



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL UGEL JAÉN, 2017”.**

PRESENTADO POR:

BACH. SIDNEY LISBET GONZALES CIEZA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

JAÉN, MAYO 2018

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar en este momento tan especial en mi vida, por darme las fuerzas necesarias en los momentos más difíciles, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y la paciencia para poder alcanzar mi tesis.

A mi Padre, Mecías y Adela, por formarme en el camino correcto de la paciencia, bondad y apoyo desinteresado. Porque a través de sus consejos estoy logrando concretar una parte mi vida, ellos son el motor y motivo en mi vida y jamás terminaría de agradecerles por todo.

Autora: Sidney Lisbet Gonzáles Cieza

AGRADECIMIENTO

A mi padre Mecías Gonzáles que siempre lo he sentido presente en mi vida, que cada día que llegaba me preguntaba cómo me había ido, me aconsejaba. Quien a lo largo de mi vida me ha apoyado y motivado mi formación académica, su tenacidad y lucha interminable ha hecho un gran ejemplo a seguir por mí, sin él jamás hubiera podido conseguir lo que hasta ahora estoy logrando. Todo se lo debo a él. Y sé que está orgulloso de la persona en la cual me he convertido.

Adelita Gonzáles quien considero como mi madre porque estuvo ahí para apoyarme en los momentos difíciles de mi niñez, que gracias a ella he superado muchas cosas vacías en mi corazón y el apoyo incondicional. A mis hermanos María, Romel y Damaris, a mis abuelos Rosel Gonzales y Natividad Coronel, por ser mi compañía, mi apoyo y mis fuerzas para seguir adelante.

A mi personita favorita Lenin Ocupa por tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor para ti, por ayudarme en mi tesis para poder terminarla, gracias por estar siempre a mi lado.

Agradezco a la Universidad Alas Peruanas (UAP) por sus conocimientos impartidos desde el inicio de mis estudios superiores, y así como también a los diferentes docentes por inculcarme con sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

Autora: Sidney Lisbet Gonzáles Cieza

RESUMEN

La presente investigación, se orienta a precisar entre dos variables: Modelo de Cultura Organizacional y Relaciones Interpersonales en la UGEL- Jaén, en el año 2017. La importancia de investigar sobre estas variables, se debe a que, en dicho sistema se reflejan una comunicación que favorece a las relaciones interpersonales en el trabajo, como también las buenas relaciones favorecen a la satisfacción de la necesidad básica de cada individuo y la de sus compañeros. Tuvo como objetivo elaborar una propuesta de un Modelo de Cultura Organizacional para mejorar las Relaciones Interpersonales en la UGEL.

La situación problemática se centra en la carencia de comunicación, recelo en el puesto de trabajo, colaboradores insatisfechos. Frente a este problema se propone este trabajo de investigación a diseñar un modelo de cultura organizacional para mejorar las relaciones interpersonales. Con la finalidad de incrementar su rendimiento laboral, su productividad y el grado de insatisfacción que experimenta en la labor que desempeña. El estudio de investigación es de tipo descriptiva – explicativa y cuantitativa, la población está conformada por 52 trabajadores y la muestra es de forma aleatoria en la Institución de la UGEL. El instrumento empleado ha sido la encuesta de tipo APA sexta edición.

Después de lo aplicado los instrumentos y recolectado los datos, obtendremos resultados a través del método estadísticos alfa de Cronbach utilizando el software SPSS con su escala respectiva, el cual nos permitirá poder concluir que la Cultura Organizacional se encuentra ampliamente en influencia con las Relaciones Interpersonales, cada vez que un trabajador se encuentre motivado y satisfecho, estará en mejores condiciones de prestar un buen servicio de calidad.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Liderazgo.

ABSTRACT

The present investigation is aimed at specifying between two variables: Model of Organizational Culture and Interpersonal Relations in the UGEL-Jaén, in the year 2017. The importance of investigating these variables is due to the fact that communication is reflected in said system that favors interpersonal relationships at work, as well as good relationships favor the satisfaction of the basic need of each individual and that of their peers. The objective was to Design an Organizational Culture Model to improve Interpersonal Relations in the UGEL.

The problematic situation focuses on the lack of communication, mistrust in the workplace, dissatisfied employees. Faced with this problem, this research work is proposed to design a model of organizational culture to improve interpersonal relationships. In order to increase their work performance, their productivity and the degree of dissatisfaction that they experience in the work they perform. The research study is of descriptive - explanatory and quantitative type, the population is made up of 52 workers and the sample is randomly in the Institution of the UGEL. The instrument used was the APA type 6th edition.

After applying the instruments and collecting the data, we will obtain results through Cronbach's alpha statistical method using the SPSS software with its respective scale, which will allow us to conclude that Organizational Culture is widely influenced with Interpersonal Relations, Every time a worker is motivated and satisfied, he will be in a better position to provide a good quality service.

Keywords: Organizational Culture, Interpersonal Relations, Communication, Leadership.

INDICE

	Pág.
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3.1.- Objetivos generales.....	19
1.3.2.- Objetivos específicos	19
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	19
1.4.1 Aspecto teórico.....	19
1.4.2 Aspecto metodológico.....	19
1.4.3 Aspecto práctico	20
1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	20
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	22
2.2 BASES TEÓRICAS.....	28
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	61
2.4 HIPÓTESIS	62
2.4.1 Hipótesis general.....	62
2.4.2 Hipótesis específica	62
2.5 VARIABLES	62

2.5.1	Definición conceptual de la variable.....	62
2.5.2	Definición operacional de la variable	63
2.5.3	Operacionalización de la variable.	64
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....		65
3.1	TIPO DE NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
3.2	DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	67
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	68
3.5	VALIDES Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	70
3.6	PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	70
CAPITULO IV: RESULTADOS.....		71
CAPITULO V: DISCUSIÓN		107
CONCLUSIONES		110
RECOMENDACIONES		112
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		114
ANEXOS		122

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	pág.
Tabla 0-1 ¿La UGEL brinda ambientes adecuados para intercambiar información?.....	72
Tabla 0-2 ¿La UGEL brinda espacios de tiempo para el intercambio de información entre las personas que trabajan en ella?	73
Tabla 0-3 ¿Presenta disposición para incorporar nuevas formas de pensar y hacer su trabajo?	74
Tabla 0-4 ¿Asiste a eventos de actualización y/o capacitación vinculadas a su desempeño laboral?	75
Tabla 0-5 ¿Promueve ideas innovadoras en relación con el trabajo con la UGEL?	76
Tabla 0-6 ¿Cuándo se realiza una actividad, los directivos y/o administrativos de esta institución tienen en cuenta la visión de la UGEL?	77
Tabla 0-7 ¿Las acciones por parte de la dirección responden a los objetivos de la UGEL?.....	78
Tabla 0-8 ¿La institución motiva al logro de los objetivos UGEL?.....	79
Tabla 0-9 ¿Tiene presente sus objetivos personales cuando toma decisiones?	80
Tabla 0-10 ¿Utiliza su experiencia personal para analizar situaciones que observa en la UGEL?	81
Tabla 0-11 ¿Cuándo se busca la solución a un problema, la institución recurre a las personas más capacitadas?	82
Tabla 0-12 Cuando se analizan soluciones, proyectos, propuestas y/o problemas en la UGEL, ¿Se observa la interacción entre ellos?	83
Tabla 0-13 ¿Cuándo ha pensado que lo que está haciendo le va a salir muy bien y resulta lo contrario le afecta emocionalmente?.....	84

Tabla 0-14 ¿Cuándo siente mucho coraje por algo que le ha sucedido puede controlarse para no perder el control de sus emociones?.....	85
Tabla 0-15 ¿Siente Ud. que sus sentimientos alteran sus pensamientos y controla sus estados emocionales?	86
Tabla 0-16 ¿Se suelen evitar los problemas cuando hay conflictos entre trabajadores de la UGEL de Jaén?	87
Tabla 0-17 ¿En la UGEL de Jaén ha realizado una autorrelacion por centrar sus problemas y actuar con objetividad ante esto?.....	88
Tabla 0-18 ¿Llega Ud. a tener dificultades a la hora de tomar decisiones?.	89
Tabla 0-19 ¿Se responsabiliza por las decisiones tomadas por sus colaboradores, a pesar de que no sean las más acertadas?	90
Tabla 0- 20 ¿Usted cree que la empatía es muy importante para tener la actitud adecuada a la hora de llegar acuerdos?.....	91
Tabla 0-21 ¿Cree Ud. que es necesario mostrarse ante los demás con una expresión de alegría, aunque no lo sienta en ese momento?	92
Tabla 0-22 ¿Cree Usted que la capacidad de la comunicación empática permite un desenvolvimiento eficiente?	93
Tabla 0-23 ¿Usted cree que las relaciones interpersonales son determinadas para el fortalecimiento de la cultura organizacional?	95
Tabla 0-24 ¿Usted cree que las relaciones interpersonales y la comunicación son importantes para la UGEL de Jaén?	96
Tabla 0-25 ¿Alguna vez usted ha generado alternativas de solución ante los problemas de la Institución?.....	97
Tabla 0-26 ¿En la institución se escuchan a los trabajadores y se les apoya cuando existan problemas?	98
Tabla 0-27 ¿Usted cree que la comunicación constante obtiene un progreso personal?	100

Tabla 0-28 ¿En las actividades optimizan las relaciones interpersonales dentro de la institución?	101
Tabla 0-29 ¿Cuándo realizan sus trabajos con optimismo se han demostrado beneficios positivos en la UGEL de Jaén?	102
Tabla 0-30 ¿La UGEL de Jaén ha impulsado programas que fomenten las relaciones interpersonales?	103
Tabla 0-31 ¿Su conducta depende mucho del estado de ánimo que tenga en ese momento?	104
Tabla 0-32 ¿Cuándo algo no le sale como lo esperaba toma las cosas con humor?	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	pág.
Figura 1 Modelo de la cultura organizacional según Schein, en el Instituto de Administración Tributaria y aduanera SUNARP- PERÚ.....	28
Figura 2 Gestión de Cultura Organizacional y mejores prácticas en el Instituto de Administración Tributaria y aduanera SUNARP.....	30
Figura 3 Alineamiento Sistema de Performance Cultura Organizacional en el Instituto de Administración Tributaria y aduanera SUNARP.....	30
Figura 4 Modelo de valores en competencia.....	32
Figura 5 Modelo de la cultura organizacional en la Institución Nacional de Salud del Público Ejecutor del Ministerio de Salud del Perú	33
Figura 6 Modelo de la V disciplina Peter Senge para la institución Educativa Pública	35
Figura 7 Modelo de cultura organizacional basado en el pensamiento sistémico de la Institución Educativa Pública de Villa el Salvador - Lima.....	40
Figura 8 Pirámide de Abraham Maslow	50
Figura 9 Comparación de la Teoría Clásica y Teoría de Relaciones Humanas	52
Figura 10 Operacionalización de variables	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Contenido	pág.
Anexo 1: Propuesta de modelo de cultura organizacional para mejorar las relaciones interpersonales en la unidad de gestión educativa local (UGEL)	123
Anexo 2 Aprobación de plan de tesis.....	134
Anexo 3 Ficha de Validación del instrumento	135
Anexo 4 Documento de solicitud de autorización para	138
Anexo 5 Cuestionario para medir la Cultura Organizacional.....	139
Anexo 6 Cuestionario para medir las Relaciones Interpersonales	140
Anexo 7 Evidencia de fotos realizadas en la UGEL 2017	142

INTRODUCCION

En la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén (UGEL) uno de los factores más fluyentes es la cultura organizacional, cuyo impacto en las relaciones interpersonales de los trabajadores puede ser positivo o negativo. A su vez la cultura organizacional y las relaciones interpersonales repercuten de forma favorable y desfavorable en la jornada de la UGEL. Según Anccana & Quispe (2013), la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización; es una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas dentro de la organización. La comunicación, el trabajo en equipo, las creencias, los objetivos, políticas, etc., conforman la cultura de cada empresa.

Los trabajadores suelen utilizar la palabra cultura para referirse a su medio laboral en el cual pueden o no sentirse a gusto. Según Bolaños (2015) las relaciones interpersonales se refieren al trato recíproco de comunicación del trabajador ya sea con sus colegas, los directivos, funcionarios y administrativos. Tanto la cultura organizacional como las relaciones interpersonales constituyen factores claves para la jornada de la UGEL y es necesario conocer cómo se manifiestan y se relacionan al interior de esta.

En el diagnóstico realizado en la “Unidad de Gestión Educativa Local” – Jaén (UGEL) radica una carencia de cultura organizacional generando conflicto en las relaciones interpersonales, estos son: el pensamiento sistemático, carencia de trabajo en equipo, la responsabilidad no compartida. En el deterioro de las relaciones interpersonales se encuentra el recelo en el puesto de trabajo, carencia de empatía, deficiencia del manejo de emociones, no existe liderazgo individual, colaboradores no creativos al momento de solucionar un problema.

La tesis comprende las siguientes partes: Capítulo I de la investigación se muestra la problemática internacional, nacional y local, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación del estudio y las limitaciones de la investigación.

Capítulo II, se refiere al marco teórico y comprende los antecedentes de estudio, bases teóricas, definición de términos, formulación de hipótesis, definición de variables, acto seguido determina la Operacionalización de las variables, el cual nos permite la elaboración de la encuesta aplicada.

El Capítulo III aborda la metodología de investigación, tipo y nivel de investigación, descripción del ámbito de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, plan de recolección y procesamiento de datos.

El Capítulo IV presenta de manera descriptiva e inferencial los resultados de la investigación. Por último el Capítulo V contiene la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se presentan los anexos

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema.

En América Latina durante los años 60 y 80, las democracias emergentes fueron interesándose más en la descentralización de educación como una forma de mejorar los servicios administrativos, aumentar la calidad institucional, compartir el poder con la ciudadanía y acelerar el ritmo del desarrollo nacional como la transferencia de responsabilidades en la planificación, gestión, obtención y distribución de recursos, desde el gobierno central y sus organismos hacia las Unidades de Organismos Gubernamentales. Las unidades de descentralización depende de las percepciones que tengan los miembros incorporados en el trabajo cotidiano; por tanto el gerente como ser social y líder debe coadyuvar con la mejora de las relaciones interpersonales y así evitar la aparición de situaciones conflictivas. Dentro de estas actividades se estableció la obligación que todas las instituciones deberían de contar con un modelo de cultura organizacional los cuales son sometidos a la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).

En Argentina el Consejo Federal de Cultura y Educación se dice que la Unidad de descentralización, es muy preocupada lo cual demuestra una falta de las relaciones interpersonales, no existe comunicación, falta de liderazgo, no existe responsabilidad compartida con la institución. Lo cual indica que los empleados sienten que sus contribuciones a la organización no se valoran, podrán dejar de tener un sentido de responsabilidad personal para el éxito de la gestión institucional. Muchos obstáculos quedan por superar; su funcionamiento, sus prácticas y sus interacciones difieren mucho de la filosofía expuesta; las condiciones organizativas de las mismas son motor de estancamiento o de cambio en el camino hacia la inclusión. (Gropella y Cominetti, 2014, p.17)

En la capital de Lima en la UGEL, Las relaciones interpersonales se encuentran deterioradas, las capacidades organizacionales son pocos débiles que no permiten hacer tangible lo planificado tanto operativa y

estratégicamente, expresándose procesos administrativos institucionales inadecuados y resultados deficientes, pues, la práctica del personal administrativos como responsables directos o indirectos es mediática, por tanto requiere hacer un análisis de las particularidades en que opera la administración pública en la UGEL, como representante del Ministerio de Educación de acuerdo con el (D.S.N°015-2002-ED) con la ley general de Educación N° 28044.

En la región de Cajamarca la UGEL, se evidencia un grave problema de los directivos unos con motivación laboral y otros con desmotivación laboral, siendo uno de los grandes factores que influyen en estos cambios de las relaciones interpersonales. Analizando esta situación, vemos que está directamente relacionado con la cultura organizacional y las relaciones interpersonales de los responsables de cada institución de la sede administrativa, sus habilidades, conocimiento y competencias que se necesitan para liderar con éxito una entidad en el complejo y cambiante mundo de hoy.

En la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL, no hay constante comunicación interpersonal esto hace que el personal directivo, docentes y administrativos no se relacionen y no podrán establecer puntos de vista y criterios comunes que beneficien a la institución y al servicio que esta ofrece a la institución educativa y población. La comunicación, cuando es competente, “favorece el desarrollo de las relaciones interpersonales competentes”. En el trabajo, las buenas relaciones favorecen la satisfacción de necesidades básicas de cada individuo y las de sus compañeros.

En la UGEL de Jaén el problema radica en una carencia de una cultura organizacional generando un conflicto de las relaciones interpersonales, pensamiento sistemático, Carencia de trabajo en equipo, la responsabilidad no compartida, visión no compartida que genera un conflicto laboral en la institución permitiendo de esa manera no cumplir su:

MISION: Somos una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional de Cajamarca, que gestionamos el servicio educativo con la Comunidad para mejorar la calidad de la gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria, forjando ciudadanos críticos, participativos e innovadores, que construyen una sociedad inclusiva, democrática y con una cultura de paz”.

VISIÓN: “La Unidad de Gestión Educativa Local Jaén al 2015, líder de la Región Cajamarca en la gestión educativa ética, democrática y con resultados de calidad, con un enfoque de desarrollo humano sostenible, científico, tecnológico, eco productivo, pluricultural; forjadora de ciudadanos críticos, participativos e innovadores, que construyen una sociedad inclusiva, democrática y con una cultura de paz”.

En la UGEL de Jaén es evidente el deterioro de las relaciones interpersonales, como la carencia de comunicación, recelo en el puesto de trabajo, carencia de empatía, deficiencia del desarrollo de manejo de emociones, no existe liderazgo individual, colaboradores no creativos al momento de solucionar sus problemas, colaboradores insatisfechos, carentes de optimismo. Los trabajadores de la UGEL no son agentes de cambio para que la institución sea competitiva. Frente este problema de investigación se propone un modelo de Cultura Organizacional para mejorar las Relaciones Interpersonales de la UGEL de Jaén 2017. Con la finalidad de incrementar su rendimiento laboral, su productividad y el grado de insatisfacción que experimenta en la labor que desempeña. Que la UGEL de Jaén pueda lograr los objetivos institucionales.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo un modelo de cultura organizacional puede mejorar las relaciones interpersonales en la UGEL Jaén?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivos generales

Proponer un Modelo de Cultura Organizacional para mejorar las Relaciones Interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén.

1.3.2 Objetivos específicos

OE1 Determinar el nivel de cultura organizacional de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén.

OE2 Determinar el nivel de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén.

OE3 Elaborar la propuesta de un modelo de Cultura Organizacional para mejorar las Relaciones Interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén.

1.4 Justificación del estudio

El estudio se justifica a partir de los siguientes aspectos:

1.4.1 Aspecto teórico

Teóricamente se justifica porque las personas que entran en contacto con el presente estudio encontrarán insumos teóricos que permiten entender con razones concretas porque las Relaciones Interpersonales en la UGEL Jaén en la actualidad no está orientada a una buena comunicación como se quisiera, esto permitirá poner en acción las teorías de la Cultura Organizacional mejorar las Relaciones Interpersonales, revalorando el conocimiento de corpus científico.

1.4.2 Aspecto metodológico.

Desde el punto de vista metodológico el estudio se justifica porque se alcanzará en la UGEL de Jaén la propuesta Modelo de Cultura

Organizacional, el mismo que les servirá como una guía para ir mejorando las Relaciones Interpersonales de la UGEL de Jaén y de esa manera trabajar en forma unida toda la institución y cumplir con el anhelado sueño de su visión y misión institucional.

1.4.3 Aspecto práctico.

Desde el punto de vista práctico el modelo de Cultura Organizacional le permitirá a la UGEL de Jaén; los directivos entre gerentes, administrativos y directores unificar criterios de Relaciones Interpersonales, potenciando la capacidad de la Cultura Organizacional con la finalidad de beneficiar al clima institucional de la UGEL Jaén.

El modelo de la Cultura Organizacional nos permitirá utilizar estrategias en la elaboración de instrumentos para construir las buenas Relaciones Interpersonales de igual manera los funcionarios de mando medio estarán mejor capacitados y participarán activamente en los procesos de concreción institucional y, de igual forma el personal administrativo y de servicio se sentirán personas importantes porque saben que su esfuerzo es valorado por todos y tiene un valor en la cadena de mucha significancia.

1.5 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se han tenido durante el desarrollo del trabajo de investigación han sido limitada información que brindan los funcionarios y trabajadores de la UGEL lo cual están relacionadas a la:

Desconfianza de los directivos, los administrativos y algunos trabajadores de la importancia que tiene el estudio para mejorar las relaciones interpersonales en la UGEL Jaén. Situación que será superada en el asesoramiento constante de profesionales de buen nivel académico que constantemente me ayudaran a concretizar los objetivos propuestos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio.

2.1.1 A nivel internacional

Sánchez (2015) en su tesis titulada: Estrategias para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en el Personal de la Unidad Educativa Débora Medina Vivas (UEDMV). Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia; quien llegó a la siguiente conclusión: El clima organizacional en la Unidad Educativa se manifiesta en una falta de comunicación y compañerismo. Se debe aplicar estrategias interactivas, motivadoras para que exista una mejor comunicación entre todo el personal, así mismo se logrará que el gerente cambie los estilos ambiguos para el clima organizacional, por tanto el gerente como ser social y líder debe coadyuvar con la mejora de las relaciones interpersonales, se debe incentivar una cultura de aceptación entre todos los colaboradores siempre mantenerse en contacto, tener las actitudes positivas y así fortalecer una motivación y satisfacción con base a la confianza y el respeto para un buen clima organizacional para la gestión educativa.

Bolaños (2015) en su tesis titulada: Relaciones Interpersonales Docentes y Manejo de Conflictos Administrativos Educativos; Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango-Guatemala; quien llegó a la siguiente conclusión: De acuerdo a lo establecido existen buenas Relaciones Interpersonales como la comunicación amistosa y laboral, la relación está en un nivel pasivo, tienen percepciones positivas de sí mismos, en caso de algunos trabajadores son un poco manipuladores, defienden sus derechos sin utilizar la violencia. Se puede observar que los nuevos docentes que ingresan a la institución no confrontan ni intervienen en el manejo de conflictos, ya que es preocupante porque son la mayoría los que se quedan atrás, al final causarían problemas graves en la intervención de conflictos. Para que no suceda estos problemas los docentes nuevos deben participar de los procesos como son las reglas y las normas. Es decir, tener una Cultura Organizacional para la resolución de conflictos la cual sea fácil para ellos.

Espinosa (2014) en su tesis titulada: Análisis del Grado de Relación entre las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional Percibido por los Miembros de la Comunidad Académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón; Universidad EAN, Cartagena; quien llegó a la siguiente conclusión: Se percibe que las relaciones interpersonales en la Institución son malas, por falta de percepción en la relación con su rol de líderes, la comunicación es muy fluida entre la institución, lo cual no existe la capacidad de expresar confianza, lealtad, ser escuchados, no permite tener un ambiente agradable que puedan desarrollar actividades favorables dentro de las labores. La cultura es la que guía las relaciones de trabajo diario y determina que las personas se comuniquen en la organización a través de ello, los trabajadores podrán cumplir sus metas alcanzados, como también podrán responder con rapidez las necesidades de los demás siempre y cuando exista una cultura organizacional dentro de la organización.

