTIVO PREDOMINANTE**

Para determinar esta variable, se ha tenido en cuenta los indicadores del concepto deIdalberto Chiavenato, con lo que se demuestra la validez de las hipótesis planteadas.

**CUADRO Nº 02**

**LIDERAZGO DIRECTIVO ( X)**

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

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

LEYENDA:

A = Siempre = Muy adecuado

B = Con frecuencia = Bastante adecuado

C = Algunas veces = Adecuado

D = Raras veces = Poco adecuado

E = Nunca = Inadecuado

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

Predomina un liderazgo autocrático, considerado o calificado como poco adecuado.

Este cuadro corresponde a la contrastación de la Hi**1,** donde como resultado predomina un liderazgo autocrático, validando totalmente lo expresado en dicha hipótesis.

* 1. **RELACIONES INTERPERSONALES PREDOMINANTES**

Se ha trabajado con la conceptualización de Laura Trinidad, para quien “las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión honesta y auténtica de uno/una”.

Habiéndose tomado como indicadores: La habilidad para comunicarse efectivamente, El escuchar atentamente, La resolución de conflictos, y La expresión autentica y honesta.

**CUADRO Nº 03**

**RELACIONES INTERPERSONALES (Y)**

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

Fuente: Elaboración propia: En base al conteo de encuestas.

LEYENDA:

A = Siempre = Muy adecuadas

B = Con frecuencia = Bastante adecuadas

C = Algunas veces = Adecuadas

D = Raras veces = Poco adecuadas

E = Nunca = Inadecuadas

Se aprecia que un 36% de los docentes, **raras veces** percibieron adecuadas Relaciones Interpersonales, lo que nos indica de que según Laura Trinidad “Las destrezas para las relaciones son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica”, pudiéndose notar que no se cumple en la población investigada.

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

Este cuadro corresponde a la contrastación de la Hi**2,** donde al mostrar la predominancia de las relaciones interpersonales percibidas como poco adecuadas, valida totalmente.

* 1. **CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE**

Se ha trabajado con la variable Clima Organizacional, basado en el concepto de LucBrunet), como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

Tomándose en cuenta los indicadores que considera este autor:Métodos de mando adecuado, Motivación, Comunicación, Influencia, Toma de decisiones, Planificación, y Control.

**CUADRO Nº 04**

**CLIMA ORGANIZACIONAL (Y)**

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

Fuente: Elaboración propia. Basado en base a las encuestas

LEYENDA:

A = Siempre = Muy adecuado

B = Con frecuencia = Bastante adecuado

C = Algunas veces = Adecuado

D = Raras veces = Poco adecuado

E = Nunca = Inadecuado

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

Interpretándose que predomina un clima organizacional poco adecuado percibido por los docentes ya que raras veces ha sido percibido por los docentes en estudio.

Este cuadro corresponde a la contrastación de la **Hi3,** donde al mostrar como resultado la predominancia de un clima organizacional percibido, valida totalmente lo planteado en esta hipótesis.

* 1. **GRADO DE RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO (X) Y RELACIONES INTERPERSONALES (Y)**

**CUADRO Nº 05**

**TABLA BIVARIADA DE CORRELACIÓN DE VARIABLES X-Y**

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

FUENTE: Elaboración propia del ejecutor en base a las encuestas



r = 

r = 

r = 

r = 

r = 

**r = 0.76**

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

Este cuadro corresponde a la contrastación de la **Hi4,** donde al haber aplicado la Correlación de Pearson y cuyo resultado es r = 0.76, según la tabla de decisión se ubica entre 0.60 a 0.89, la que nos indica que hay una relación positiva alta, con tendencia a muy alta, entre el Liderazgo y las Relaciones Interpersonales, con lo que se demuestra que es valida totalmente lo planteado en esta hipótesis.

* 1. **GRADO DE RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO (X) Y CLIMA ORGANIZACIONAL (Z)**

**CUADRO Nº 06**

**TABLA BIVARIADA DE CORRELACIÓN DE VARIABLES X-Z**

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

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



r = 

r = 

r = 

r = 

r = 

**r = 0.57**

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

Este cuadro corresponde a la contrastación de la **Hi5,** donde al haber aplicado la Correlación de Pearson y cuyo resultado es r = 0.57, según la tabla de decisión se ubica entre 0.40 a 0.59, la que nos indica que hay una relación positiva moderada, con tendencia a positiva alta, entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional, con lo que se demuestra que es valida totalmente lo planteado en esta hipótesis.

* 1. **GRADO DE RELACIÓN ENTRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES (Y) Y CLIMA ORGANIZACIONAL (Z)**

**CUADRO Nº 07**

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

**TABLA BIVARIADA DE CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES Y-Z**

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



r = 

r = 

r = 

r = 

r = 

**r = 0.90**

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

Este cuadro corresponde a la contrastación de la **Hi6,** donde al haber aplicado la Correlación de Pearson y cuyo resultado es r = 0.76, según la tabla de decisión se ubica entre 0.90 a 0.99, la que nos indica que hay una relación positiva muy alta, con tendencia a positiva alta, entre las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional, percibido por los docentes, con lo que se demuestra que es valida totalmente lo planteado en esta hipótesis.