López, Domínguez y Machado (2014) en su tesis titulada: Las Relaciones Interpersonales y su Influencia en el Clima Organizacional del Centro Educativo de Nuevo Chorrillo; Universidad Cristiana de Panamá; quienes arribaron a la siguiente conclusión: Se evalúa que ha existido conflictos entre trabajadores para que no suceda se debe lograr el uso de diversas estrategias como son la comunicación, el respeto y el liderazgo que permitan evitar los conflictos que afectan las relaciones interpersonales en la institución. Una buena organización va a ayudar en general a todo personal en relacionarse entre sí dentro del tiempo establecido. Son importante las relaciones interpersonales y la cultura organizacional en los centros educativos porque ayuda a tener mucha personalidad, entusiasmo, motivación, creatividad, la capacitación permanente logrando un trabajo en equipo con buenas vibras dispuesto a tomar acuerdos estableciendo las metas y los objetivos.

2.1.2 A nivel Nacional.

Antezana y Canto (2015) en su tesis titulada: Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa de la

UGEL Huancavelica - 2012; Universidad Nacional de Huancavelica; quienes llegaron a la siguiente conclusión: En la sede administrativa de la UGEL, se observó que las relaciones interpersonales son deterioradas, la desmotivación es notoria y las capacidades organizacionales son pocas débiles que no permiten hacer tangible lo planificado; la cultura organizacional depende del liderazgo, la comunicación y claridad, produciendo a los trabajadores se involucren y motiven en su trabajo; a la misma vez la motivación del personal influya directamente en los clientes, el trabajo en equipo siempre será buena porque ayuda a desarrollar aptitudes positivas que contagia a los demás, y a la misma vez ayuda a tener un ambiente participativo.

Ruiz y Pinchi (2015) en su tesis titulada: Impacto de la Cultura Organizacional en la Gestión Educativa de la UGEL Ascope-2014; Universidad Nacional de Trujillo; quienes llegaron a la siguiente conclusión: Se evalúa que la cultura organizacional y la gestión educativo UGEL Ascope, se debe tener en cuenta el trabajo en equipo y de liderazgo, las necesidades e intereses, libertad, participación y poder que se realice en cada trabajador estar satisfechos con sus labores, sean escuchados, atendidos que sus compromisos sean positivos en el área que asumen, tengan una apertura a la participación. Una buena relación positiva alta, es decir mientras mejora la cultura organizacional también lo hace la gestión educativa. Los trabajadores de la UGEL, el manejo de conflictos por parte de sus jefes tiene que ser satisfactorio y se debe considerar un sistema de evaluación del desempeño sea adecuado por parte de su líder. Lo cual ayudara que las relaciones interpersonales sean agradables.

Arce y Malvas (2014) en su tesis titulada: El Clima Organizacional y las Relaciones Internacionales en la institución educativa Manuel González Prada de Huari-2013; en la Universidad Católica sedes Sapientiae, en Huari. El objeto es determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E Manuel González Prada. El tipo de investigación es básica y descriptiva. La población es conformada por 48 trabajadores y la

muestra es no probabilístico; quienes llegaron a la siguiente conclusión: En la Institución Educativa Manual González Prada, no ha existido las relaciones interpersonales con los docentes, administrativos y los directivos, ni el clima organizacional. Es importante mejorar el nivel de la comunicación entre los trabajadores ya que les permite trabajar en equipo, un buen clima organizacional está relacionado con las habilidades comunicativas entre los trabajadores, permitiendo tener una armonía en su labor. Todo el personal en la institución debe tener en cuenta el clima organizacional y las relaciones interpersonales ya sea trabajar en equipo, de manera dinámica en sus instrumentos de gestión pedagógica, comprometerse con los objetivos organizacionales, ejercer el liderazgo y manejar las habilidades comunicativas.

Ancana y Quispe (2013) en su tesis titulada: Plan Cultura Organizacional para Mejorar la Satisfacción Laboral de los Empleados de la Empresa Incmena SAC en el Distrito de Villa el Salvador-2012; en la Universidad Autónoma del Perú, Lima; quienes llegaron a la siguiente conclusión: Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, o falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. Gran parte de los trabajadores también encuentran un mal clima laboral debido que, no son trabajadores formales, por lo tanto, no cuentan con todos los beneficios de ley, muchos suelen estar descontentos porque el estado simplemente dicta leyes para el beneficio del trabajador pero no verifica la puesta en práctica por parte de las empresas. Es por ello que los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el

salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción.

Chávez (2013) en su tesis titulada: Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional de los Trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión – La Libertad; en la Universidad Nacional de Trujillo; quien llegó a la siguiente conclusión: Según los resultados se observa que el director y jefes de área no realizan un buen trato de forma equitativa al personal que labora en la institución; es por ello que es uno de los motivos que no existen buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores; ya que los mismos directivos lo ocasionan dando preferencias en los tratos que le brindan a cada trabajador lo cual ocasiona un clima organizacional en desequilibrio. En todas las UGEL del Perú deben tomar importancia a las Relaciones Interpersonales por ser fundamental para promover y conservar excelentes relaciones humanas y crear un clima organizacional favorable para el funcionamiento efectivo de la institución, como también implementar el programa de capacitaciones, talleres y charlas de mejoramiento de las Relaciones Interpersonales.

Molocho (2010) en su tesis titulada: Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede Administrativa UGEL N° 01 Lima Sur -2009; en la Universidad Nacional de San Marcos, Lima; quien llegó a la siguiente conclusión: Se sugiere elaborar, incrementar y ejecutar programas para el mejoramiento del clima organizacional, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable y buenas relaciones interpersonales a todos los trabajadores de la UGEL. Para una cultura organizacional es necesario brindar charlas de capacitación para todo el personal administrativo de la sede, lo cual conllevan a elevar un ambiente cordial, formando equipos de trabajo y toma de decisiones en forma compartida, orientadas por una comunicación horizontal con el respeto mutuo y considerando los valores.

2.1.3 A nivel Regional

LLaguento y Becerra (2014) en su tesis titulada: Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Empresa DIVEMOTOR de la Ciudad de Cajamarca, en el año 2014; Universidad Privada del Norte, Cajamarca; quienes llegaron a la siguiente conclusión: Se evalúa que en la empresa Divemotor, el personal se ve afectado por diferentes factores entre ellos son: la falta de fluidez en la comunicación, la estabilidad en el trabajo, los estilos de liderazgo, los valores individuales del personal, lo que genera y afecta un inadecuado clima organizacional. Por lo tanto para evitar estos problemas en la empresa; se debe mantener un adecuado clima organizacional con el propósito de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo en la empresa. Como también una alta relación de la satisfacción laboral con las expectativas de poner en juego las habilidades personales con el puesto de trabajo con respecto a su ambiente laboral y en función a los aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

2.1 Bases teóricas

2.2.1 Teorías y referentes científicos sobre el modelo de Cultura Organizacional.

2.2.1.1 Modelos teóricos para el estudio de la cultura organizacional

A. Modelo de Schein

En este popular modelo de cultura organizacional, la cultura se manifiesta en tres niveles: los artefactos se encuentran en la superficie, descansando sobre los valores y los supuestos en la base. (Müller, Alfredo y Romero, 2016, p.9)

Figura 1 Modelo de la cultura organizacional según Schein, en el Instituto de Administración Tributaria y aduanera SUNARP- PERÚ



Fuente: (Müller, Alfredo y Romero, 2016, p.9) del Instituto de Administración Tributaria y Aduanera.

Primer nivel: Los artefactos

Los artefactos son los resultados tangibles de las actividades que se apoyan en los valores y creencias. Es lo que podemos ver, oír y sentir en un entorno institucional. Por ejemplo, arquitectura, diseño, colores, ritos, símbolos, historias, estilos de liderazgo, formas de tomar decisiones, de resolución de

conflictos y de comunicación. Los artefactos deben ser coherentes con las creencias que se desea formen parte de nuestra cultura organizacional. (Müller, Alfredo y Romero, 2016, p.9)

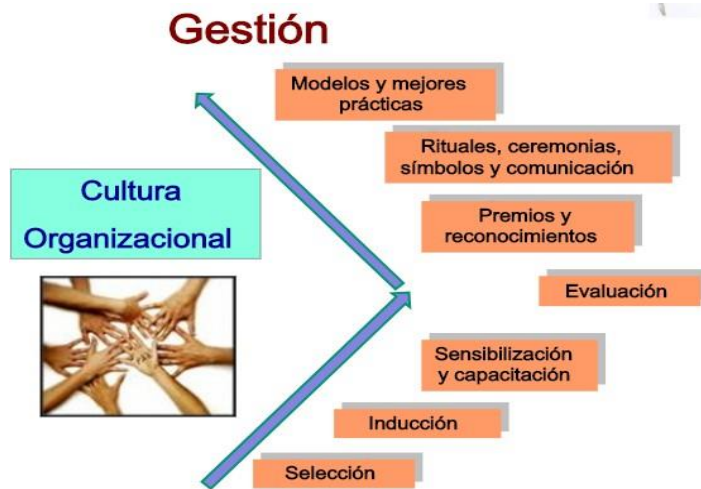
Segundo nivel: Valores

Los valores son considerados como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco.). Son ideales de conducta que aspiramos tener como personas y que usualmente tienen un impacto en nuestros actos. Cuando el liderazgo no es suficiente. Generalmente son establecidos por los fundadores de una empresa o por la dirección de la institución y están vinculados estrechamente a los objetivos de la institución. (Müller, Alfredo y Romero, 2016, p.9)

Tercer nivel: Creencias

Los supuestos son las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Los supuestos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización. Aquellos hechos que son asumidos por los integrantes de la organización como correctos y válidos. Pueden tener sustento o no, pero determinan el comportamiento. Las creencias son aprendidas por las personas en la institución en su día a día, a medida que tienen éxitos y fracasos. (Müller, Alfredo y Romero, 2016, p.10)

Figura 2 Gestión de Cultura Organizacional y mejores prácticas en el Instituto de Administración Tributaria y aduanera SUNARP



Fuente: (Müller, Alfredo , y Romero, 2016, p.10) del Instituto de Administracion Tributaria y aduanera

Figura 3 Alineamiento Sistema de Performance Cultura Organizacional en el Instituto de Administración Tributaria y aduanera SUNARP



Fuente: (Müller, Alfredo , y Romero, 2016, p. 10) del Instituto de Administracion Tributaria y aduanera

Descripción del modelo

En este modelo de Schein que se ha implantado permitiendo tener resultados positivos lo cual genera, tener medios para su conformación como el capital social lo que construye con: La participación ciudadana, educación y cultura. Que facilitan la acción colectiva, por ejemplo; la confianza, la solidaridad, reciprocidad, la participación, formando al ser humano una identidad cultural, formas de vida, situación económica, conocimiento de la realidad y una historia compartida, al tener mayor capital social en la institución de Administración Tributaria y aduanera genera una estabilidad política, crecimiento económico, mayor productividad, una mejor educación y democratización del estado.

La Misión y la Visión determinan los valores y principios que serán asumidos por el organismo como orientadores de su gestión. De ellos deben surgir elementos culturales tales como lineamientos estratégicos, planes operativos, sistemas, normas y procedimientos, que en definitiva constituyen un cuerpo de instrumentos reguladores de la conducta del funcionariado, incidiendo en su particular sistema psico-social de opiniones, actitudes y conductas, gerenciales e individuales, que son compartidas y transmitidas por los miembros del organismo.

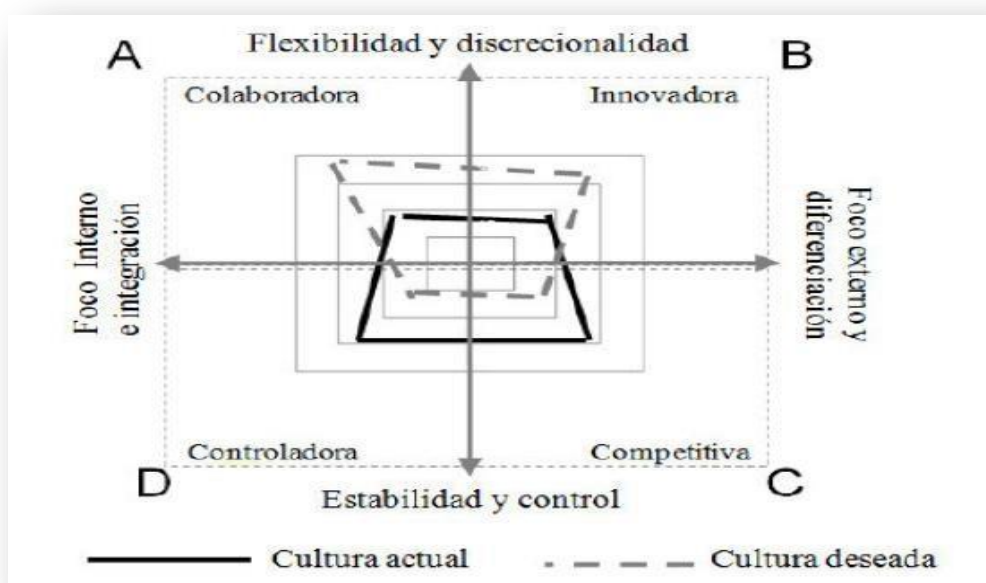
B. Modelo de evaluación de cultura organizacional

Se describen tipos primarios de cultura. La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control. La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa y la diferenciación. (Huallini, 2014, p.36)

En la siguiente figura se muestran los resultados de los promedios para cada tipo de cultura. Como se observa, los ejes crean cuadrantes que tipifican las culturas, y se han denominado por las letras A, B, C y D, equivalentes a *Colaboradora*, *Innovadora*, *Competitiva* y *Controladora* (en inglés se denominan: *Clan*, *Adhocracy*, *Market* and *Hierarchy*, en el respectivo orden).

Los resultados para la “cultura actual” se trazan con línea sólida, y los de la “cultura deseada” con línea punteada. Asimismo, se muestra una organización donde prevalecen las culturas *Controladora* y *Competitiva* en la “cultura actual”, y se espera que a futuro (“cultura deseada”) sea más *Colaboradora* e *Innovadora*. (Huailini, 2014, p.36)

Figura 4 Modelo de valores en competencia

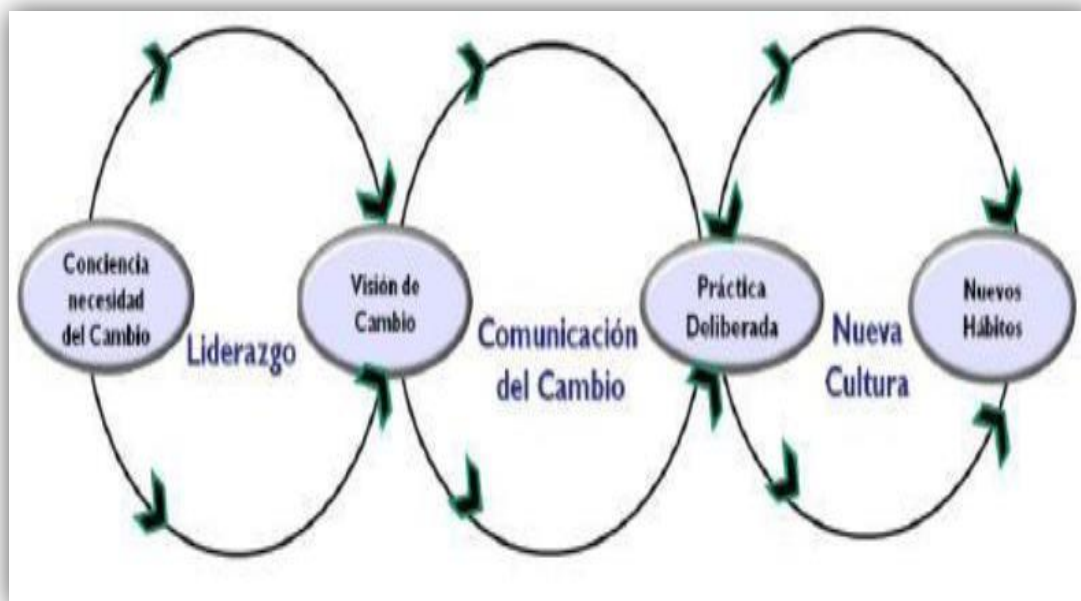


Fuente: Diagnosing and Changing Organizational Culture.

Se propone explorar la cultura estatal, perteneciente al ámbito de fomento de la competitividad y el desarrollo nacional, y la cultura que debería predominar para que puedan cumplirse sus objetivos. En su modelo la autora recomienda ir adaptando diferentes y significativos elementos que permitan conocer cómo se hacen “ahora” las cosas, y luego imponer nuevas conductas que afecten las creencias, valores y asunciones. Se considera fundamental la formación de la conciencia sobre la necesidad del cambio y plasmar el mismo en una visión institucional. Adicionalmente, se requiere una campaña de divulgación o socialización de esta visión hacia todo el

personal, e iniciar unas prácticas deliberadas y consistentes de gestión humana y administrativa que permitan crear una nueva cultura que a su vez genere nuevos hábitos encaminados hacia un alto desempeño institucional.

Figura 5 Modelo de la cultura organizacional en la Institución Nacional de Salud del Público Ejecutor del Ministerio de Salud del Perú



Fuente. Evaluación de la cultura organizacional en una Institución del Estado, Espailat, H. T. A. (2012).

Descripción del modelo

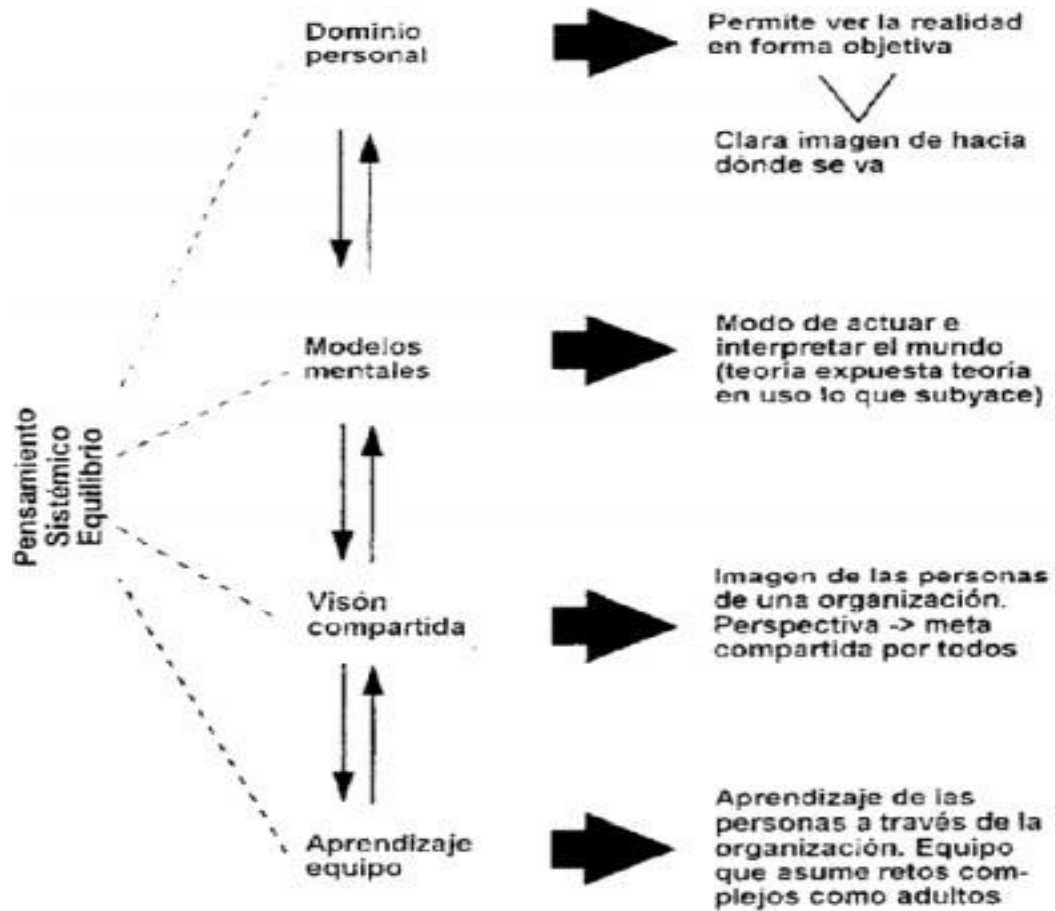
Este estudio brinda un aporte a la investigación dado que está enfocada a una entidad del estado, que dio resultados positivos, el cual explora la cultura organizacional para identificar y mejorar la misma a fin de conseguir los objetivos de la institución. Utiliza un modelo validado, “Modelo de Valores en Competencia”, el cual servirá para identificar el tipo de cultura organizacional que el Instituto Nacional de Salud tiene.

C. Modelo de la teoría de las Organizaciones Inteligentes.

Cuando se nos da a conocer que las organizaciones pueden aprender, muchos nos preguntamos si es posible que una organización tenga características humanas para desarrollar esta capacidad de aprendizaje. Esta característica deseable de la organización solo es capaz de concebirse debido a que está formada por personas, pero esto no es condición suficiente para que sea considerada inteligente, sino que debe tener como principal característica a personas en constante aprendizaje, y no nos referimos solo al aprendizaje académico, es decir, a aquel que se presenta cuando existe la capacidad de saber hacer algo, sino a aquel que se concibe como el aprendizaje relacionado con el cambio de comportamiento. (Pomajambo, 2013, p.14)

Éstas buscan crear resultados deseados, el cultivo de nuevos y expansivos patrones de pensamientos, hay libertad en la aspiración colectiva, se aprende a aprender en conjunto, bajo una premisa esencial de las disciplinas, tales como el Dominio Personal, los Modelos Mentales, la Visión Compartida, el Aprendizaje en Equipo y el Pensamiento Sistémico como una V Disciplina. Éstas se desarrollan como un conjunto y permiten el cultivo de una visión global que germina en el futuro. (Pomajambo, 2013, p.14)

Figura 6 Modelo de la V disciplina Peter Senge para la institución Educativa Pública Villa el Salvador Lima



Fuente: la V disciplina Peter Senge

Dominio personal

Tomar la vida desde una perspectiva creativa y no reactiva; es la disciplina del aprendizaje y el crecimiento personal. Si bien es cierto que las organizaciones aprenden a través de los individuos que aprenden, entonces es requisito para la organización inteligente implantar estrategias para desarrollar, en su personal, el dominio personal orientado al aprendizaje continuo. (Pomajambo, 2013, p.14)

El dominio personal significa tomar la vida desde una perspectiva creativa y no reactiva; es la disciplina del aprendizaje y el crecimiento personal. Si bien es cierto que las organizaciones aprenden a través de los individuos que

aprenden, entonces es requisito para la organización inteligente implantar estrategias para desarrollar, en su personal, el dominio personal orientado al aprendizaje continuo. Es importante reconocer las características de las personas que presentan un elevado dominio personal, características que nos muestren que son individuos con un alto potencial de desarrollo individual y que puedan proyectarse de igual manera a la forma grupal y organizacional. (Pomajambo, 2013, p.14)

Características del dominio personal

- Utilizan las oportunidades que presenta el medio.
- Se relacionan bastante bien con las personas y las oportunidades de la vida.
- Se reconocen como parte del cambio.
- Son conscientes de sus debilidades y fortalezas.
- Saben que es necesario un cambio constante y, por ello, están en continuo aprendizaje.
- Son conscientes de que el conocimiento cambia constantemente.
- Son conscientes de su visión y la defienden.
- Mantienen una alta tensión creativa

Esto nos lleva a reflexionar que los individuos que buscan desarrollar un alto dominio personal deben tener en cuenta dos aspectos. El primero es la visión personal, lo que deseamos alcanzar como proyecto de vida. Es saber conocer lo que se desea alcanzar y no el cómo o con qué medios se desea alcanzar.

Modelos mentales

El primero nos dice como el aprendizaje organizativo se rompe cuando los modelos mentales no se hacen explícitos. Por lo tanto, la preocupación por un análisis descriptivo de la institución está en la habilidad para reconocer estos modelos mentales que frenan el aprendizaje organizativo y, por ello,

disminuyen la posibilidad de llegar a ser una institución inteligente. (Pomajambo, 2013, p.15)

Por consiguiente, los modelos mentales son supuestos, son formas que tienen las personas de observar una realidad. Aunque esta es única, las personas observan ciertos sectores de ella y en la forma que están acostumbrados. «Dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos». Los modelos mentales influyen muy fuertemente en la organización, pues los individuos que trabajan en ella se comportan de acuerdo con sus modelos mentales, con sus supuestos de la realidad. Las personas pueden expresar la forma ideal de cómo deberían hacerse las cosas, pero la verdad es que las van hacer de acuerdo con su modelos. Mentales. (Pomajambo, 2013, p.15)

Una forma de poder ver la importancia de los modelos mentales es tener en cuenta que los hábitos, las costumbres y las formas de percibir influyen en el resultado del trabajo en los individuos. Las personas actúan de acuerdo a ellos. Sin importar si el resultado de sus acciones sea el correcto o no, las personas actúan de la forma como ellos piensan. (Pomajambo, 2013, p.15)

Visión compartida

Una visión generalmente se produce en la alta dirección, es necesario señalar que estos dueños y directivos nutren sus mentes, extraen la información con ideas y opiniones de colaboradores en nivel gerencial y operativo. La visión compartida puede perderse si las personas pierden la calidad de la comunicación, ya que esta mantiene elevada el compromiso propuesto al elaborar la visión institucional. El cimiento de la visión compartida es la capacidad de sostener la tensión creativa. Aprendizaje en equipo y de las relaciones humanas. Recordemos que la visión compartida nace del trabajo en equipo y evolucionan gracias a recoger las nuevas visiones en un proceso de indagación y reflexión, las cuales serían imposibles si estos aspectos se deterioran, pues la visión perdería presencia en la institución. (Pomajambo, 2013, p.16)

Sostenemos que la visión compartida es una disciplina que nace en la organización, y aunque sea producto de los individuos que laboran en ella, esta y sus logros deben ser comunicados constantemente, con el propósito de mantenerla viva, de generar entusiasmo y mantener el compromiso tácito en ella (porque incluye visiones personales). Un aspecto que hay que considerar y prestarle adecuada importancia es el hecho de conservar la visión compartida; no evitar que evolucione, sino hacer que desaparezca o se deforme, lo que puede ocurrir en el caso de que haya un incremento en el número de participantes de la organización y no exista la suficiente habilidad²³ de incorporar o enriquecer la visión compartida organizacional con las nuevas visiones individuales. Otro aspecto a considerar es que la visión compartida se mantiene cuando los individuos de la institución son capaces de conservar la tensión creativa. (Pomajambo, 2013, p.16)

Aprendizaje en equipo

Un adecuado aprendizaje en equipo, primero deben existir las condiciones para el intercambio de información, como el diálogo, adecuados modelos mentales libres de rutinas defensivas o personas con adecuado dominio personal, ya que se necesitan personas dispuestas al aprendizaje, que busquen crecer y crecer en equipo. Además, a través del aprendizaje en equipo, las personas pueden construir el futuro deseado para ellos y la organización, es decir, una adecuada visión compartida. (Pomajambo, 2013, p.16)

Así mismo, en el aprendizaje en equipo, surgen nuevos conocimientos que no estaban en ninguna de las personas, es decir, surgen ideas emergentes producto de la sinergia del diálogo. Por lo tanto, el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones no es el individuo sino el equipo. De esta manera, si los equipos no se comunican, si no intercambian información mediante el diálogo, no aprenderán, y la organización tampoco lo hará. «El aprendizaje en equipo es una disciplina de transformar a diario las destrezas de comunicación: por

ejemplo, tomando las conversaciones existentes y realizándolas en una forma nueva. Por lo tanto, pensamos que, para que haya un adecuado aprendizaje en equipo, primero deben existir las condiciones para el intercambio de información, como el diálogo, adecuados modelos mentales libres de rutinas defensivas o personas con adecuado dominio personal, ya que se necesitan personas dispuestas al aprendizaje, que busquen crecer y crecer en equipo. Además, a través del aprendizaje en equipo, las personas pueden construir el futuro deseado para ellos y la organización, es decir, una adecuada visión compartida. (Pomajambo, 2013, p.16)

Pensamiento sistémico

Es el eje en el que giran los demás componentes de la organización inteligente, a través del aprendizaje organizativo. La conducta de las personas responden a estructuras de la institución, es decir, a las interrelaciones existentes entre las variables presentes en la organización, como por ejemplo, las normas metodológicas establecidas para el desarrollo de una clase por parte de los profesores, la ejecución de esta y el acompañamiento (supervisión) por parte de los subdirectores en un colegio. Pensar en sistema teniendo en cuenta la estructura nos hace ver que, cuando hay un problema, no hay un solo responsable. Nos da las respuesta al por qué las personas de una misma organización producen resultados cualitativamente similares. En conclusión, la estructura influye en la conducta. (Pomajambo, 2013, p.18)

La quinta disciplina y la descentralización

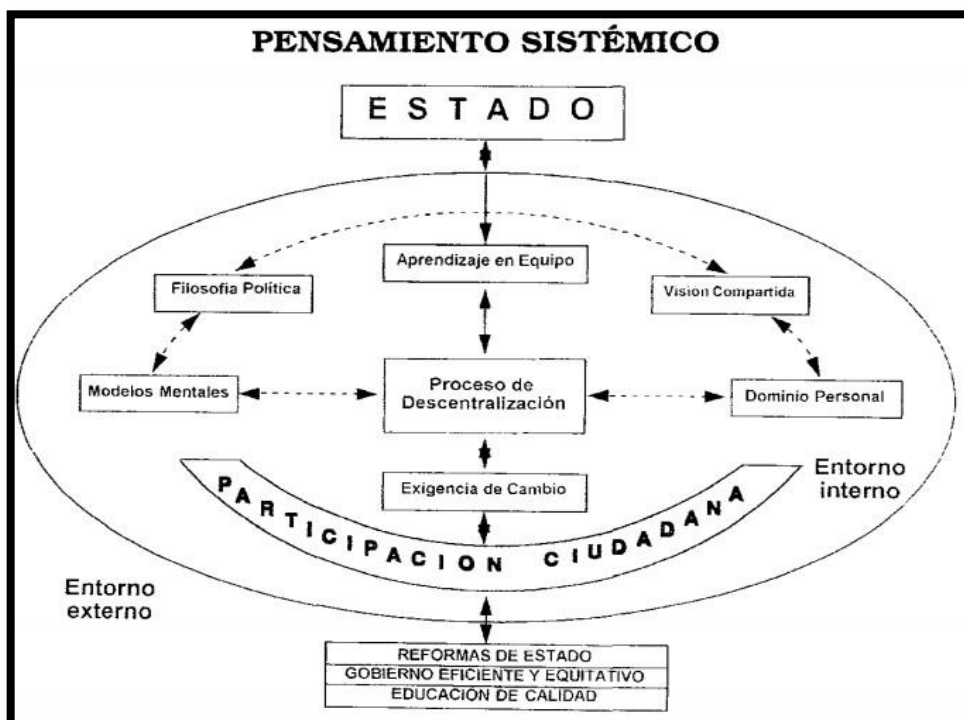
Por ello el dominio personal debe aplicarse al proceso de descentralización para evitar que el proceso se debilite y se llegue al error de llevar a las regiones a un nuevo centralismo sin una filosofía de país o nación. Aquí interesa que las comunidades logren conexión entre su aprendizaje personal y el de las organizaciones del Estado, Municipio, Localidades y la Escuela, como un gran compromiso para su reforma. (Pomajambo, 2013, p.20)

La visión adquiere fortaleza en la medida en que mayor número de personas la comparten, así se puede hablar de mi visión y de nuestra visión. Ésta es

una de las causas que opera con mayor fuerza en el proceso descentralizador, pues se continúa con una visión personalista en cuanto gerencia el estado no compartido, en el que las ideas son bajo una visión y se comparten en función de los intereses personales de algunos sectores para mantener el poder, no hay posibilidades de que la visión de las comunidades se incorpore a la visión de las cúpulas, manteniéndose una visión jerárquica y tradicional sin escuchar a su gente en la búsqueda de un estado creciente, en un círculo virtuoso, sin vincularla con los intereses personales de los miembros de la organización. (Pomajambo, 2013, p. 20).

La Quinta Disciplina de Senge se desarrolla en los niveles de la práctica del qué hacer, el principio de ideas rectoras y conceptos, como la esencia de los actores de las organizaciones, los cuales trabajan en la búsqueda del logro de objetivos comunes, y las normas que rigen en las instituciones, el comportamiento organizacional y por ende el social. (Pomajambo, 2013, p.20)

Figura 7 Modelo de cultura organizacional basado en el pensamiento sistémico de la Institución Educativa Pública de Villa el Salvador - Lima



Fuente: sistematizadas entre las acciones del Estado y las de las escuelas públicas y privadas, las comunidades, el sector productivo y la sociedad civil en general.

Descripción del modelo

El estudio de la Quinta Disciplina de Peter Senge ha permitido un análisis acerca de las organizaciones educativas ante el proceso de descentralización, enmarcado dentro de un pensamiento sistémico. Estos modelos permiten ver la confiabilidad del Estado peruano y de sus organizaciones educativas bajo un pensamiento sistémico. La descentralización va a conducir a que las Escuelas Básicas planifiquen bajo un pensamiento sistémico su propio desarrollo por medio de un aprendizaje que genere organizaciones educativas inteligentes.

2.2.1.2 La Cultura Organizacional en las instituciones públicas

Calderón (2013) “afirma que la cultura organizacional es definida como una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la institución.” (p.22).

En sintonía con el párrafo anterior, las instituciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. (Calderón, 2013, p.22)

La reflexión sobre la cultura organizacional se inició en el anonimato absoluto, hace más de cuarenta años, por investigadores tales como Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección; sin embargo, según Calderón (2013) el tema se encuentra en primer plano hoy en día, en razón de su relación con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales, lo que ha permitido que el concepto adquiera mayor autonomía y sea estudiado con rigurosidad.

Ahora bien, el concepto de cultura organizacional es nuevo en cuanto su aplicación en la administración pública. Es una nueva óptica, la cual le permite a la gerencia comprender y mejorar las instituciones. La cultura de una organización es un factor clave del éxito. Por su parte Sánchez (2011)

indica que la puesta en práctica de estrategias gerenciales debe considerarse como primer elemento a la cultura de la institución como agente no obstaculizador sino por el contrario, facilitador de los procesos, por eso debe ser punto de partida para cualquier diagnóstico (p.24).

A. Comportamiento Organizacional

Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto de individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. (Calderón, 2013, p.25).

La comunicación en las organizaciones es uno de los temas centrales del comportamiento organizacional, junto con áreas de estudio como el poder, procesos de grupos, aprendizaje, motivación, percepción, conflictos y estrés. Sin embargo, el nivel de pertenencia de los miembros de una organización, influye ante sus actitudes positivamente. (Calderón, 2013, p.25)

B. Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía. Por lo tanto las empresas deben realizar programas de desarrollo para sus empleados en donde se puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los integrantes de una organización, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados. (Calderón, 2013, p.25)

Calderón, (2013) “Es importante mantener la cultura organización debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la compañía” (p.25).

C. Características diferenciadoras de una Cultura Organizacional

Calderón (2013) “Menciona que existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre las cuales se destacan las siguientes” (p.28).

- > Iniciativa individual. El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- > Tolerancia del riesgo. El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- > Control Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- > Identidad e integración. Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- > Sistema de incentivos. El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo.
- > Tolerancia del conflicto. El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- > Modelo de comunicación. El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

D. Indicadores de la cultura organizacional

Minkowsky y Krieger (2011) en su libro Comportamiento Organizacional, citan los siguientes indicadores:

Clima organizacional: Es la manifestación más visible de la cultura y puede estudiarse a través de:

- **Análisis de las perspectivas grupales:** Las expectativas de grupos, subgrupos, equipos e individuos, aunadas a la posibilidad de su satisfacción, también inciden en la cultura de la organización. Si existe una cultura competitiva se manifestarán conflictos entre individuos y grupos; en cambio sí se fomenta el trabajo en equipo la cultura será cooperativa. (Agreda, 2015, p.36)
- **Identidad institucional y estilos de liderazgo:** Organización autoritaria: si las relaciones entre niveles son formales y burocráticas y el estilo de

liderazgo es autoritario, se desarrollará una cultura de orden y control, regida por normas rígidas, con sanciones por el mal desempeño o por el desvío de reglas y órdenes. (Agreda, 2015, p.36)

- **Organización participativa:** Si la organización tiene una estructura horizontal en donde se adjudica cierto nivel de responsabilidad a las personas y se estimula un liderazgo participativo, la cultura resultante será de informalidad, pero con normas de alto rendimiento para individuos y equipos. (Agreda, 2015, p.36)
- **Resolución de conflictos:** Se manifiesta en la manera como la organización aborda sus conflictos internos, ya sea de discriminación (sexual, racial, religioso o hacia las minorías), jerárquicos, entre las áreas, intergrupales, interpersonales, etc., según sea el proceso de resolución de los mismos, se genera una cultura de negociación y mediación, o de resolución autoritaria e imposición. (Agreda, 2015, p.38)

2.2.1.3 Tipos de conflictos de cultura organizacional

Chávez, (2013) “Existe una gran cantidad de conflictos definidos, en este caso mencionaremos los que están asociados al comportamiento de un equipo de trabajo” (p.46).

A. Conflictos entre jefes de departamento

Chávez, (2013) “Dado que los jefes de departamento son individuos dotados de responsabilidades, se deben organizar para convivir armónicamente, pero debido a que el ser humano es impredecible en su comportamiento, se generan roces entre ellos generando conflictos” (p.46).

La presencia de un objetivo común a la organización puede dar una visión unitaria, sin embargo, una organización con diferentes departamentos, puede generar que cada jefe desarrolle una visión distinta de sus objetivos y de su posición dentro del marco global de la organización. (Chávez, 2013, p.46)

B. Conflicto entre jefes y sus subordinados

Estos conflictos se generan principalmente, por asuntos tales como la remuneración, productividad y las condiciones generales de trabajo. Cuando el sub-alterno desea participar en los procesos de toma de decisiones, y no se le es permitido se presentan también conflictos. El conflicto entre un subordinado y su jefe genera en el primero desmotivación y sentimientos de ser "víctima", ya que siempre se presentaran las comunicaciones donde la tensión se hace presente. (Chávez, 2013, p.46)

C. Conflictos entre personas de un mismo departamento

Es el más común entre los conflictos en una organización, se presenta ya que colegas con un mismo nivel jerárquico sufren o provocan luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo. La solución de este tipo de conflictos pasa por lo expuesto anteriormente: permitir que las personas se expresen con la mayor libertad posible y dentro de los debidos límites del respeto. (Chávez, 2013, p.46)

D. Conflictos entre el individuo y su trabajo

Este tipo de conflicto es el más difícil de diagnosticar ya que se presenta en un solo individuo, viene definida por las presiones económicas por desempeñarse laboralmente y ser socialmente productivo. El resultado puede ser un trabajo que ofrece muy pocas oportunidades para la creatividad y el sentido de realización, y conducir al sufrimiento, la frustración y la alienación. (Chávez, 2013, p.46)

E. El conflicto en las organizaciones

El conflicto puede ser un serio problema en cualquier tipo de organizaciones sean públicas o privadas, pueden provocar la disolución de la misma o bien puede lesionar verdaderamente su desempeño, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados y al deterioro paulatino del clima Organizacional. Se puede definir como un "proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa; en algo que la primera parte estima". (Chávez, 2013, p.46)

Este último punto de vista, no propone que todos los conflictos son buenos, sino que algunos conflictos sustentan las metas y objetivos organizacionales mejorando su desempeño, estas son formas funcionales o constructivas de conflicto. Existen, por otro lado, conflictos que tienden a disminuir el desempeño organizacional, estas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto. Entonces el criterio que diferencia a ambos conflictos es el desempeño de la organización. (Chávez, 2013, p.46)

2.2.2 Referentes teóricos científicos sobre Relaciones Interpersonales.

2.2.2.1. Teoría Humanista de Carl Rogers.

Es considerado como una de las figuras de mayor importancia en la psicología humanista y cuya influencia se extiende más allá de la psicoterapia y se relaciona con muchos otros campos de actividad humana. Torres (2018) afirma “Esto significa mi gran deseo es crear un clima que dé al individuo una seguridad psicológica” (p.4). Quiero que desde el primer instante, sienta que si se atreva expresar algo muy personal, o absurdo, u hostil, al menos habrá en el grupo una persona que lo respete lo suficiente como para escuchar con atención lo que dice, considerando que se trata de una expresión auténtica de sí mismo.

A. El concepto del ser humano

La idea de Torres, (2018) “considera al hombre en si como un ser libre y creativo, cuyo comportamiento depende más de su marco conceptual interno que la coacción de impulsos internos o la presión de fuerzas exteriores” (p.5). Todo proceso se desarrolla en sí mismo que Rogers entiende dos formas. La primera considera en sí mismo como objeto y tiene que ver con las autopercepciones evaluativas que el individuo hace hacer de su propia persona para conformar así la imagen de sí mismo. En este proceso de construcción, influyen tanto las experiencias pasadas expectativas futuras como los hechos presentes de la vida de la persona.

La segunda manera de concebir al sí mismo es verlo como proceso en permanente movimiento y cambio. Estos términos se refieren a lo conceptual coherente y organizada compuesta de percepciones de las características del yo, y de las percepciones de las relaciones del yo con los otros diversos aspectos de la vida, junto con los valores asignados a estas percepciones. (Torres, 2018, p.5)

B. El funcionamiento completo

Torres (2018) “identificó cinco características de la persona plenamente funcional” (p.6).

Apertura a la experiencia: Estas personas aceptan tanto las emociones positivas como las negativas. Las emociones negativas no son negadas, sino examinadas (en lugar de recurrir a mecanismos de defensa del yo). Si una persona no puede abrirse a sus propios sentimientos, no se puede abrir a la actualización del yo. Es la percepción clara y precisa de las experiencias propias del mundo, incluyendo los propios sentimientos. (Torres, 2018, p.6)

Vivencia existencial: Esto consiste en estar en contacto con las diferentes experiencias tal y como ocurren en la vida, evitando prejuizar y las preconcepciones. Incluye ser capaz de vivir y apreciar de forma plena el presente, no estar siempre mirando al pasado o al futuro, ya que el primero se ha ido y el último ni siquiera existe. Esto no significa que no debemos aprender de lo que nos ocurrió en el pasado o que no debemos planificar cosas para el futuro. Simplemente, debemos reconocer que el presente es lo que tenemos. (Torres, 2018, p.6)

Confianza orgánica: Hay que prestar atención y confiar en los sentimientos, instintos y reacciones viscerales. Debemos confiar en nosotros mismos y hacer aquello que creemos que es correcto y que surge de forma natural. Rogers se refiere con esto a la confianza que debemos tener en el propio yo, indispensable para estar en contacto con la auto-actualización. Debemos confiar en nosotros y hacer lo que creemos que está bien. Rogers se refiere a la confianza en el propio yo y la única manera de conocernos verdaderamente es abrimos a la experiencia. (Torres, 2018, p.6)

Libertad experiencial: El pensamiento creativo y la asunción de riesgos son características de la vida de las personas. Esto incluye la habilidad para ajustarse y cambiar buscando nuevas experiencias. Una persona completamente funcional, en contacto con la propia actualización, siente el impulso natural de contribuir a la actualización de los que le rodean. Esto se puede realizar mediante la creatividad en las artes y las ciencias, a través del amor paternal o, simplemente, llegando a hacer lo mejor posible el propio oficio. (Torres, 2018, p.6)

Creatividad: Las personas plenamente funcionales están satisfechas con sus vidas, ya que las experimentan con un verdadero sentido de libertad. Rogers afirma que la persona que funciona plenamente reconoce el libre albedrío en sus acciones y asume las responsabilidades de las oportunidades que se le brindan. Las personas plenamente funcionales están bien ajustadas, bien equilibradas y son interesantes de conocer. A menudo, estas personas consiguen grandes cosas en la sociedad. (Torres, 2018, p.6)

2.2.2.2 Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow.

Teoría de la Motivación Humana, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Quintero, 2012, p.2)

A. Jerarquía de las necesidades

Quintero (2012) afirma “que este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está razonablemente satisfecha” (p.3). Sin ser exhaustivo, la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente:

- **Necesidad fisiológicas:** son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. (Quintero, 2012, p.3)
- **Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal. (Quintero, 2012, p.3).
- **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológicos están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social. (Quintero, 2012, p.4).
- **Necesidades de estima:** cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas. Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria,

reconocimiento, atención, reputación y dignidad, la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad. (Quintero, 2012, p.4)

- **Necesidades de auto-realización:** son las más elevadas se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de un actividad específica; de esta forma una persona que esta inspira para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir. (Quintero, 2012, p.4).

Figura 8 Pirámide de Abraham Maslow



Fuente: propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide (p.5)

Quintero (2012) afirma “esto significa que identificó otras tres categorías de necesidades: las estéticas, las cognitivas y las de auto trascendencia lo que dio origen a una rectificación de la Jerarquía de necesidades” (p.6). La caracterización de estas tres nuevas necesidades es:

- **Necesidades estéticas:** no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes. (Quintero, 2012, p.6).
- **Necesidades cognitivas:** están asociados al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas. (Quintero, 2012, p.6).
- **Necesidades de Auto trascendencia:** tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y como experimentar una comunicación fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras persona o grupos, la devolución a una ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino. (Quintero, 2012, p.6)

B. Teoría de las Relaciones Humanas

Las relaciones humanas estudian la interacción. Pueden realizarse en ámbitos organizacionales o personales, pueden ser formales o informales, estrechas o distantes, individuales o colectivas Duarte (2016) afirma, “esto significa la próxima vez que algo salga mal, quiero que uno de ustedes perdedores me lo explique” (p.2). Elementos básicos de las habilidades: adquirir las técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones, conocer la creatividad, la formación de equipos.

Necesidades de las relaciones humanas en la empresa

El administrador para desarrollarse íntegramente debe trabajar para administrar su propia empresa o ser contratado para administrar la empresa de otras personas, y el objetivo fundamental de las empresas, de cualquier tipo es rendir beneficios. Los propósitos empresarios podrán analizarse hasta sus últimas instancias y siempre se llegará a la conclusión de que progreso, desarrollo, perfeccionamiento, modernización, organización,

sistematización, etc., persiguen la finalidad de que la empresa rinda beneficios y rinda cada vez más beneficios. (Duarte, 2016, p.4)

Duarte (2016) “Las Relaciones Humanas desde el punto de vista empresario deberán facilitar al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento” (p.4). Solo la comprensión de la naturaleza de relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión en relaciones humana facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente. Paralelo entre:

Figura 9 Comparación de la Teoría Clásica y Teoría de Relaciones Humanas

Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas
✓ Trata la organización como una máquina.	✓ Trata la organización como grupos de personas.
✓ Hace énfasis en las tareas o en la tecnología.	✓ Hace énfasis en las personas.
✓ Se inspira en sistemas de ingeniería.	✓ Se inspira en sistemas de Psicología.
✓ Autoridad centralizada.	✓ Delegación plena de la autoridad.
✓ Líneas claras de autoridad.	✓ Autonomía del trabajador.
✓ Especialización y competencia técnica.	✓ Confianza y apertura.
✓ Acentuada división del trabajo.	✓ Énfasis en las relaciones humanas.
✓ Confianza en reglas y reglamentos.	✓ Confianza en las personas.
	✓ Dinámica grupal Interpersonal.