**6.DISCUSIÓN Y COMENTARIO**

* 1. Para determinar el tipo de Liderazgo predominante, se ha trabajado con el conceptode Idalberto Chiavenato (2014), como “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Quien lo tipifica de la siguiente manera: Liderazgo autocrático; Liderazgo benevolente y autoritario; Liderazgo consultivo y Liderazgo participativo; los mismos que han sido tomados como indicadores.

Se aprecia que, del total de docentes en estudio, el 74% siempre perciben un tipo de liderazgo autocrático, quepara Chiavenato (2014) “estos administradores son altamente autoritarios, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares”, esto indica que impera el autoritarismo, no hay confianza, las ideas y las opiniones no son escuchadas y la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores; entonces es evidente que el tipo de liderazgo participativo o democrático y los otros son percibidos rara vez y en menor escala, predominando un liderazgo autocrático, que puede ser interpretado como poco adecuado.

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

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

* 1. El nivel de Clima Organizacional predominante, estábasado en el concepto de Brunet, (2002), donde “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

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

1. **CONCLUSIONES**

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

Las **Relaciones Interpersonales predominantes** percibidas, son **poco adecuadas** y raras veces son adecuadas y armoniosas.

El **Clima Organizacional predominante** percibido, es**poco adecuado**yraras veces se nota exitoso y armonioso.

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

Existe una significativa **relación positiva moderada**, entre **el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional**, al haberse obtenido el resultado de ***r = +0.57***, aplicando la prueba estadística de Correlación de Pearson y la respectiva regla de decisión.

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

Se ha comprobado que existe un significativo grado de **Relación Positiva Moderada,** a **Muy Alta** entre **el liderazgo directivo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional**, percibido, aplicando la prueba estadística de correlación ***r de Pearson*** y la respectiva regla de decisión entre las tres variables estudiadas.

**BIBLIOGRAFÍA**

**Brunet, L.** (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.* México.EditorialTrillas.

**Chiavenato, I**.(2011). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

**Chiavenato, I.** (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 8a Edición. McGraw Hill. México.

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

**Fernández, F.** (1992). *Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altagracia de Orituco de la 3ª Etapa, y el* [*Clima*](http://www.monografias.com/trabajos/clima/clima.shtml) *Organizacional de Dichas Instituciones.* Trabajo de Maestría. Universidad Bicentenaria de Aragua. Caracas-Venezuela.

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

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

**Hernández R., Fernández C. y Baptista L.** (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México: Mc Graw Hill Editores.

**Jiménez,A.** (2014). *Tipos de Liderazgo* [en línea]. Disponible en:

www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=532 [2014, 26 de Noviembre]

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

**PONS F.y RAMOS J.**(2012).*Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación*. Rev. psicol. trab. organ. [online]. 2012, vol.28, n.2, pp.81-98. ISSN 1576-5962. http://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7.

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

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

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

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

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

1. Koontz y Otros (2012). *Administración Una perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw Hill Editores. Traducción María Jesús Herrero Díaz y Manuel Ortiz Staines [↑](#footnote-ref-2)
2. Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 8va Edición. McGraw Hill. México**.** [↑](#footnote-ref-3)
3. RallphM.Stogdill. *Teorías e investigación del liderazgo,* en Stoner, Freeman Gilbert Gr. Administración. (1996). Sexta Edición. Printice Hall Hispanoamericana S.A. México. Disponible en WWW.personediatino.com(2009, 15 de Febrero). [↑](#footnote-ref-4)
4. Jiménez, A.(2014). *Tipos De Liderazgo* [en línea]. Disponible en:www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=532 [2014, 26 de Noviembre] [↑](#footnote-ref-5)
5. Gil F. (1990). Liderazgo. Ed. Instituto de Capacitación Política: México. [↑](#footnote-ref-6)
6. Jiménez, A. et al., 2014:84. [↑](#footnote-ref-7)
7. Chiavenato I. (2011). Administración de Recursos humanos. 9ª Edición. McGraw Hill. México. [↑](#footnote-ref-8)
8. Trinidad, L.(2006). *Taller de Relaciones Interpersonales* [en línea].Disponible en: sju.albizu.edu/Correccion/Relaciones%20Interpersonales/ Taller%20Relaciones%20Interpersonales.ppt [2010, 20 de Mayo]. [↑](#footnote-ref-9)
9. Trinidad, L. et al., 2006: 34 [↑](#footnote-ref-10)
10. Trinidad, L. et al., 2006:36 [↑](#footnote-ref-11)
11. Trinidad, L. et al., 2006:42 [↑](#footnote-ref-12)
12. Trinidad, L. et al., 2006:44. [↑](#footnote-ref-13)
13. Pons V. y Ramos L. (2012). *Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones.*  disponible en <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v28n2/original2.pdf>. [↑](#footnote-ref-14)
14. Brunet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.* Cuarta edición. Trillas. México. [↑](#footnote-ref-15)
15. Brunet, L. et al., 2002: 212. [↑](#footnote-ref-16)
16. Brunet, L. et al., 2002: 230. [↑](#footnote-ref-17)
17. Brunet, L. et al., 2002:238. [↑](#footnote-ref-18)
18. Disponible en: <http://definicion.de/percepcion/#ixzz2EDzNvn8q>[2010, 20Noviembre] [↑](#footnote-ref-19)
19. Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Mc Graw Hill. México. [↑](#footnote-ref-20)