Fuente: Relación de teorías entre Danton, Watts (2007)

Experimento de Hawthorne

Duarte (2016) “Evaluar la correlación entre iluminación y eficiencia de los operarios, medida a través de la producción” (p.4).

Fase del experimento de Hawthorne: Se escogieron dos grupos de operarios para hacer el mismo trabajo y en idénticas condiciones (uno

trabajaba bajo intensidad de luz variable, el otro a intensidad constante). Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el factor fisiológico: las condiciones psicológicas afectan la eficiencia de los operarios, a este factor trataron de aislarlo por considerarlo inoportuno. (Duarte, 2016, p.5)

Fase del experimento de Hawthorne: Había un factor psicológico que ya había parecido en el experimento anterior sobre la iluminación, entonces el experimento de montaje en la sala de interruptores trajo consecuencias como. (Duarte, 2016, p.5)

- A las empleadas les gustaba trabajar en la sala de pruebas pues era divertido y la supervisión no era estricta a diferencia del grupo de control.
- Había un ambiente amistoso y sin presión lo cual aumentaba la satisfacción en el trabajo
- No había temor por el supervisor, pues solo era orientador.
- Hubo desarrollo social del grupo experimental
- El grupo desarrollo objetivos comunes, como aumentar el ritmo de producción

Fase del experimento de Hawthorne: Los investigadores se apartaron del objetivo inicial de verificar las condiciones físicas del trabajo y se interesaron por el estudio de las relaciones humanas en el trabajo. Así en 1928, inicio el programa de entrevistas con los empleados para conocer sus actitudes y sentimientos, oír sus opiniones respecto al trabajo ya el trato que recibían, así como para oír sugerencias respecto al trato de los supervisores. (Duarte, 2016, p.5)

Fase del experimento de Hawthorne: Se escogió un grupo experimental para trabajar en una sala especial con condiciones de trabajo idénticas a las del departamento. Este experimento tenía por objeto analizar la organización informal de los operarios. Esta cuarta etapa permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización de la fábrica. (Duarte, 2016, p.5)

Fase del experimento de Hawthorne: El experimento de Hawthorne proporciona un esbozo de los principios básicos de la escuela de relaciones humanas, sus conclusiones son las siguientes. (Duarte, 2016, p.5)

- **El nivel de producción es el resultado de la integración social.** El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado (como afirmaba la teoría clásica), sino por normas sociales y expectativas grupales.
- **Comportamiento social de los empleados.** El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
- **Recompensas y sanciones sociales.** El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales. Mientras lo clásico se preocupaban por los aspectos formales de la organización (como autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempo y movimientos, etc.), los humanistas se concentraron en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes y expectativas, motivación, etc.)
- **Relaciones humanas.** En el lugar de trabajo, las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización y se mantienen en una constante interacción social, en este sentido la comprensión de las relaciones humanas le permite al administrador obtener mejores resultados de sus empleados y la creación de un ambiente en el que cada persona es alentada a expresarse de manera libre y sana.
- **Importancia del contenido del cargo.** La especialización no es la manera más eficiente de división del trabajo. Se trata de que los mismos trabajos se vuelven monótonos y aburridos en los empleados, esto puede producir efectos negativos en la producción pero elevan la moral del grupo.

- **Énfasis en los aspectos emocionales.** En la teoría de las relaciones humanas los aspectos emocionales no planeados e irracionales del comportamiento humano merecen una atención especial.

C. Las Relaciones Interpersonales en bases conceptuales

Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral. Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con los demás. (Arce y Malvas, 2014, p.45)

Habilidades comunicativas

Arce y Malvas (2014) “La comunicación es, pues, la vía más importante por donde circulan todos los mensajes que se emiten a cada segundo en el mundo. Es por ello que nadie podría asegurar su existencia sin comunicarse con los demás” (p.46).

La comunicación en sus diversas formas y códigos es imprescindible y decisiva. En la actualidad, gracias a la tecnología el canal de la comunicación permite que la comunicación se produzca al instante. Por ello el uso de algunos canales es masificado y hace que los mensajes lleguen más rápido al destinatario. (Arce y Malvas, 2014, p.45)

Los tipos de comunicación en una organización

Arce y Malvas (2014) “En una organización hay cuatro tipos de comunicación: descendente, ascendente, horizontal o lateral, y transversal” (p.45).

- La comunicación descendente. Define como aquella que se produce en el nivel jerárquico superior, hacia los demás. Se utiliza para dar órdenes, comunicar objetivos, comunicar los cambios estructurales o de puesto.
- Comunicación ascendente. Esta comunicación se produce cuando el personal de nivel inferior emite mensajes a un nivel jerárquico superior.

Generalmente este tipo de comunicación no se realiza por temor a sus superiores.

- Comunicación horizontal o lateral. Se centra en facilitar la comunicación bidireccional entre grupos de trabajo, departamentos, personal de línea y de staff para facilitar el funcionamiento de la organización y fomentar la eficiencia en el proceso de gestión
- Comunicación transversal. Abarca todos los niveles jerárquicos con el propósito de emplear un lenguaje común y busca conseguir una gestión participativa y democrática.

a) Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es una habilidad que posee la persona para expresar lo que cree, piensa o siente sin agredir a los demás, sin herir las susceptibilidades. Esto quiere decir que el individuo debe saber cuál es la forma y manera de manifestar adecuadamente su opinión en un marco de respeto y afecto, pero diferenciando lo que es positivo y negativo. La comunicación asertiva consiste en expresar lo que se piensa sin ofender o atacar con opiniones agresivas; después ni las disculpas justifican lo manifestado en ese momento. Las opiniones tienen que ser atinadas y acertadas. Antes de lanzar un punto de vista, se tiene que pensar en las consecuencias que este puede generar o afectar a alguien. (Arce y Malvas, 2014, p.48)

b) La comunicación empática

Arce y Malvas (2014) “La comunicación empática es la capacidad de ponerse en el lugar de otro, es generar una relación de cordialidad, amabilidad, sinceridad y de deducir su reacción” (p.48). La persona que ha desarrollado la capacidad de comunicarse en forma empática con sus pares tiene el don de saber comprender lo que sienten y piensan los demás; siempre se comunicará de modo adecuado y dirá lo pertinente y en la forma debida.

La comunicación empática es la habilidad para entender las emociones de los demás y tratarlos de manera adecuada, con amabilidad. Esta capacidad es la pieza angular de la comunicación en el entorno laboral. En el ambiente escolar se debe promover una adecuada comunicación entre los directivos, jerárquicos, docentes, auxiliares, administrativos, es decir, con todo el personal de la institución. Por otro lado, también se debe mantener una buena comunicación. (Arce y Malvas, 2014, p.48)

c) La apertura de escucha

Arce y Malvas (2014) “La capacidad de escucha es muy importante en el proceso de comunicación; aunque a pesar de los esfuerzos muy poco se practica. Escuchar es fundamental en una comunicación interpersonal o grupal, en todos los niveles” (p.49).

La capacidad de escucha es uno de los aspectos fundamentales para fortalecer las relaciones humanas sólidas. Cobra mucha importancia en todas las actividades que desarrollamos con nuestros colegas, estudiantes, padres o directivos para lograr acuerdos o resultados positivos que beneficie a todos. (Arce y Malvas, 2014, p.49)

d) Estilos de liderazgo

Un líder es un modelo y motor de visión y cambio en una organización. Sus competencias y capacidades son clave para entender la dinámica y los retos que se enfrenta en el entorno laboral. El líder es la persona que ejerce influencia en los demás para conducir de manera efectiva el logro de los objetivos y metas institucionales. Arce y Malvas (2014) “El liderazgo es la capacidad que tiene un individuo, dotado de habilidades especiales, para influir, dirigir a los demás hacia consecución de metas y objetivos organizacionales” (p.50).

D. Manejo de conflictos en las relaciones interpersonales

Conflictos en las relaciones interpersonales

López, Domínguez y Machado (2014) “Un conflicto surge cuando entran en contraposición los objetivos, metas o métodos de dos o más personas” (p.52).

El conflicto básicamente es un problema de percepción porque las partes involucradas deben percibir que entre ellas existe un conflicto, si nadie está consciente del conflicto entonces no existe; pero en el momento que una parte percibe que la otra la ha afectado negativamente , o está a punto de afectarla , en ese momento se inicia el proceso de conflicto. (Arce y Malvas, 2014, p.54)

Arce y Malvas (2014) “Los conflictos pueden ir desde un acto sutil de desacuerdo hasta la oposición violenta. Un conflicto puede surgir en cualquier área, a nivel grupal o incluso como conflicto organizacional. Normalmente, hay un acontecimiento en particular que lo origina”.

El conflicto siempre se basa en una relación social, y por lo tanto, suele aumentar o disminuir en intensidad (según la relación), en vez de comenzar y terminar. No obstante, el acontecimiento que lo causó es importante, porque señala el desarrollo de la relación, y el punto en que aumentaron las tensiones. El conflicto bien manejado contribuye a generar información, crecimiento, confianza, creatividad, ganancias y a construir, mientras que un conflicto mal manejado ocasiona desinformación, desconfianza, violencia, guerras, pérdidas y destrucción. (Arce y Malvas, 2014, p.50).

Dinámica de las relaciones interpersonales

Éxito en las relaciones interpersonales

Arce y Malvas (2014) “Para que un gerente educativo tenga éxito con su personal es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones” (p.60).

- Respetar a todo ser humano.
- Evitar crítica a alguien y menos en público.

- Dar a la gente la importancia que merece.
- Evitar dar órdenes constantemente
- Frenar los impulsos al hablar, pensar muy bien antes de hablar.
- Dar a cada persona su lugar, tomando en cuenta sus gustos e intereses.
- Evitar tomar parte en discusiones, conservar la neutralidad.
- Mostrarse alegre y optimista.
- Huir de la chismografía y no mezclarse en asuntos privados y personales.
- Sonreír sincera y oportunamente.
- Escuchar atentamente
- Agradecer todos los favores ya sea grandes o pequeños.
- Ser atento, amable y cordial con todas las personas.

Importancia de las relaciones interpersonales

Las Relaciones Interpersonales son importantes en la comunicación del ser humano, porque a través de ella se intercambian ideas, pensamientos y se adquieren nuevos conocimientos, por lo que las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. (Chavez, 2013, p.24)

Las relaciones interpersonales son multidimensionales, se puede analizar como un producto de la estructura económica y de los hábitos y tradiciones de la sociedad, es lo más importante que existe tanto en lo personal como a nivel organizacional, pues es el que pone en marcha los recursos materiales y tecnológicos para el buen funcionamiento de la organización. Las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral. Podemos ver las relaciones entre compañeros de trabajo y aquellos que están en diferentes niveles dentro de una organización. (Chavez, 2013, p.24)

Condiciones ambientales de trabajo en la UGEL sede Jaén.

La mayoría de los trabajos se ejecutan en oficinas cerrados o semi-cerrados, por lo que las condiciones climáticas no son muy adecuadas, toda vez que se generan en ellos incomodidad y malestar debido a que no hay una buena

circulación del aire, porque en un ambiente vienen funcionando dos o tres áreas de trabajo; esto significa que un adecuado ambiente de trabajo es muy importante tanto para la salud del trabajador como para su rendimiento físico y productivo. Cada área y puesto de trabajo tienen sus características particulares ambientales, por lo que hay que tener en cuenta que las condiciones ambientales deberá adaptarse a las características de la actividad siempre que sea posible para: prevenir o reducir la incidencia y gravedad de las enfermedades y lesiones provocadas por determinados factores ambientales peligrosos en el trabajo; proteger a los trabajadores contra las situaciones de peligro o los riesgos para la seguridad y la salud derivados de su exposición a los mismos; ayudar y facilitar una mejor gestión en materia de salud laboral en el lugar de trabajo, o en su entorno, reforzando así la protección de la población en general y del medio ambiente.

Organización del trabajo.

La Unidad de Gestión Educativa Local Jaén, es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional Cajamarca, con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia de Jaén. Su constitución y funcionamiento se sustenta en lo dispuesto por la Ley N° 28044, Ley General de Educación, Decreto Supremo N° 009-2005-PCM, Reglamento de Gestión del Sistema Educativo, y en el marco de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y modificatoria, Ley N° 27902, con el propósito de cumplir con su misión, objetivos y metas en la gestión del servicio educativo en la provincia de Jaén.

La organización de trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén está estructurada de la forma siguiente: ÓRGANO DE DIRECCIÓN 01. Dirección. ÓRGANO DE PARTICIPACIÓN. 02. Consejo Participativo Local de Educación. ÓRGANO DE CONTROL. 03. Oficina de Control Institucional. ÓRGANO DE ASESORÍA. 04. Área de Asesoría Jurídica. ÓRGANO DE APOYO. 05. Área de Gestión Administrativa, Infraestructura y Equipamiento.

ÓRGANO DE LÍNEA, que lo conforman el Área de Gestión Pedagógica y el Área de Gestión Institucional.

2.2 Definición de términos

Cultura organizacional. Conjunto de creencias, motivos y razones esenciales que determinan el accionar de la misma y que a través de sus directivos se transmite a los trabajadores para que sea reflejada en todos los actos y respuestas, tanto en el interior de la organización como fuera de ella. (Ancana y Quispe, 2013; p.53)

Relaciones interpersonales. Es la interacción recíproca entre dos o más personas dentro del ambiente laboral que genera confianza y por tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya. (Arce y Malvas, 2014; p.59)

Comunicación efectiva. La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. (Arce y Malvas, 2014; p.59)

Conflicto. Un conflicto es una situación que implica un problema, una dificultad y puede suscitar posteriores enfrentamientos, generalmente, entre dos partes o pueden ser más también, cuyos intereses, valores y pensamientos observan posiciones absolutamente disímiles y contrapuestas. (Arce y Malvas, 2014; p.59)

Dinámica de grupo. Es una expresión que se utiliza para referirse a muchos aspectos distintos del funcionamiento de los grupos. Fundamentalmente se refiere a las fuerzas que interactúan dentro de los grupos éstos se organizan y actúan para alcanzar sus objetivos. (Lewin, 2011, p.3).

Clima Organizacional. Es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. (Arce y Malvas, 2014; p.60)

Satisfacción laboral. Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. Incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajador real y las expectativas del trabajador. (Arce y Malva, 2014; p.60)

Liderazgo. Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural. (Arce y Malvas, 2014; p.56)

2.3 Hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

Si se elabora la Propuesta de un Modelo de Cultura Organizacional mejorara las Relaciones Interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Jaén-2017.

2.3.2 Hipótesis específica

H1: Si se elabora la propuesta de un modelo de cultura organizacional, si se mejorara las relaciones interpersonales de la UGEL.

H2: Si se elabora la propuesta de un modelo de cultura organizacional, no mejorara las relaciones interpersonales.

2.4 Variables

2.4.1 Definición conceptual de la variable

Variable dependiente:

Las Relaciones Interpersonales: Es el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, las Relaciones Interpersonales son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, la cual, en ocasiones

puede molestar o incomodar a los individuos, estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones así como de opiniones. (Bolaños, 2015, p.35)

Variable independiente:

Modelo de la Cultura Organizacional: Es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye las reglas de juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad. Es, en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización. (Ancana y Quispe, 2013, p.41)

2.4.2 Definición operacional de la variable

Variable independiente.

Modelo de Cultura Organizacional: Es un sistema de costumbres, valores, conducta, trabajo en equipo, comunicación efectiva, pensamiento sistemático, modelos mentales, Visión compartidas que va permitir la interacción en la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén. Lo cual la institución pueda crear un cultura organizacional para lograr sus objetivos corporativos mejorar la conducta productiva del trabajador. Dando como resultado una ventaja competitiva.

Variable Dependiente.

Relaciones Interpersonales: Conjunto de actitudes positivas que va permitir la interacción de dos o más trabajadores dentro del área de trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén. Para mejorar relación interpersonal es necesario tener en cuenta lo siguiente; Estado emocional, Manejo de emociones, Consejo de sus propias emociones, Asertividad, Consideración hacia uno mismo, Autoevaluación, Independencia Dando como resultado el servicio de calidad.

3 Operacionalización de la variable.

Figura 10 Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ÍTEMS
VARIABLE INDEPENDIENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL	Aprendizaje en equipo	Presencia de espacios para intercambiar información en condiciones adecuadas.	Encuesta	1 y 2
	Modelos mentales	Disposición por cambiar modelos mentales.		3
		Habilidad para protegerse de las amenazas por situaciones de aprendizaje		4 y 5
	Visión compartida	Conocimiento de la visión institucional		6
		Los directivos reflejan la visión institucional en todas sus acciones		7 y 8
	Dominio personal	Objetivos personales (visión-propósito)		9
	Pensamiento sistémico	Integración de la «razón -intuición»		10
	Capacidad de solucionar problemas observando las interacciones entre las áreas	11 y 12		
VARIABLE DEPENDIENTE: RELACIONES INTERPERSONALES		Estado emocional	Encuesta	1
	Componente intrapersonal	Manejo de emociones		2 y 3
		Asertividad		4 y 5
		Toma de decisiones		6, 7 y 8
	Componente interpersonal	Empatía		9 y 10
		Relaciones interpersonales		11 y 12
		Solución de problemas		13
		Evaluación de la realidad.		14
	Componente adaptabilidad	Flexibilidad.		15
		Optimismo		16 y 17
Estado general efectivo	Tolerancia al estrés	18		
Gestión del estrés	Control de impulsos	19 y 20		

Fuente: Cuadro de Matriz de Operacionalización de Variables

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de nivel de la investigación

Es descriptiva porque está orientada a mejorar las Relaciones Interpersonales de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) a través de la descripción propositiva, de un Modelo de Cultura Organizacional. Según Hernández (2015) afirma “que la educación debe ser instrumento para la construcción de una Cultura Organizacional, ya que posibilita un aprendizaje mediante el dialogo, la tolerancia, la solidaridad, el respeto a los trabajadores y derechos humanos” (p.4).

Por su profundidad: Es de tipo explicativa es decir el objeto de estudio se describió, caracterizó, evaluó y estableció la relación causa - efecto a través de la descripción propositiva entre las variables Modelo de Cultura Organizacional y Relaciones interpersonales. (Hernández, 2015, p.5).

Por su paradigma o medición: Es de carácter cuantitativa porque su campo de acción se expresa a través de la presentación de tablas y figuras estadísticas con su respectiva interpretación se hará un análisis estadístico descriptivo e inferencial de la variable dependiente.

La presente investigación se realizó con un diseño descriptivo – propositivo:

M O → P

Donde:

M : Muestra
O : Observación
P : Propuesta

3.2 Descripción del ámbito de la investigación

La investigación en referencia se llevará a cabo en el ámbito de la ciudad de Jaén, distrito de Jaén, provincia Jaén, región Cajamarca.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La población o universo para esta investigación está constituida por 52 trabajadores, de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la ciudad de Jaén, Departamento de Cajamarca.

3.3.2 Muestra

Para seleccionar la muestra se tomó al total de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Jaén - Departamento de Cajamarca, haciendo un total de 25 trabajadores. De lo anterior se procedió a calcular el número de sujetos que intervienen en el estudio, para lo cual se utilizó la fórmula estadística de proporciones de una población finita, a fin de determinar el tamaño de la muestra, siendo la fórmula la siguiente:

$$n = \frac{z^2 p q N}{z^2 p q + e^2 (N-1)}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de la población = 52

Z = Nivel de confianza establecido por el investigador al 95% = 1.96

p = 0.5 Proporción de individuos de la población que tiene las Características que se desean estudiar.

q = 0.5 Proporción de individuos de la población que no tienen las Características de interés.

e = Margen de error permisible establecido por el investigador = 5%

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (52)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05)^2 (52-1)}$$

$n = 46$ sujetos.

Por ser muy grande la muestra, se debe ajustar el valor anterior mediante la siguiente formula:

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Reemplazando:

$$n = \frac{46}{1 + \frac{46-1}{52}}$$

$n = 25$ sujetos

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la presente investigación se utilizará lo siguiente:

3.4.1 Técnicas

La encuesta: Para la presente investigación se utilizará como técnica a la encuesta, para lo cual se elaborará y aplicará un cuestionario con preguntas.

Trabajo de Campo: Nos permitió recoger información sobre hechos, sucesos o acontecimientos naturales de los trabajadores nombrados y contratados permanentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén.

Fotografía: Se registraron fotos de los acontecimientos o momentos más significativos de la investigación.

3.4.2 Instrumentos

Cuestionario: Para la presente investigación se aplicará el cuestionario, utilizando en el mismo la escala tipo Likert. Según Carrasco (2005) la escala de Likert es:

Una estructura que presenta un conjunto de ítems en forma de proposiciones positivas (favorables), sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, comportamientos individuales y colectivos de personas e instituciones, respecto de los cuales se pide que las personas sometidas a observación expresen su opinión o actitud. Para ello es necesario que cada ítem contenga una graduación escalonada de respuestas, que vayan de lo más favorable a lo menos favorable, de tal manera que permitan a las personas observadas, expresar su opinión y parecer de manera objetiva y precisa. (p.296)

Para García, Aguilera y Castillo (2011), “las escalas de Likert están constituidas por un conjunto de preguntas que se refieren a actitudes, cada una de ellas de igual valor. Los sujetos responden indicando acuerdo o desacuerdo (p.3).

García et al (2011) indican que “Se establecen habitualmente cinco rangos, pero pueden ser menos o más. A esta escala también se le conoce como escala aditiva, porque cada sujeto alcanza como puntuación global la suma de los rangos otorgados a cada elemento” (pp.3-4).

Figura 11 Instrumentos de Recolección de Datos según las Variables

Variables	Técnicas	Instrumentos
Independiente: Modelo de Cultura Organizacional	Encuesta	Cuestionario para medir la Cultura Organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL).
Dependiente: Relaciones Interpersonales	Encuesta	Cuestionario para medir las Relaciones Interpersonales de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL).

Fuente: cuadro de instrumentos de recolección de datos

3.5 Valides y confiabilidad del instrumento

El instrumento cuestionario para medir las relaciones interpersonales Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), fue validado por tres expertos quienes son los siguientes Lic. Solano Villareal Walter, Doctor Aguirre Baique Nazario y el Lic. Arrascue Tineo Ronald Deymer. Los que emitirán su juicio de valor teniendo en cuenta la relación de la variable, dimensiones, indicadores, ítems y escala de valoración. Del mismo modo se medirá su nivel de confiabilidad a través del método estadístico alfa de Cronbach utilizando el software SPSS con su escala respectiva.

3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos

La recolección de datos se realizará a través de la aplicación de las encuestas, los mismos que serán analizados mediante dos fases.

3.6.1 Primera fase: Validación y confiabilidad del instrumento

El instrumento fue validado por tres expertos, el primero es el Lic. Solano Villareal Walter, quien está laborando en el cargo de Presidente Directorio en la Sociedad de la Beneficencia Pública Jaén. El segundo es el Doctor Aguirre Baique Nazario, su grado académico es Dr. En Educación, trabaja como docente principal en la Universidad Nacional de Jaén. El tercero es el Lic. Arrascue Tineo Ronald Deymer, quien labora como Sub Jefe de Créditos en CMAC de Piura S.A.C. Ellos fueron los que aprobaron mi validación de instrumento para mi investigación de tesis. Lo cual medirá su nivel de confiabilidad a través del método estadístico alfa de Cronbach utilizando el software SPSS.

3.6.2 Segunda fase: Análisis descriptivo simple

Los datos recogidos de la encuesta, fueron procesados y analizados utilizando la estadística descriptiva simple, los mismos que fueron representados en cuadros y gráficos estadísticos por dimensiones.

.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados de la Cultura Organizacional (variable independiente)

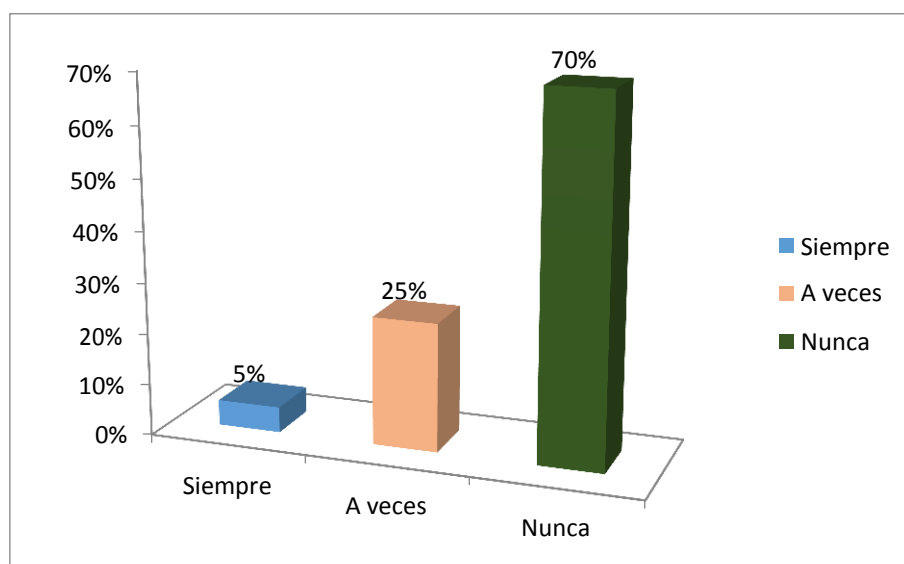
Tabla 0-1

¿La UGEL brinda ambientes adecuados para intercambiar información?

ESCALA	Pregunta 01	
	f1	%
Siempre	1	5%
A veces	6	25%
Nunca	18	70%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿La UGEL brinda ambientes adecuados para intercambiar información?



Descripción: En la descripción de los resultados, podemos apreciar que la categoría de “nunca” presenta el mayor porcentaje (70%). Esto no es favorable para los trabajadores lo cual no tiene una percepción con la relación a la pregunta. La categoría “siempre” no supera un porcentaje considerable. La categoría “a veces” no aparece entre las percepciones de los trabajadores.

Interpretación: Esto quiere decir, que los trabajadores de la UGEL nunca han recibido un ambiente adecuado para realizar sus labores, lo cual es muy desfavorable para cada uno de ellos. En cambio un buen ambiente

adecuado ayuda a realizar una buena información, buena voluntad, se demostrara un compromiso y pasión. Sim embargo, nada se garantizara a tener compañeros agradables, solidarios y amables que se permita trabajar en paz. Lo ideal es depende del ánimo que se tiene uno mismo.

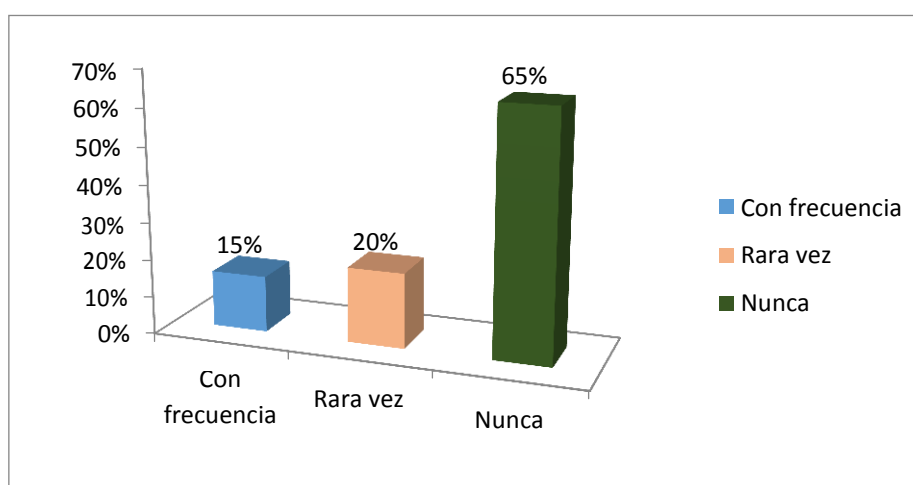
Tabla 0-2

¿La UGEL brinda espacios de tiempo para el intercambio de información entre las personas que trabajan en ella?

ESCALA	Pregunta 02	
	f2	%
Con frecuencia	4	15%
Rara vez	5	20%
Nunca	16	65%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿La UGEL brinda espacios de tiempo para el intercambio de información entre las personas que trabajan en ella?



Descripción: En la descripción de los resultados, podemos apreciar que la categoría de “nunca”, presenta el mayor porcentaje (65%). Esto no es favorable para el desarrollo del indicador. Por lo tanto, en este caso, la categoría de “rara vez” obtenemos un total de 20%. Además podemos apreciar que la categoría “con frecuencia” obtenemos el 15%. Lo cual estos porcentajes no superan al de la categoría de “nunca”.

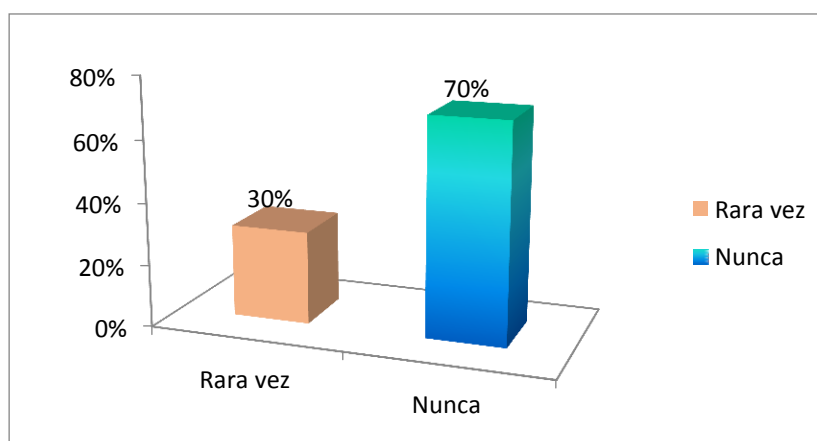
Interpretación: Esto quiere decir que, la UGEL nunca brinda espacios de tiempo para un intercambio de información entre los trabajadores para una buena cultura organizacional y buenas relaciones interpersonales. Un espacio de tiempo entre trabajadores permite conocer la historia y la cultura de la institución, ver los puntos de las problemáticas, los procesos de la descentralización, que desencadenan a una carencia de comunicación, lo cual será un beneficio para cada trabajador.

Tabla 0-3
¿Presenta disposición para incorporar nuevas formas de pensar y hacer su trabajo?

ESCALA	Pregunta 03	
	f3	%
Rara vez	7	30%
Nunca	18	70%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Presenta disposición para incorporar nuevas formas de pensar y hacer su trabajo?



Descripción: Al obtener los resultados, podríamos hacer el siguiente análisis con relación a la pregunta propuesta: casi la totalidad de los trabajadores encuestados (70%) no están dispuestos a incorporar nuevas formas de pensar y hacer las cosas. Esto es una actitud desfavorable para aumentar la disposición por los modelos mentales en la institución.

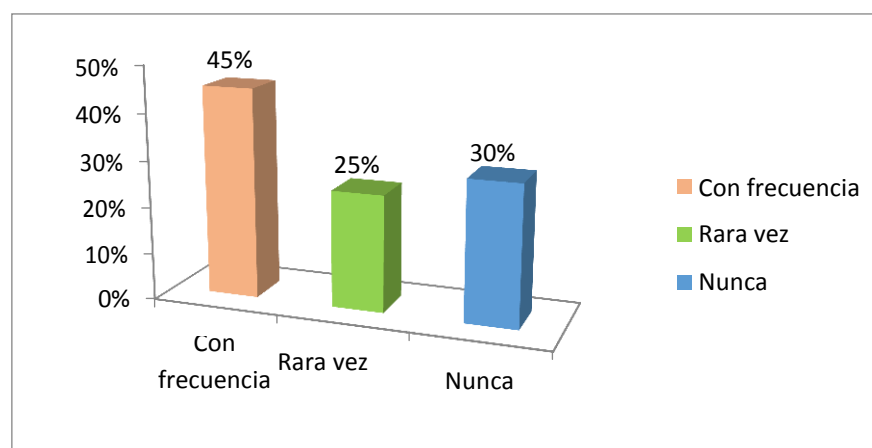
Interpretación: Esto quiere decir que, en la UGEL los trabajadores nunca han incorporado nuevas formas de pensar, en tener la habilidad para realizar bien sus labores. Es muy importante que cada trabajador tenga la habilidad de aumentar la capacidad de un cambio, para ser competitivo.

Tabla 0-4
¿Asiste a eventos de actualización y/o capacitación vinculadas a su desempeño laboral?

ESCALA	Pregunta 04	
	f4	%
Con frecuencia	11	45%
Rara vez	6	25%
Nunca	8	30%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Asiste a eventos de actualización y/o capacitación vinculadas a su desempeño laboral?



Descripción: Al tomar en cuenta como actitud positivas a la categoría “con frecuencia” para la pregunta planteada, se obtuvo como resultado que un 45% de los trabajadores manifiestan una actitud positiva por asistir a eventos de capacitación vinculados a su área de trabajo. Aquí también resalta un porcentaje de 25% de la categoría “rara vez” realiza esta actitud. Lo resaltante es que se presenta un alto porcentaje absoluto a la categoría “Nunca”, un con 30%, lo que manifiesta que no están interesados por asistir

a este tipo de eventos a pesar de las numerosas capacitaciones que se presentan por parte del estado y de la institución.

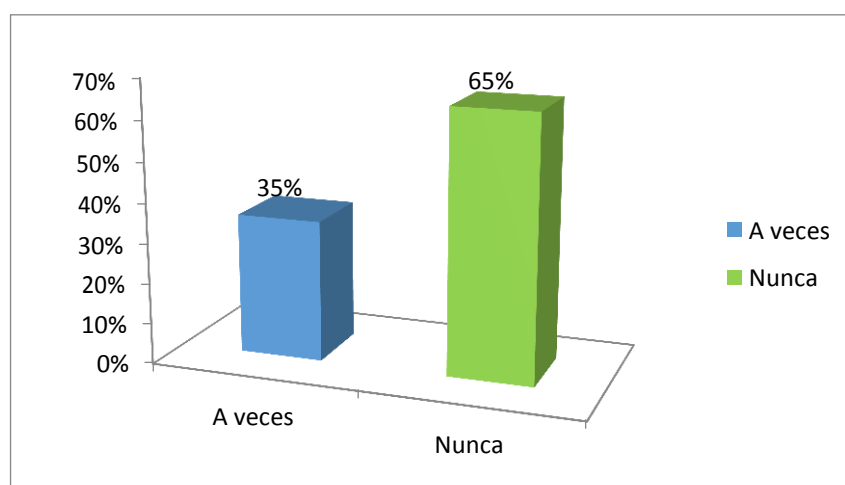
Interpretación: Esto quiere decir que, los trabajadores con frecuencia asisten a eventos de capacitación vinculados a su área de trabajo, esto les permite a cada trabajador a desarrollarse más profesionalmente para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponde en su labor donde desempeña.

Tabla 0-5
¿Promueve ideas innovadoras en relación con el trabajo con la UGEL?

ESCALA	Pregunta 05	
	f5	%
A veces	9	35%
Nunca	16	65%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Promueve ideas innovadoras en relación con el trabajo con la UGEL?



Descripción: La pregunta planteada, se puede observar que la mayoría de encuestados, resalta un porcentaje no considerable de los trabajadores (65%), lo cual nunca promueven ideas innovadoras. Aquí también resalta un porcentaje de respuesta de la categoría “a veces” realiza esta actitud. Se puede observar que existe una diferencia muy grande entre el porcentaje de respuesta.

Interpretación: Esto quiere decir, que los trabajadores nunca han promovido ideas innovadoras relacionadas a su trabajo. Lo cual no les permitiría desarrollarse profesionalmente al no tener ideas creativas, y tampoco interactuar entre ellas; ocasionado una carencia de cultura organizacional.

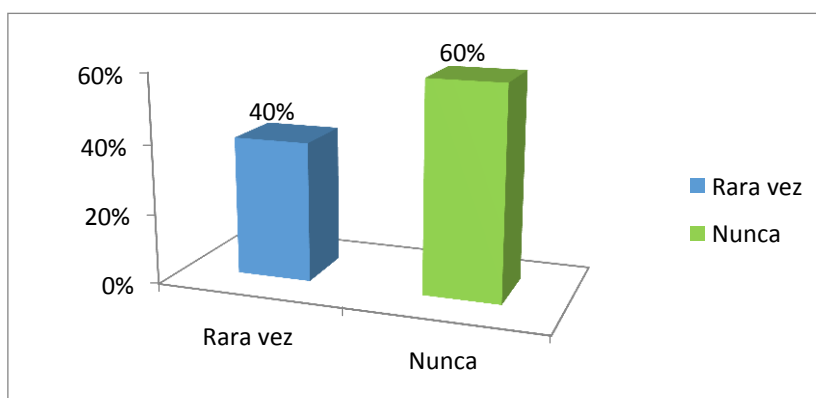
Tabla 0-6

¿Cuándo se realiza una actividad, los directivos y/o administrativos de esta institución tienen en cuenta la visión de la UGEL?

ESCALA	Pregunta 06	
	f6	%
Rara vez	10	40%
Nunca	15	60%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Cuándo se realiza una actividad, los directivos y/o administrativos de esta institución tienen en cuenta la visión de la UGEL?



Descripción: Los resultados obtenidos con relación a esta pregunta, podemos observar que rara vez los trabajadores perciben que los directivos toman en cuenta la visión institucionales durante las actividades en un 40%. Por el contrario, los trabajadores nunca perciben que los directivos o administrativos tienen en cuenta la visión de la institución cuando realizan actividades, el porcentaje es el 60%.

Interpretación: Esto quiere decir que, los trabajadores nunca perciben que los directivos o administrativos tienen en cuenta la visión de la UGEL, cuando realizan actividades, por ese motivo, no existe una cultura organizacional, no tienen claro los objetivos, así como también la misión y visión, no conocen las normas o reglamentos de la UGEL. Sin embargo los trabajadores se sienten confundidos por estas mismas razones, porque existe el desconocimiento de la visión, y esto generaría a no llegar a los objetivos planteados para la UGEL.

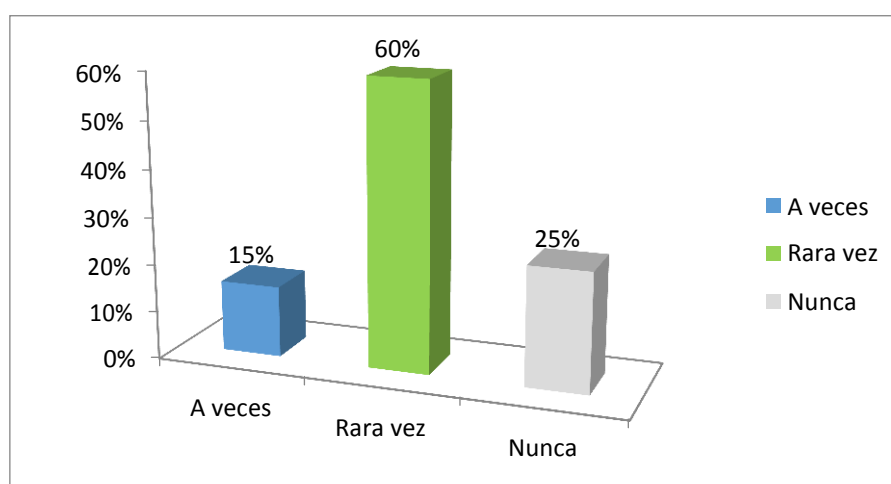
Tabla 0-7

¿Las acciones por parte de la dirección responden a los objetivos de la UGEL?

ESCALA	Pregunta 07	
	f7	%
A veces	4	15%
Rara vez	15	60%
Nunca	6	25%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Las acciones por parte de la dirección responden a los objetivos de la UGEL?



Descripción: Como observamos, el porcentaje (15%) de la categoría “a veces” responden a los objetivos de la institución. Esta pregunta podemos afirmar que la categoría “rara vez” con un porcentaje (60%) la dirección

responde a los objetivos de la institución. El porcentaje (25%) de la categoría “nunca” responde a los objetivos de la institución.

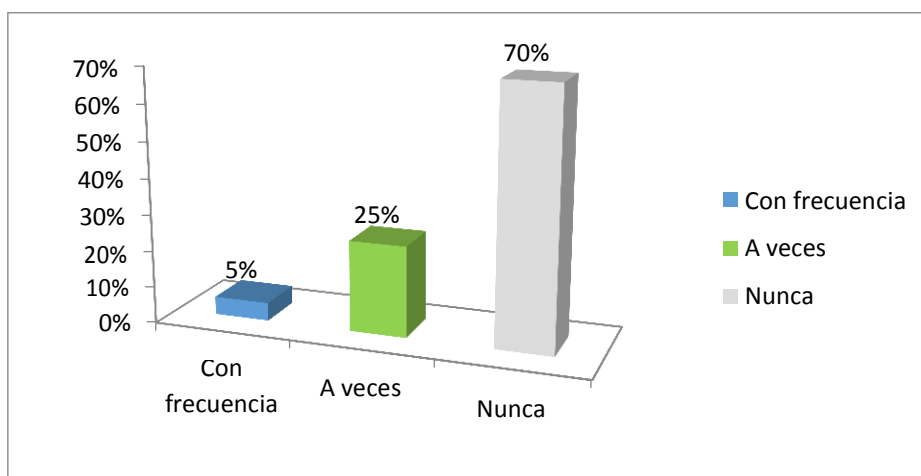
Interpretación: Esto quiere decir que, rara vez la dirección cumple con los objetivos de la institución, sin embargo esto no permite tener claras las metas y la misión, lo cual no llegaría alcanzar a los resultados positivos y una cultura organizacional.

Tabla 0-8
¿La institución motiva al logro de los objetivos UGEL?

ESCALA	Pregunta 08	
	f8	%
Con frecuencia	1	5%
A veces	6	25%
Nunca	18	70%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿La institución motiva al logro de los objetivos UGEL?



Descripción: Con relación a la descripción de los resultados a esta pregunta, podemos observar que el porcentaje de la categoría “nunca” hace un mayor porcentaje de 70%. Esto representa un porcentaje desfavorable con relación a la pregunta. Ninguno de los trabajadores muestra una motivación de logro a la UGEL.

Interpretación: Se muestra que nunca, la UGEL motiva para un buen logro de sus objetivos a sus trabajadores. Lo cual es claramente la falta de una cultura organizacional.

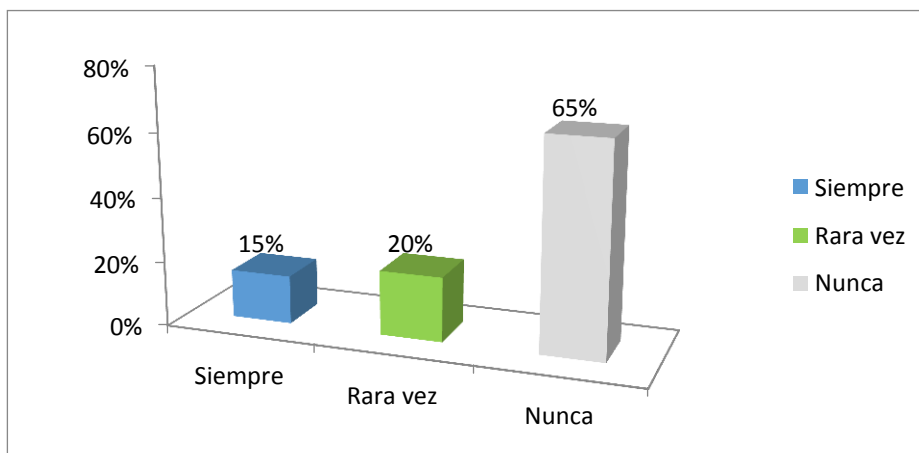
Tabla 0-9

¿Tiene presente sus objetivos personales cuando toma decisiones?

ESCALA	Pregunta 09	
	f9	%
Siempre	4	15%
Rara vez	5	20%
Nunca	16	65%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Tiene presente sus objetivos personales cuando toma decisiones?



Descripción: En la descripción del resultado obtenido con la relación a la pregunta planteada, podríamos decir que un porcentaje alto de 65%, los trabajadores tienen una actitud negativa con relación a tomar en cuenta sus objetivos personales cuando toman decisiones. Esto hace que el porcentaje obtenido como negativo sea perjudicial para cada trabajador.

Interpretación: Esto indica que, los trabajadores nunca llegan a tener claro sus objetivos al momento de tomar decisiones, no tienen la capacidad o habilidad de definir el problema, analizar el problema, evaluar las alternativas, elegir las alternativas y aplicar la decisión para resolver los conflictos en la UGEL.

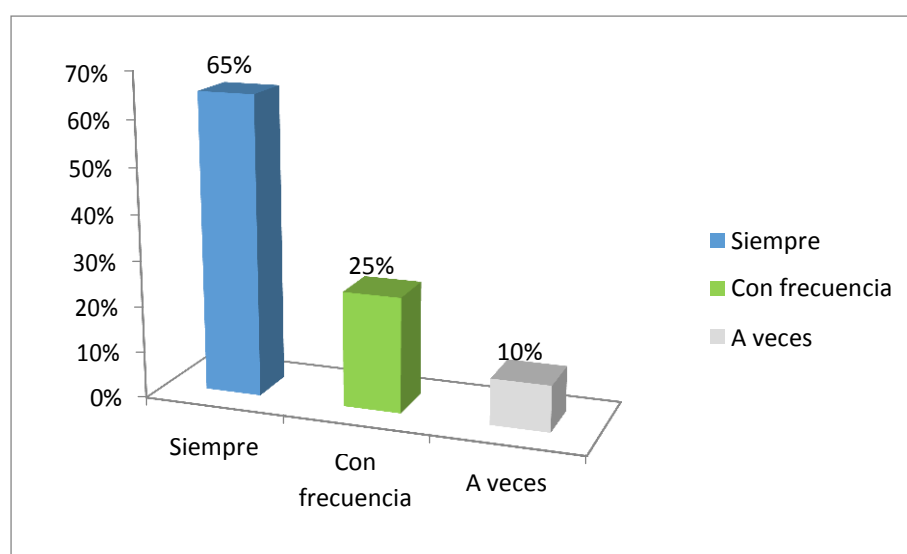
Tabla 0-10

¿Utiliza su experiencia personal para analizar situaciones que observa en la UGEL?

ESCALA	Pregunta 10	
	f10	%
Siempre	16	65%
Con frecuencia	6	25%
A veces	3	10%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Utiliza su experiencia personal para analizar situaciones que observa en la UGEL?



Descripción: Consideramos como categorías positivas a las categorías de “siempre” y “con frecuencia” y, haciendo la suma de ellas, observamos que un 90% de los trabajadores encuestados muestra una actitud favorable para el desarrollo de este indicador. Además, observamos que el mayor puntaje es el 65% de la categoría de “siempre”.

Interpretación: Esto indica que los trabajadores si utilizan su experiencia personal para analizar las situaciones que observa en la UGEL. Con la finalidad de tener buenos resultados y objetivos logrados.

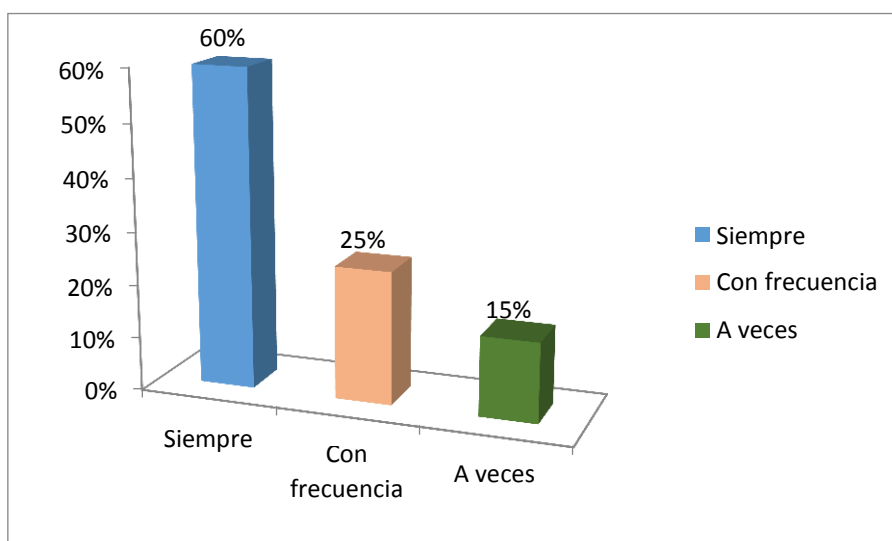
Tabla 0-11

¿Cuándo se busca la solución a un problema, la institución recurre a las personas más capacitadas?

ESCALA	Pregunta 11	
	f11	%
Siempre	15	60%
Con frecuencia	6	25%
A veces	4	15%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Cuándo se busca la solución a un problema, la institución recurre a las personas más capacitadas?



Descripción: Podemos observar que el 85% (al sumar las categorías de “siempre” y “con frecuencia”) de los trabajadores encuestados opinan que la institución recurre a las personas más capacitadas cuando se busca la solución a un problema. Es positivo para el desarrollo del indicador. Aunque el porcentaje de “a veces” no es mayor que la categoría de “siempre”.

Interpretación: Esto indica que, la UGEL si recurre a las personas más capacitadas para buscar solución a los problemas, para generar resultados favorables en la toma de decisiones.

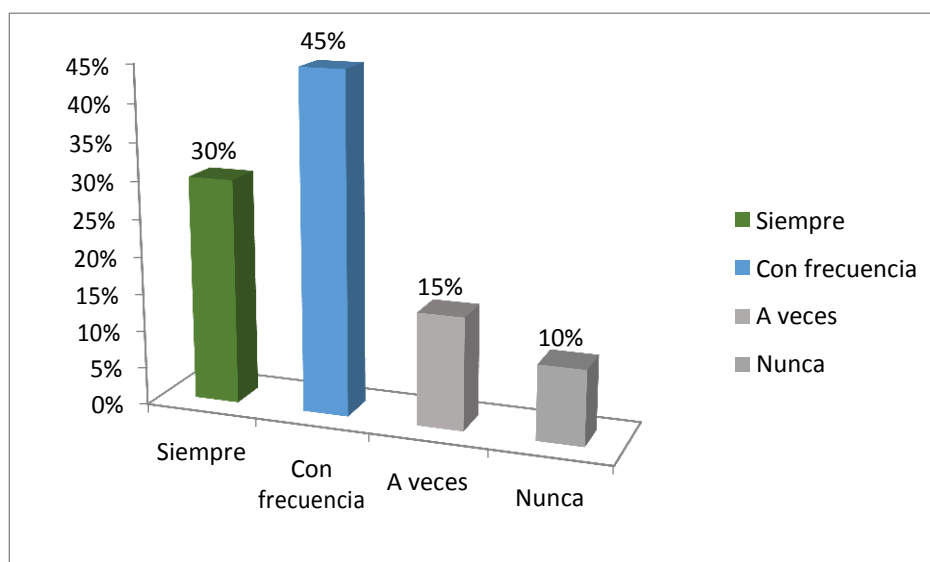
Tabla 0-12

Cuando se analizan soluciones, proyectos, propuestas y/o problemas en la UGEL, ¿Se observa la interacción entre ellos?

ESCALA	Pregunta 12	
	f12	%
Siempre	8	30%
Con frecuencia	11	45%
A veces	4	15%
Nunca	3	10%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

Cuándo se analizan soluciones, proyectos, propuestas y/o problemas en la UGEL ¿se observa la interacción entre ellos?



Descripción: Al realizar la suma de las categorías “siempre” y “con frecuencia”, se obtiene un porcentaje acumulado para estas dos categorías de 75%, lo que implica que un porcentaje representativo de los trabajadores percibe que, al analizar un proyecto, problemas o propuestas, se observa la interrelación entre estos aspectos para la búsqueda de soluciones.

Interpretación: Esto indica que, con frecuencia los trabajadores de la UGEL llegan a tener interacción entre ellos, cuando analizan sus soluciones, proyectos, propuestas y/o problemas.

4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados de las Relaciones Interpersonales, variable dependiente.

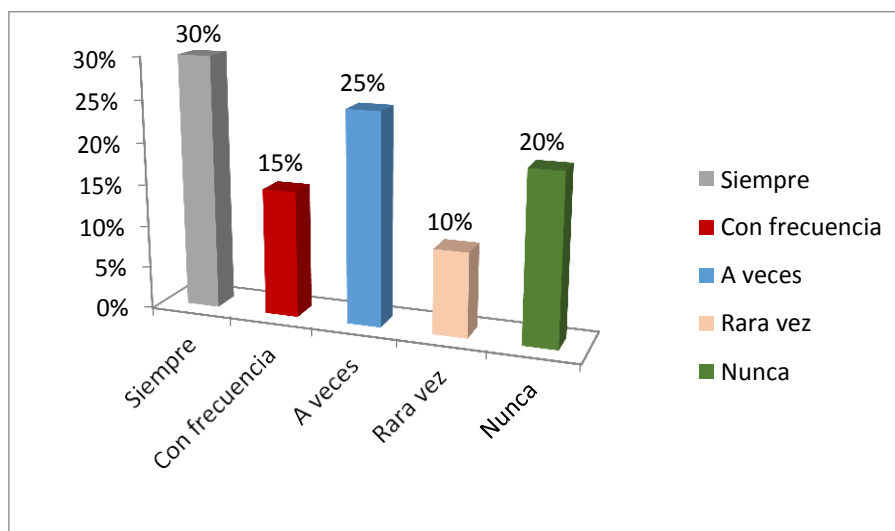
Tabla 0-13

¿Cuándo ha pensado que lo que está haciendo le va a salir muy bien y resulta lo contrario le afecta emocionalmente?

ESCALA	Pregunta 1	
	f1	%
Siempre	8	30%
Con frecuencia	4	15%
A veces	6	25%
Rara vez	2	10%
Nunca	5	20%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Cuándo ha pensado que lo que está haciendo le va a salir muy bien y resulta lo contrario le afecta emocionalmente?



Interpretación: El 30% de los encuestados señalaron que siempre existe problemas emocionales cuando no tienen un resultado positivo, mientras que el 15% indicaron que con frecuencia se tiene problemas emocionales cuando no llegan a tener resultados positivos, el 25% de los trabajadores consideran que a veces les afecta emocionalmente cuando no tienen un resultado positivo, el 10% consideran que rara vez les afecta emocionalmente cuando llegan a tener resultados negativos, mientras que el

20% de trabajadores consideran que nunca les afecta emocionalmente al momento de tener resultados negativos de su trabajo.

Esto indica que los trabajadores no se tienen confianza en sí mismo, no se controlan en sus emociones; mucho menos cuando algo les sale mal en sus tareas laborales les afecta emocionalmente.

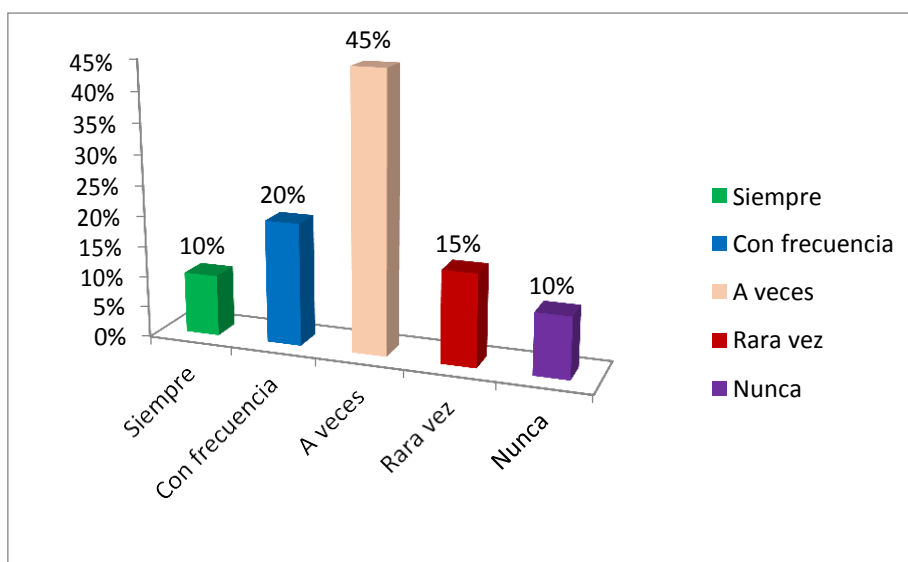
Tabla 0-14

¿Cuándo siente mucho coraje por algo que le ha sucedido puede controlarse para no perder el control de sus emociones?

ESCALA	f2	Pregunta 2%
Siempre	2.5	10%
Con frecuencia	5.0	20%
A veces	11.3	45%
Rara vez	3.8	15%
Nunca	2.5	10%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Cuándo siente mucho coraje por algo que le ha sucedido puede controlarse para no perder el control de sus emociones?



Interpretación: El 10% de los encuestados señalaron que siempre existe la posibilidad de controlarse para no perder el control de sus de sus emociones por algo sucedido en la institución, mientras que el 20% manifestó que con frecuencia los trabajadores se controlan en sus emociones, el 45%

consideran que a veces han podido controlar sus emociones cuando algo les sale mal, el 15% consideran que rara vez han perdido el control de sus emociones por algo negativo que les haya sucedido y el 10% consideran que nunca han perdido control de sus emociones por más negativo haya sido. Esto indica que los colaboradores no deben permitir dejarse llevar por las emociones si algo les sale mal. Algunos colaboradores se dejan llevar más por las emociones que otros, y estar consciente de ello puede evitar muchos dolores de cabeza y sufrimientos.

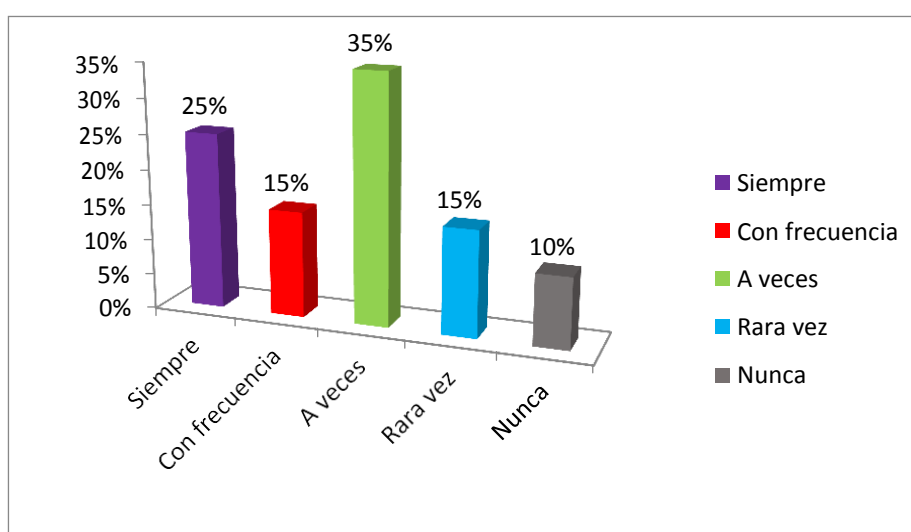
Tabla 0-15

¿Siente Ud. que sus sentimientos alteran sus pensamientos y controla sus estados emocionales?

ESCALA	Pregunta 3	
	f3	%
Siempre	6.3	25%
Con frecuencia	3.8	15%
A veces	8.8	35%
Rara vez	3.8	15%
Nunca	2.5	10%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Siente Ud. que sus sentimientos alteran sus pensamientos y controla sus estados emocionales?



Interpretación: El 25% de los encuestados mencionaron que siempre los trabajadores se alteran por sus estados emocionales a través de sus

sentimientos y pensamientos, el 15% consideran que con frecuencia los trabajadores se alteran por sus estados emocionales a través de sus sentimientos y pensamientos, el 35% consideran que a veces los trabajadores se controlan por sus estados emocionales, el 15% dicen que rara vez controlan sus estados emocionales y el 10% consideran que nunca controlan sus estados emocionales a través de sus sentimientos y pensamientos. Esto indica que los colaboradores se alteran por sus estados emocionales a través de sus sentimientos y pensamientos, los jefes tienen que hacer charlas sobre desarrollo emocional adecuado supone poseer una capacidad de simpatizar, de identificación y de generar vínculos afectivos e intercambios de sentimientos satisfactorios.

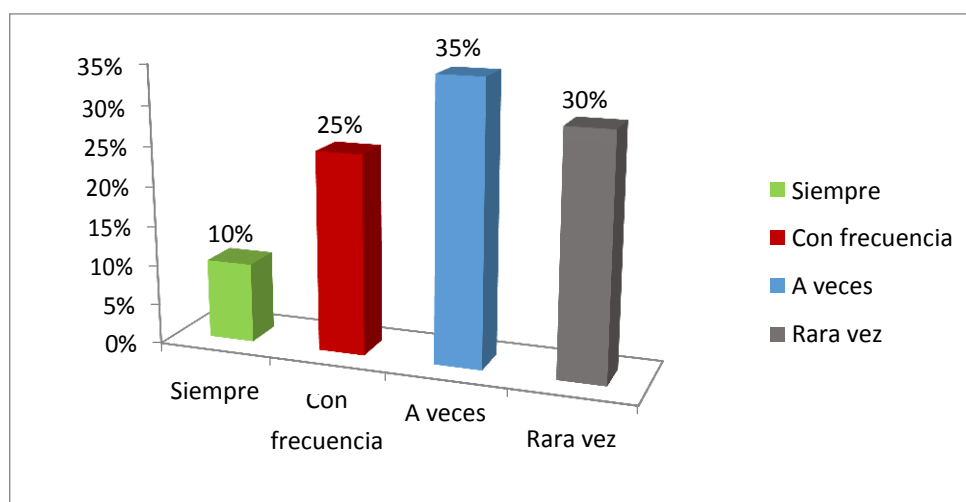
Tabla 0-16

¿Se suelen evitar los problemas cuando hay conflictos entre trabajadores de la UGEL de Jaén?

ESCALA	Pregunta 4	
	f4	%
Siempre	2.5	10%
Con frecuencia	6.3	25%
A veces	8.8	35%
Rara vez	7.5	30%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Se suelen evitar los problemas cuando hay conflictos entre trabajadores de la UGEL de Jaén?



Interpretación: El 10% de encuestados manifestaron que siempre evitan los problemas cuando hay conflictos entre trabajadores, el 25% consideran que con frecuencia evitan los problemas cuando hay conflictos, mientras que el 35% consideran que a veces evitan los problemas cuando hay conflictos entre trabajadores, el 30% consideran que rara vez evitan los problemas cuando hay conflictos en la UGEL. Esto indica que los problemas entre colaboradores se dan a través de impuntualidad, mentiras, rumores y comportamientos negativos lo cual se convierte en conflictos.

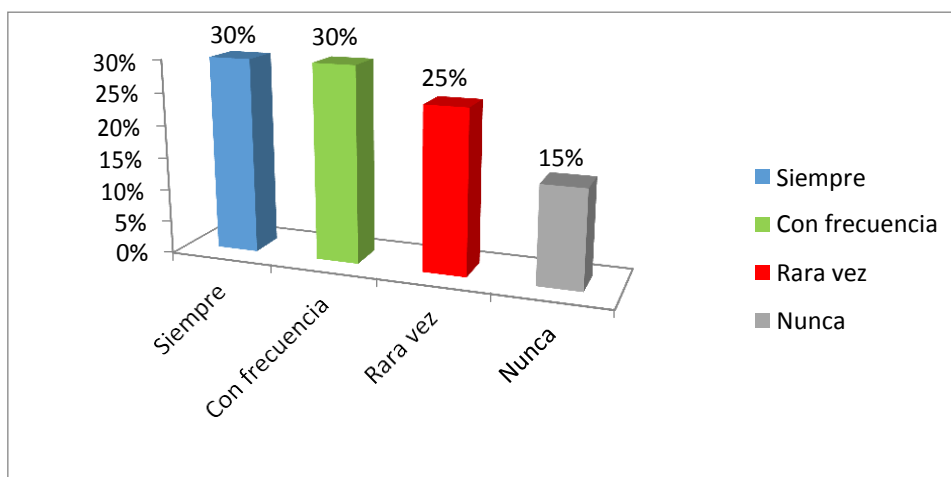
Tabla 0-17

¿En la UGEL de Jaén ha realizado una autorrelacion por centrar sus problemas y actuar con objetividad ante esto?

ESCALA	Pregunta 5	
	f5	%
Siempre	7.5	30%
Con frecuencia	7.5	30%
Rara vez	6.3	25%
Nunca	3.8	15%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿En la UGEL de Jaén ha realizado una autorrelacion por centrar sus problemas y actuar con objetividad ante esto?



Interpretación: El 30% de los encuestados manifestaron que siempre han realizado una autorrelacion para centrar los problemas y actuar con

objetividad en la institución, el 30% consideran que con frecuencia han realizado una autorrelacion en la institución para centrar los problemas, el 25% consideran que rara vez han realizado una autorrelacion para centrar sus problemas y actuar con objetividad, el 15% consideran que nunca veces han realizado una autorrelacion para centrar sus problemas.

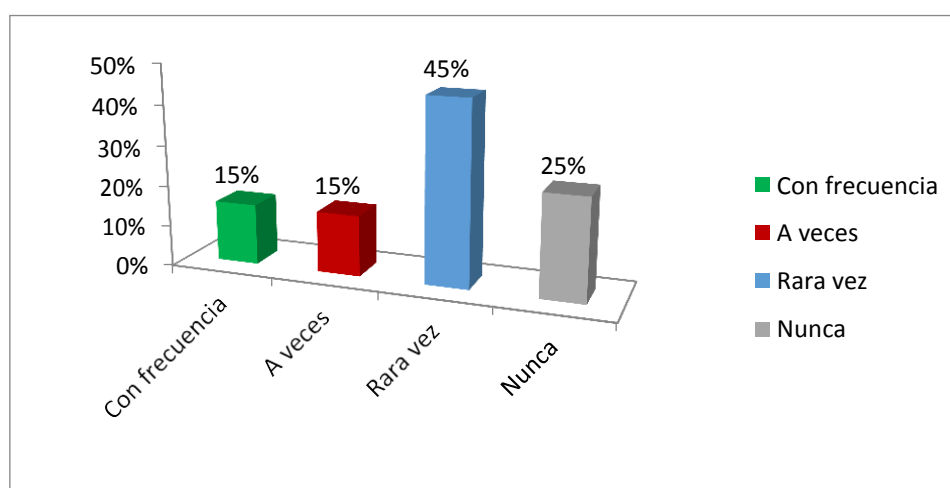
Esto indica que para una autorrelacion son necesarias las demandas sociales, las condiciones laborales focalizando sus esfuerzos en brindar a sus colaboradores las condiciones para el desarrollo de destrezas tales como la creatividad, la toma de iniciativa, la capacidad de trabajar en equipo

Tabla 0-18
¿Llega Ud. a tener dificultades a la hora de tomar decisiones?

ESCALA	Pregunta 6	
	f6	%
Con frecuencia	4	15%
A veces	4	15%
Rara vez	11	45%
Nunca	6	25%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Llega Ud. a tener dificultades a la hora de tomar decisiones?



Interpretación: El 15% de los trabajadores manifestaron que con frecuencia llegan a tener dificultades a la hora de tomar decisiones, el 15% de los trabajadores consideran que a veces llegan a tener dificultades a la hora de

tomar decisiones, mientras que el 45% consideran que rara vez llegan a tener dificultades a la hora de tomar decisiones y el 25% consideran que nunca han llegado a tener dificultades a la hora de tomar decisiones. Esto indica que la manera más adecuada de proceder a la hora de tomar decisiones en la institución es analizar la situación desde todos los puntos de vista posibles. Después es necesario actuar con seguridad y convicción.

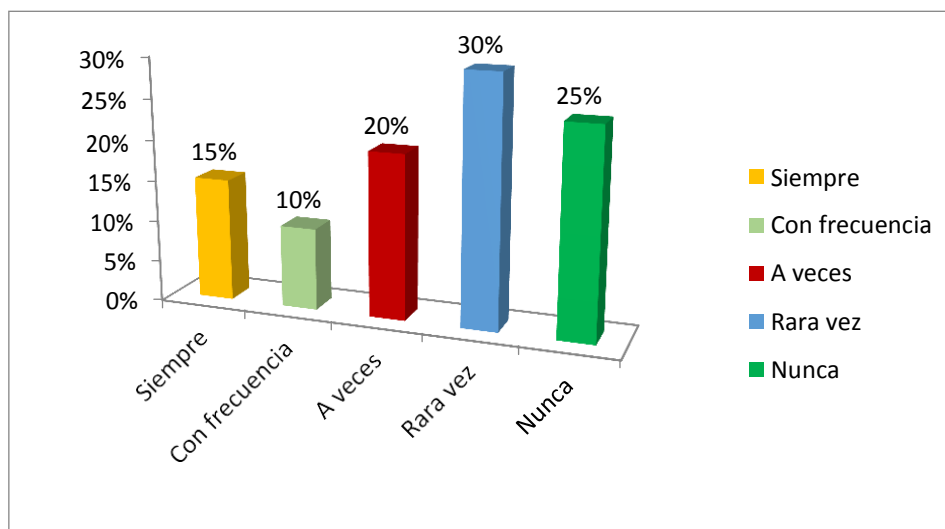
Tabla 0-19

¿Se responsabiliza por las decisiones tomadas por sus colaboradores, a pesar de que no sean las más acertadas?

ESCALA	Pregunta 7	
	f7	%
Siempre	4	15%
Con frecuencia	3	10%
A veces	5	20%
Rara vez	8	30%
Nunca	6	25%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Se responsabiliza por las decisiones tomadas por sus colaboradores, a pesar de que no sean las más acertadas?



Interpretación: El 15% de los trabajadores indicaron que siempre se responsabilizan por las decisiones tomadas aunque no sean las más acertadas, el 10% revelaron los trabajadores que con frecuencia que se

responsabilizan por las decisiones tomadas aunque no sean las más acertadas, el 20% consideran que a veces se responsabilizan las decisiones tomadas aunque no sean las más acertadas, mientras que el 30% consideran que rara vez se responsabilizan las decisiones tomadas aunque no sean las más acertadas, el 25% consideran que nunca se responsabilizan de las decisiones tomadas por los colaboradores.

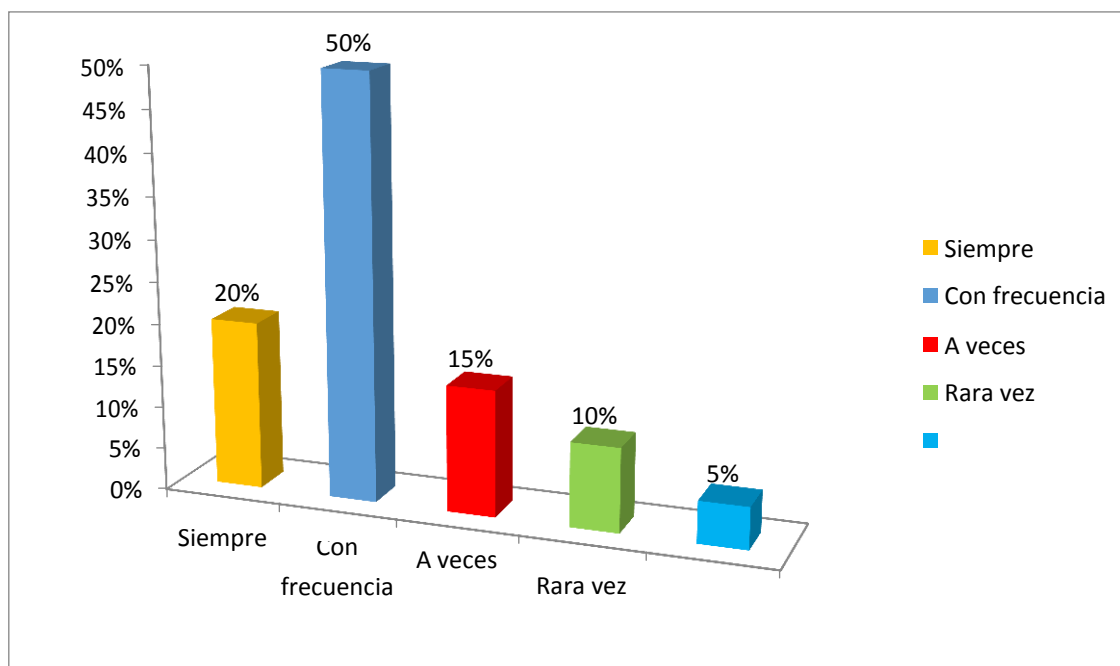
Tabla 0- 20

¿Usted cree que la empatía es muy importante para tener la actitud adecuada a la hora de llegar acuerdos?

Pregunta 8		
ESCALA	f8	%
Siempre	5.0	20%
Con frecuencia	12.5	50%
A veces	3.8	15%
Rara vez	2.5	10%
Nunca	1.3	5%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Usted cree que la empatía es muy importante para tener la actitud adecuada a la hora de llegar acuerdos?



Interpretación: El 20% de los encuestados manifestaron que siempre es muy importante tener una empatía, para poder tener la actitud adecuada a la hora de llegar acuerdos, mientras que el 50% indicaron con frecuencia una empatía es muy importante para tener la actitud adecuada a la hora de llegar acuerdos, el 15% consideran que a veces una empatía es muy importante para tener la actitud adecuada a la hora de llegar acuerdos y el 10% consideran rara vez una empatía es muy importante para tener la actitud adecuada a la hora de llegar acuerdos y el 5% mencionan que nunca son personas empáticas. Esto indica que los trabajadores se sienten que son personas empáticas, sus beneficios son tomar el tiempo y la actitud optima, tener la actitud adecuada a la hora de llegar a acuerdos, entender y proporcionar a los compañeros y colaboradores lo que necesitan, sentirnos comprendidos, escuchados y respetados.

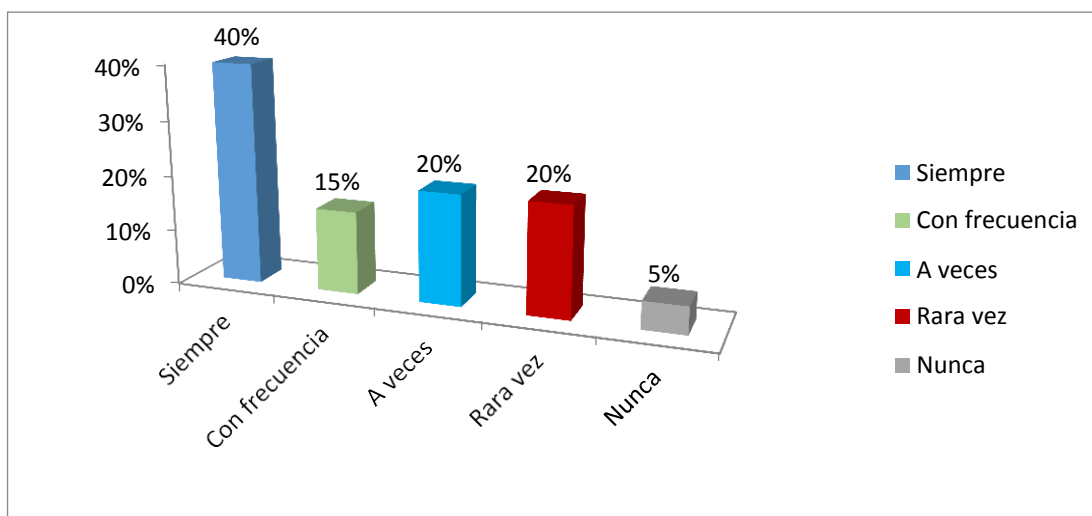
Tabla 0-21

¿Cree Ud. que es necesario mostrarse ante los demás con una expresión de alegría, aunque no lo sienta en ese momento?

ESCALA	Pregunta 9	
	f9	%
Siempre	10	40%
Con frecuencia	4	15%
A veces	5	20%
Rara vez	5	20%
Nunca	1	5%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Cree Ud. que es necesario mostrarse ante los demás con una expresión de alegría, aunque no lo sienta en ese momento?



Interpretación: El 40% de los trabajadores manifestaron que siempre se han mostrado ante los demás con una expresión de alegría, aunque no lo sienta en ese momento, el 15% consideran que con frecuencia han mostrado con alegría ante los demás aunque no ha sido su momento, mientras que el 20% consideran que a veces han mostrado una expresión de alegría antes los demás, el 20% consideran que rara vez han mostrado una expresión de alegría antes los demás y el 5% consideran que nunca han mostrado alegría ante los demás. Esto indica que los colaboradores siempre fingen tener una alegría adecuada en el trabajo aunque no sea su momento.

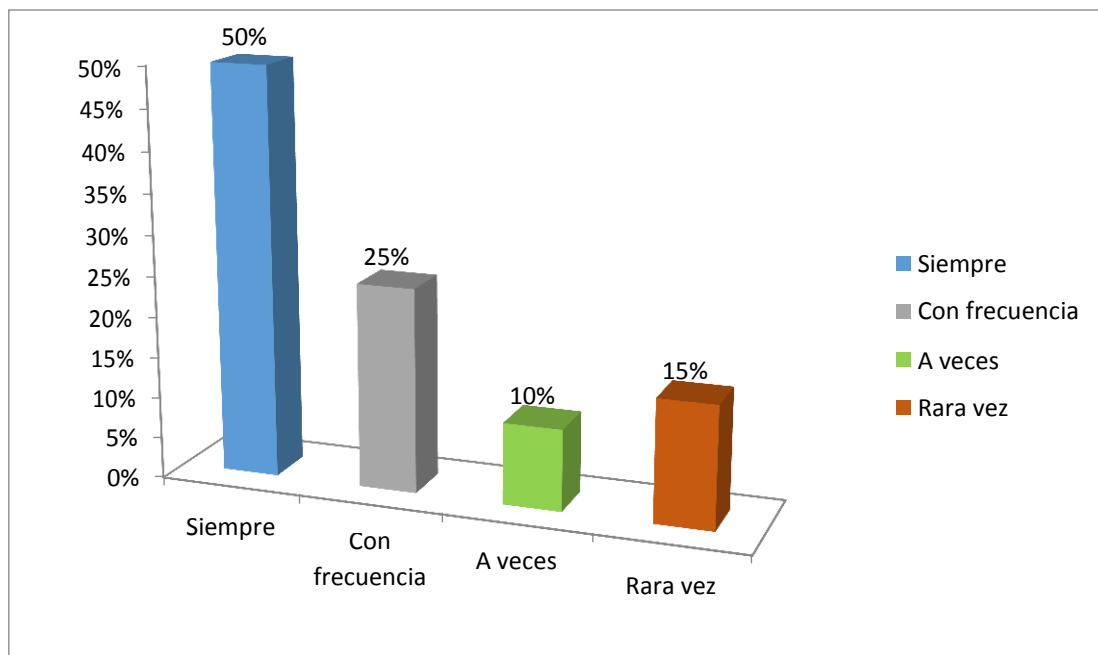
Tabla 0-22

¿Cree Usted que la capacidad de la comunicación empática permite un desenvolvimiento eficiente?

ESCALA	Pregunta 10	
	f10	%
Siempre	12.5	50%
Con frecuencia	6.3	25%
A veces	2.5	10%
Rara vez	3.8	15%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Cree Usted que la capacidad de la comunicación empática permite un desenvolvimiento eficiente?



Interpretación: El 50% de los encuestados manifestaron que siempre una buena comunicación empática permite un desenvolvimiento eficiente, mientras que el 25% indicaron que con frecuencia una buena comunicación empática permite un desenvolvimiento eficiente y el 10% indicaron que a veces una comunicación empática permita un desenvolvimiento eficiente y el 15% consideran que rara vez la comunicación empática permita un desenvolvimiento eficiente. Esto indica que los trabajadores, tienen una comunicación empática lo cual les ayuda a ser más eficientes. Ser empático es uno de los elementos clave de la inteligencia emocional, que se pone de manifiesto a la hora de comunicarnos y relacionarnos con los demás.

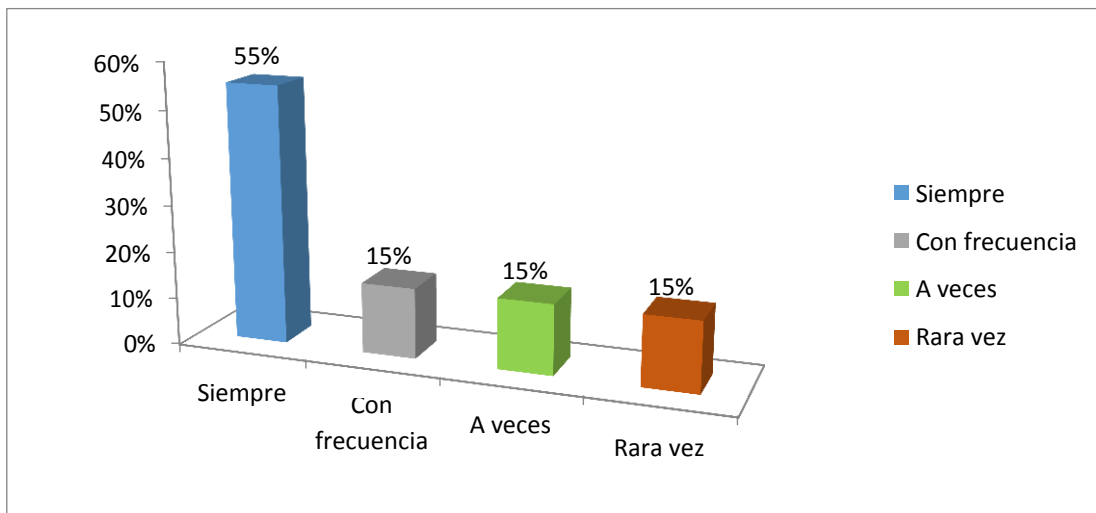
Tabla 0-23

¿Usted cree que las relaciones interpersonales son determinadas para el fortalecimiento de la cultura organizacional?

ESCALA	Pregunta 11	
	f11	%
Siempre	13.8	55%
Con frecuencia	3.8	15%
A veces	3.8	15%
Rara vez	3.8	15%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Usted cree que las relaciones interpersonales son determinadas para el fortalecimiento de la cultura organizacional?



Interpretación: El 55% de los trabajadores encuestados manifestaron que siempre las relaciones interpersonales son importantes para el fortalecimiento de una cultura organizacional, mientras que el 15% consideran que con frecuencia las relaciones interpersonales son importantes para el fortalecimiento de una cultura organizacional, el 15% consideran que a veces las relaciones interpersonales son importantes para el fortalecimiento de una cultura organizacional y el 15% consideran que rara vez las relaciones interpersonales son importantes para el fortalecimiento de una cultura organizacional. Esto indica que las relaciones interpersonales y la cultura organizacional son herramientas muy importantes para una

organización lo cual incrementa su rendimiento laboral, su productividad, el grado de satisfacción, estrategias interactivas, motivadoras para que exista una mejor comunicación entre todo el personal.

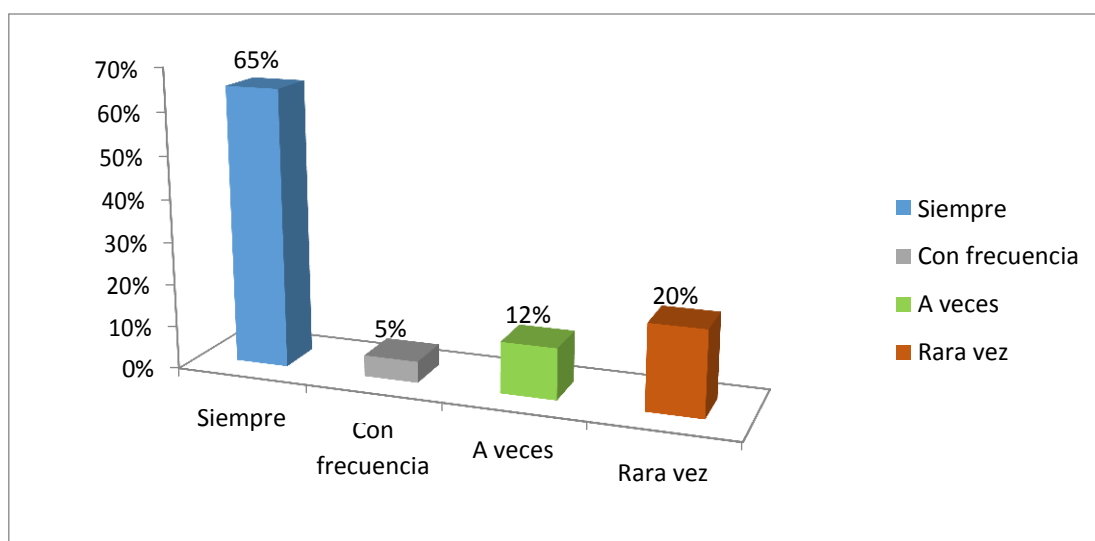
Tabla 0-24

¿Usted cree que las relaciones interpersonales y la comunicación son importantes para la UGEL de Jaén?

ESCALA	Pregunta 12	
	f12	%
Siempre	16	65%
Con frecuencia	1	5%
A veces	3	12%
Rara vez	5	20%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Usted cree que las relaciones interpersonales y la comunicación son importantes para la UGEL de Jaén?



Interpretación: El 65% de los encuestados manifestaron que siempre es muy importante tener muy buenas relaciones interpersonales y una buena comunicación, mientras que el 5% consideran que con frecuencia las relaciones interpersonales y la comunicación son importantes para a UGEL y el 10% consideran que a veces son importantes las relaciones

interpersonales y la comunicación para a UGEL, el 20% indicaron que rara vez existe buenas relaciones interpersonales y comunicación en la institución. Esto indica que las relaciones interpersonales y la comunicación es importante ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor, el valor que nos damos a nosotros mismos, qué tanto nos queremos, el respeto con el que tratamos a nuestra persona, así como preocuparnos por conocer y entender lo que piensan y quieren las otras personas.

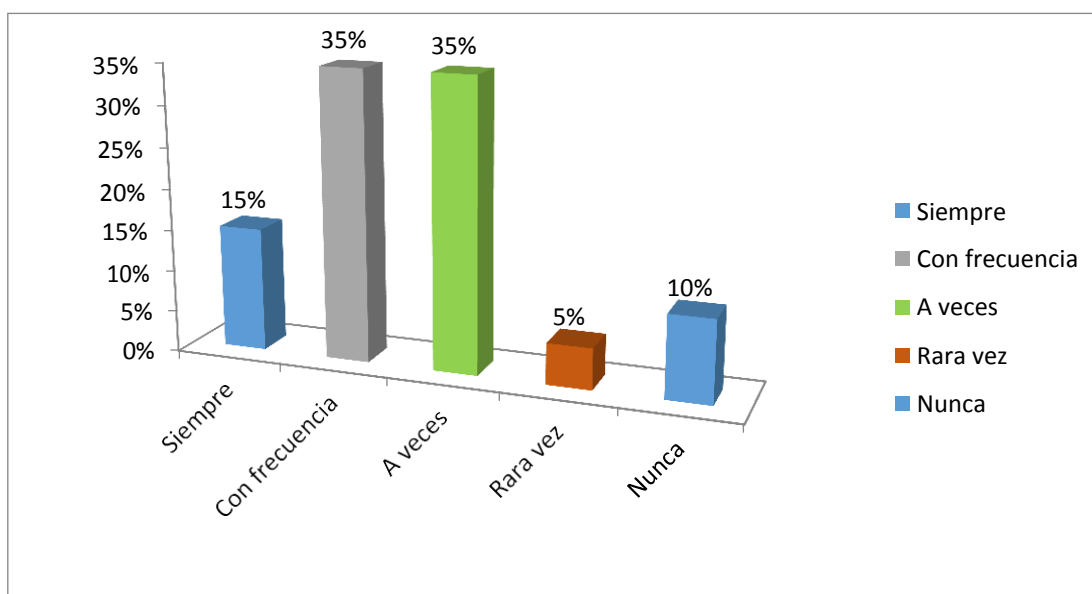
Tabla 0-25

¿Alguna vez usted ha generado alternativas de solución ante los problemas de la Institución?

ESCALA	Pregunta 13	
	f13	%
Siempre	3.8	15%
Con frecuencia	8.8	35%
A veces	8.8	35%
Rara vez	1.3	5%
Nunca	2.5	10%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Alguna vez usted ha generado alternativas de solución ante los problemas de la Institución?



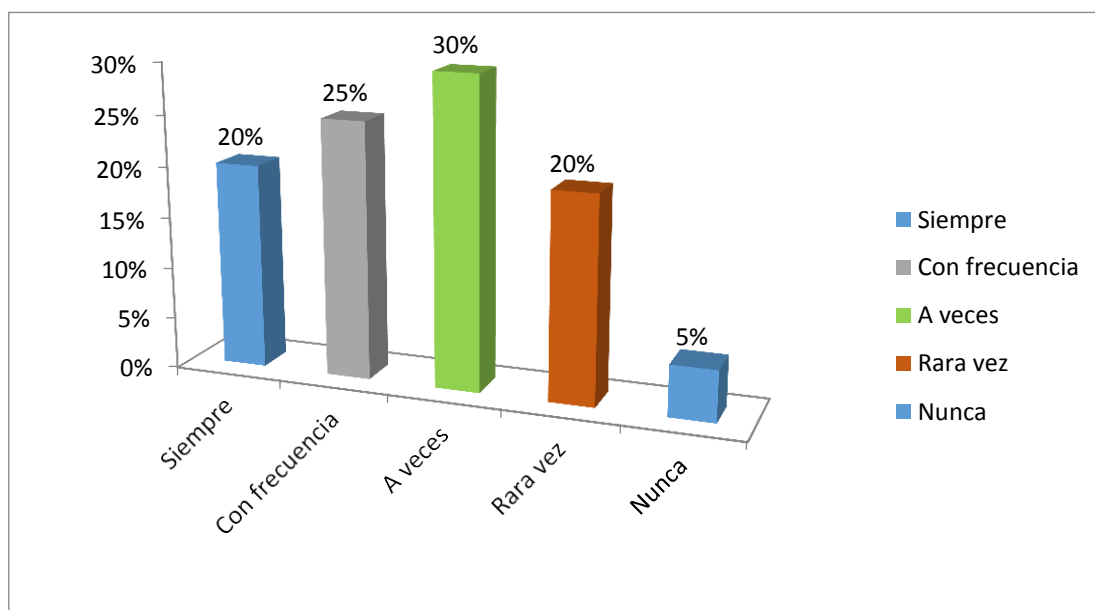
Interpretación: El 15% de los encuestados manifestaron que siempre se han generado alternativas de solución ante los problemas de la institución, mientras que el 35% consideran que con frecuencia han generado alternativas de solución ante los problemas de la institución, el 35% consideran que a veces han generado alternativas de solución ante los problemas de la institución, el 5% consideran que rara vez han generado alternativas de solución ante los problemas de la institución y el 10% consideran que nunca han generado alternativas de solución ante los problemas de la institución. Esto indica que los colaboradores han generado con frecuencia alternativas de soluciones a la institución, lo cual genera buenos resultados, buenas tomas de decisiones y la habilidad para poder resolver problemas y desarrollar a través de la experiencia, entrenamiento y el uso de técnicas estándares.

Tabla 0-26
¿En la institución se escuchan a los trabajadores y se les apoya cuando existan problemas?

ESCALA	Pregunta 14	
	f14	%
Siempre	5	20%
Con frecuencia	6	25%
A veces	8	30%
Rara vez	5	20%
Nunca	1	5%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿En la institución se escuchan a los trabajadores y se les apoya cuando existan problemas?



Interpretación: El 20% de los encuestados manifestaron que siempre en la institución se les escucha a los trabajadores y se les apoya cuando existan problemas, el 25% consideran que con frecuencia en la institución se les escucha a los trabajadores y se les apoya cuando existan problemas, mientras que el 30% consideran que a veces son escuchados y apoyados en sus problemas, el 20% consideran que rara vez son escuchados y apoyados en sus problemas y el 5% consideran que nunca son escuchados y apoyados cuando existen problemas. Esto indica que no todos los gerentes están cortados de la misma tela, pero los mejores tienen la habilidad de entrenar a sus empleados para contribuir significativamente a la institución y alcanzar la satisfacción personal.

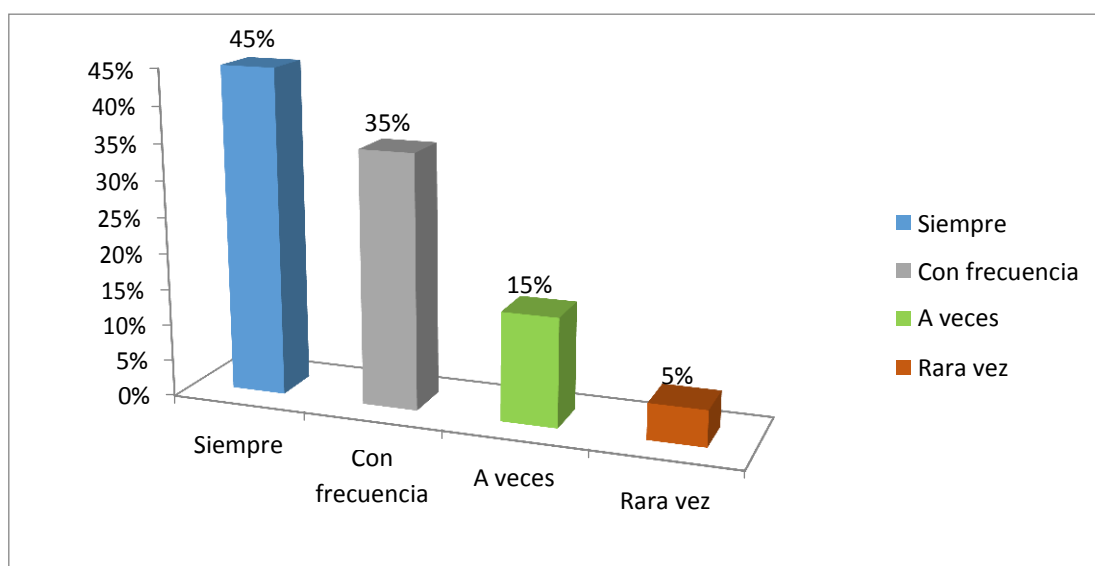
Tabla 0-27

¿Usted cree que la comunicación constante obtiene un progreso personal?

ESCALA	Pregunta 15	
	f15	%
Siempre	11	45%
Con frecuencia	9	35%
A veces	4	15%
Rara vez	1	5%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Usted cree que la comunicación constante obtiene un progreso personal?



Interpretación: El 45% de los encuestados manifestaron que siempre es importante tener una buena comunicación constante porque se obtiene un progreso personal, mientras que el 35% consideran que con frecuencia tienen una buena comunicación constante con los trabajadores, el 15% indicaron que a veces existe una comunicación constante y el 5% consideran que rara vez existe una comunicación constante entre trabajadores. Esto indica que los trabajadores de la UGEL con frecuencia tienen una buena comunicación constante que obtendrá un buen progreso personal. Ya que la comunicación es la esencia de la actividad organizativa para su buen funcionamiento se practica la escucha activa, es asertiva y proactiva.

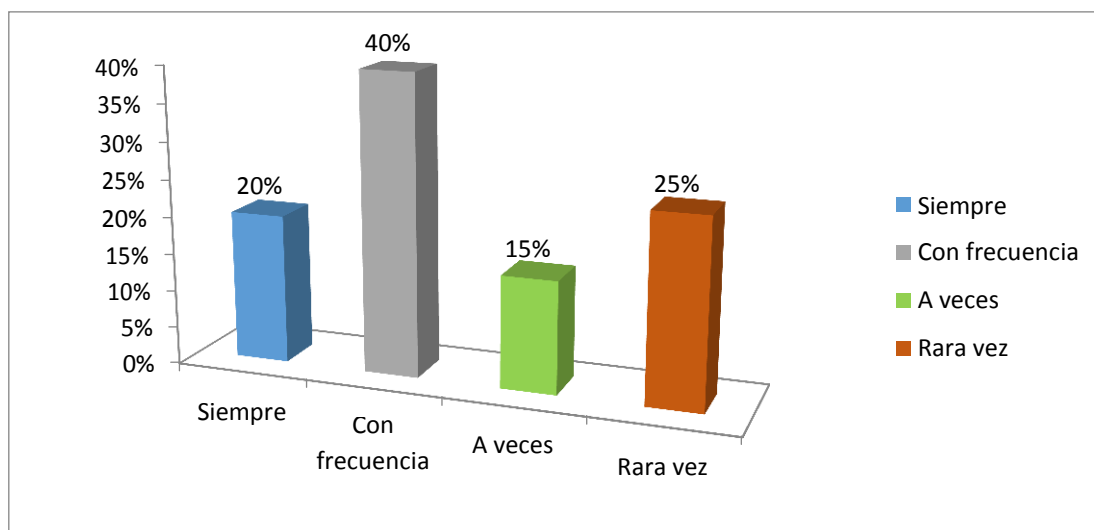
Tabla 0-28

¿En las actividades optimizan las relaciones interpersonales dentro de la institución?

ESCALA	Pregunta 16	
	f16	%
Siempre	5	20%
Con frecuencia	10	40%
A veces	4	15%
Rara vez	6	25%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿En las actividades optimizan las relaciones interpersonales dentro de la institución?



Interpretación: El 20% de los encuestados manifestaron que siempre se llega a optimizar buenas relaciones interpersonales en la institución, mientras que el 40% consideran que con frecuencia optimizan las relaciones interpersonales en la institución y el 15% consideran que a veces optimizan las relaciones interpersonales en la institución y el 25% indicaron que rara vez optimizan las relaciones interpersonales en la institución. Esto indica que en la institución al momento de realizar actividades si optimizan las relaciones interpersonales.

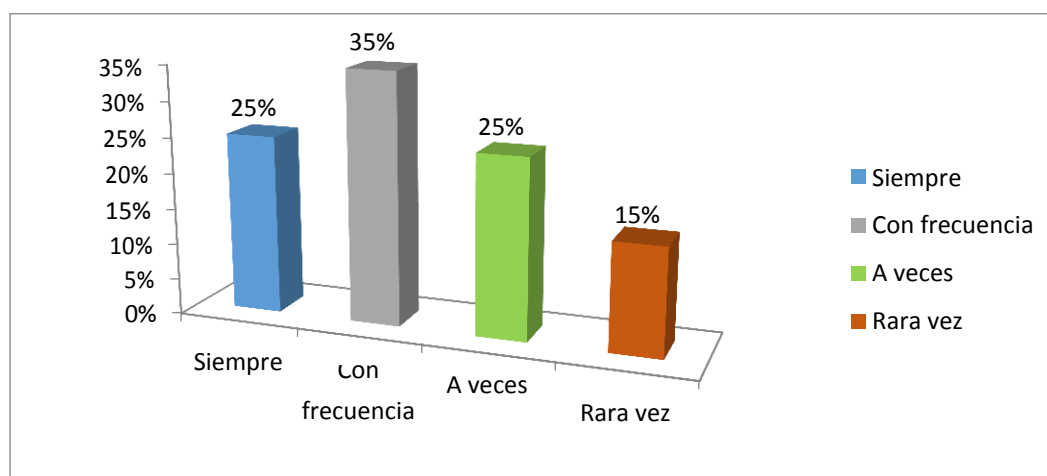
Tabla 0-29

¿Cuándo realizan sus trabajos con optimismo se han demostrado beneficios positivos en la UGEL de Jaén?

ESCALA	Pregunta 17	
	f17	%
Siempre	6	25%
Con frecuencia	9	35%
A veces	6	25%
Rara vez	4	15%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Cuándo realizan sus trabajos con optimismo se han demostrado beneficios positivos en la UGEL de Jaén?



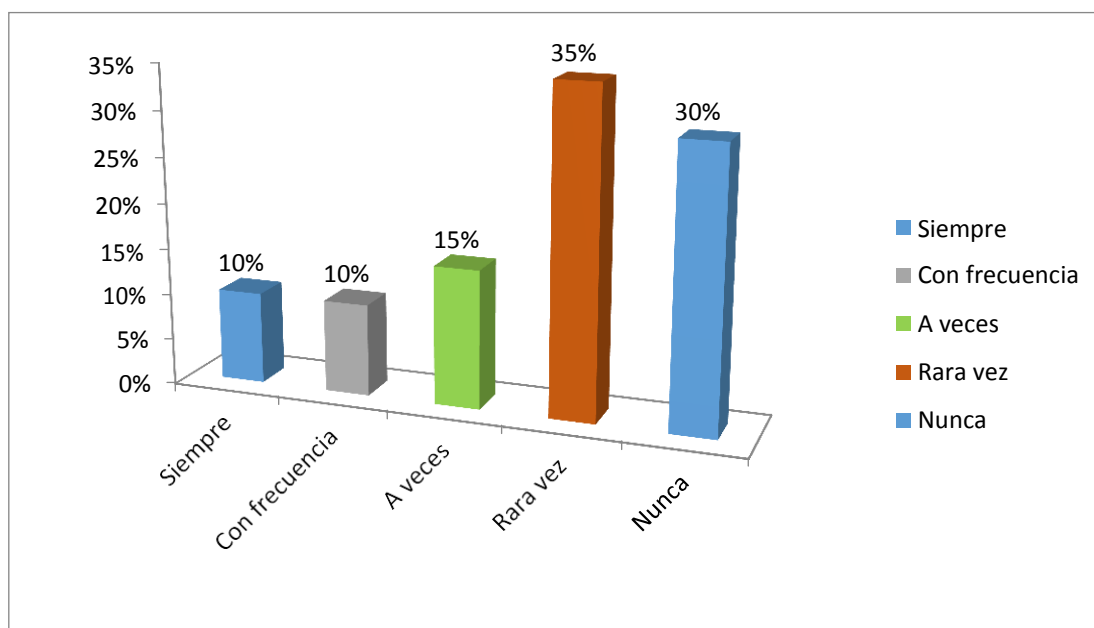
Interpretación: El 25% de los encuestados manifestaron que siempre trabajan con optimismo y generan beneficios positivos en la UGEL, mientras que el 35% consideran que con frecuencia trabajan con optimismo y tienen beneficios positivos en la UGEL y el 25% consideran que a veces trabajan con optimismo en la UGEL y el 15% consideran que rara vez trabajan con optimismo en la UGEL. Esto indica que los trabajadores, compañeros, empleados, gerentes, jefes con frecuencia trabajan con optimismo y tienen beneficios positivos en la UGEL.

Tabla 0-30 ¿La UGEL de Jaén ha impulsado programas que fomenten las relaciones interpersonales?

ESCALA	Pregunta 18	
	f18	%
Siempre	2	10%
Con frecuencia	2	10%
A veces	4	15%
Rara vez	9	35%
Nunca	8	30%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿La UGEL de Jaén ha impulsado programas que fomenten las relaciones interpersonales?



Interpretación: El 10% de los encuestados manifestaron que siempre la UGEL ha impulsado programas para las relaciones interpersonales, el 10% consideran que con frecuencia la UGEL ha impulsado programas para las relaciones interpersonales, el 15% consideran que a veces la UGEL ha impulsado programas para las relaciones interpersonales, mientras que el

35% consideran que rara vez la UGEL ha impulsado programas para las relaciones interpersonales y el 30% consideran que nunca la UGEL ha impulsado programas para las relaciones interpersonales. Esto indica que en la institución rara vez realiza programas que oriente al desarrollo de las relaciones interpersonales.

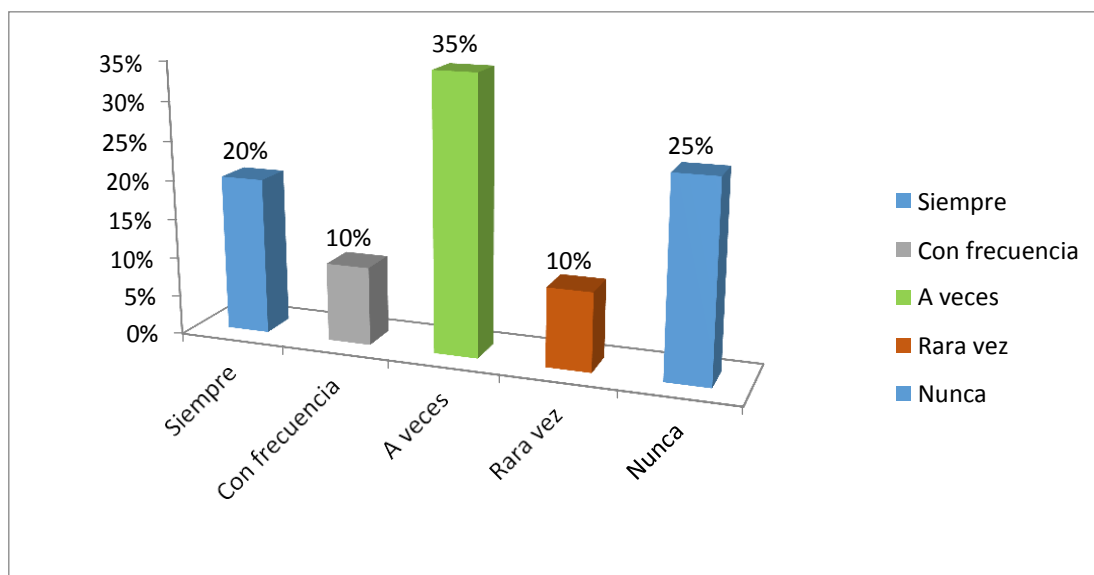
Tabla 0-31

¿Su conducta depende mucho del estado de ánimo que tenga en ese momento?

ESCALA	Pregunta 19	
	f19	%
Siempre	5	20%
Con frecuencia	3	10%
A veces	9	35%
Rara vez	3	10%
Nunca	6	25%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Su conducta depende mucho del estado de ánimo que tenga en ese momento?



Interpretación: El 20% de los encuestados mencionaron que siempre una conducta dependerá del estado de ánimo que tengan en ese momento, el 10% indicaron que con frecuencia su conducta es depende del de ánimo que

tenga en ese momento, el 35% indicaron que a veces una conducta depende mucho del ánimo que tengan en ese momento, el 35% indicaron que rara vez una conducta depende de los ánimos que tenga en ese momento y el 25% mencionan que nunca se dejan llevar por los estados de ánimos que tengan en el momento. Esto indica que los colaboradores tienen que estar plenamente alegres, con conductas positivas para poder desarrollar su trabajo sin tener dificultades en sus resultados laborales. Además contar con un buen estado de ánimo en el trabajo es un atributo extra para cualquier colaborador, ya que le permite destacarse en sus relaciones profesionales.

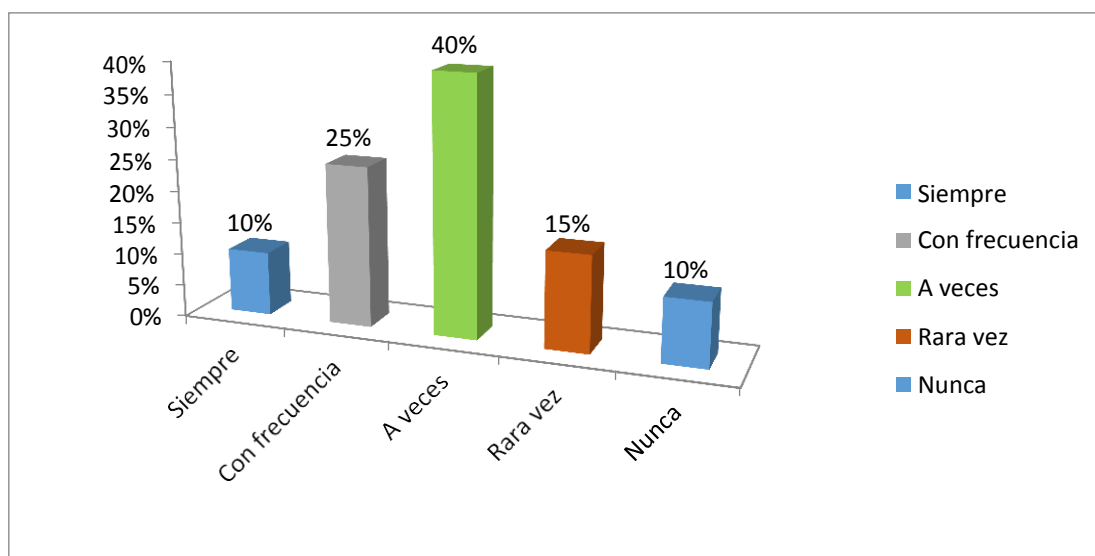
Tabla 0-32

¿Cuándo algo no le sale como lo esperaba toma las cosas con humor?

ESCALA	Pregunta 20	
	f20	%
Siempre	3	10%
Con frecuencia	6	25%
A veces	10	40%
Rara vez	4	15%
Nunca	3	10%
Total	25.00	100.00

Fuente: Encuesta realizadas en la UGEL Jaén-2017

¿Cuándo algo no le sale como lo esperaba toma las cosas con humor?



Interpretación: El 10% de los encuestados realizados indicaron que siempre se toman las cosas con humor al momento de realizar sus labores, el 25% consideran que con frecuencia toman las cosas con humor al momento de realizar sus labores, mientras que el 40% consideran que a veces los trabajadores toman las cosas con buen humor al momento de realizar sus labores, el 15% consideran que rara vez toman las cosas con buen humor y el 10% consideran que nunca toman las cosas con buen humor. Esto indica que tu estado de ánimo no sólo afecta a tu trabajo, también a tu seguridad, como el estrés, depresión, ansiedad, todos son factores psicológicos que no sólo afectan a nuestro trabajo y rendimiento laboral.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

De los resultados obtenidos y procesados en el instrumento aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión de Educativa Local (UGEL) Jaén, puedo manifestar:

El modelo de la cultura organizacional de los trabajadores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén, en la investigación se presenta la categoría que nunca se ha identificado incorporar nuevas formas de pensar, en tener la habilidad para realizar bien sus labores, es por ese motivo que se ha identificado un modelo de cultura organizacional.

Las relaciones interpersonales y la cultura organizacional de los trabajadores de la UGEL Jaén. Los resultados del instrumento a los trabajadores de la UGEL Jaén, puedo manifestar que siempre las relaciones interpersonales son importantes para el fortalecimiento de una cultura organizacional para cada trabajador.

La UGEL, llega asumir este criterio tendrá éxito y posición en el futuro, para una buena cultura organizacional y relaciones interpersonales, lo cual se dispone al aprendizaje, superando barreras que impidan la misión, visión y el aprender en los miembros de la organización. Así mismo, hemos considerado unos modelos relacionados a las instituciones públicas, estamos hablando del modelo de Schein, cual está relacionado al instituto de Administración Tributaria y aduanera SUNARP por los autores (Müller, Alfredo y Romero, 2016, p.10), se ha implantado permitiendo tener resultados positivos como la estabilidad política, crecimiento económico, mayor productividad y mejor educación. Ahora hablamos del modelo de evaluación de cultura organizacional por (Huallini, 2014, p.36) quien considero este modelo para la Institución Nacional de Salud del Público Ejecutor del Ministerio de Salud del Perú, que dio resultados positivos, el cual explora la cultura organizacional para identificar y mejorar la misma a fin de conseguir los objetivos de la institución, el cual servirá para identificar el tipo de cultura organizacional que se tiene.

Torres (2018) nos dice que su gran deseo es crear un clima que dé al individuo una seguridad psicológica” (p.4). Quiero que desde el primer

instante, sienta que si se atreva expresar algo muy personal, o absurdo, u hostil, al menos habrá en el grupo una persona que lo respete lo suficiente como para escuchar con atención lo que dice. En los resultados realizados que Las relaciones interpersonales y la comunicación es importante ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor, el valor que nos damos a nosotros mismos, qué tanto nos queremos, el respeto con el que tratamos a nuestra persona.

López, Domínguez y Machado (2014) “Un conflicto surge cuando entran en contraposición los objetivos, metas o métodos de dos o más personas” (p.52). En los resultados obtenidos, esto indica que los problemas entre colaboradores se dan a través de impuntualidad, mentiras, rumores y comportamientos negativos lo cual se convierte en conflictos.

CONCLUSIONES

Del análisis de los resultados obtenidos modelo de Cultura Organizacional para mejorar las Relaciones Interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Jaén - 2017”.

- El nivel de cultura organizacional en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén, el 28% el nivel de cultura organizacional son buenos, el 12% son regulares y el mayor porcentaje presenta (60%) nos dice que el nivel de cultura organizacional son malas.
- El nivel de las relaciones interpersonales en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén, se muestra el mayor porcentaje (48%) son buenos, el 23% son regulares y el 29% nos indica que el nivel de las relaciones interpersonales en los trabajadores son malos.
- Se ha elaborado la propuesta de un modelo de cultura organizacional de Denison como referencia para mejorar las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén - 2017”.
- Cuando se realizan actividades, los directivos y/o administrativos de esta institución el 40% rara vez, tienen en cuenta la visión de la UGEL y el mayor porcentaje se muestra el (60%) de los trabajadores no perciben que los directivos y/o administrativos nunca tienen en cuenta las visión en la institución cuando realizan actividades.
- Los trabajadores de la Ugel Jaén 30% rara vez suelen evitar los problemas entre trabajadores de la Ugel, el mayor porcentaje (35%) donde consideran que a veces evitan los problemas cuando hay conflictos entre trabajadores en la Ugel, y el 10% de la categoría “siempre” y 25% “con frecuencia”, nos dicen que suelen evitar los problemas cuando hay conflictos entre trabajadores en la Ugel.

RECOMENDACIONES

- Se debe tener en cuenta la importancia de la cultura organizacional ya que es un valor fundamental para los trabajadores que generan un impacto entre lo moral como es la satisfacción, motivación y productividad.
- Las relaciones interpersonales son muy importantes para la comunicación del ser humano ya que en ello pueden expresarse sentimientos, opiniones y nuevos conocimientos. En el cual los trabajadores de la Ugel puedan tener una buena comunicación, percepción, aprendizaje, liderazgo.
- La propuesta de modelo de Denison es de mucha importancia ya que tiene como finalidad orientar a la institución hacia un desarrollo que genere una cultura de inteligencia dispuesta al aprendizaje de una buena cultura organizacional que conllevaría a trabajar en equipo con eficiencia y eficacia.
- Desarrollar Programas, Talleres, Convivencias y Charlas sobre las relaciones interpersonales, con el fin de promover en los trabajadores cambios y mejoras de actitudes, conductas, expresiones verbales y corporales en pro de la obtención de una cultura organizacional óptimo en la UGEL

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agreda, H. (2015). *Cultura Organizacional Y Bienestar Laboral De Los Trabajadores Administrativos De La Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, 2015*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional José María Arguedas, Perú. Recuperado el 4 de 2 de 2018, de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/229/19-2015-EPAE-Llacchua%20Quino-Cultura%20organizacional%20y%20bienestar%20laboral%20e%20los%20trabajadores%20administrativos%20de%20la%20UNAJMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Allport, F. (19 de Julio de 2011). LAS ACTITUDES. *Revista EDU-FISICA Gripo de Investigación Edufisica*. Recuperado el 08 de Abril de 2017, de <https://sites.google.com/site/escuelaspsicounc/word-of-the-week/unadefiniciondeconductabfskinner>
- Alvarez, C. (2012). *Obra Didáctica elemental "una mirada de teoría de procesos conscientes"* (octava ed., Vol. 8°). (O. Flórez , Ed.) Argentina, Argentina. Recuperado el 10 de Abril de 2017
- Anccana, J., & Quispe, K. (2013). *Plan Cultura Organizacional para mejorar la Satisfacción Laboral de los Empleados de la Empresa Incmena SAC en el Distrito de Villa el Salvador-2012*". tesis de Lic. en Administración, Universidad Autónoma del Perú, Lima, Lima. Recuperado el 20 de Abril de 2017, de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/153/1/ANCCANA%20MOCHCCO%20-%20ANCCANA%20MOCHCCO.pdf>
- Angulo, J. (29 de Junio de 2008). *Relación de la motivacion y satisfacción con la profesión con el rendimeinto de los estudiantes de la faculta de Educación de la UNMSM*. tesis par optar megister en Educación, Universidad Nacional de San Marcos, Lima. Recuperado el 01 de Mayo de 2017, de [psicopedagogiaaprendizajeduc.](#)

- Antezana, D., & CCanto, J. (2015). *"Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa de la UGEL Huancavelica.* tesis de lic., Universidad Nacional de Huancavelica, Lima. Recuperado el 09 de Abril de 2017, de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/57/TP%20-%20UNH%20ADMIN.%200054.pdf?sequence=1>
- Arce, G., & Malvas, y. (2014). *El Clima Organizacional y las Relaciones Internacionales en la I.E. Manuel González Prada de Huari-2013.* tesis Académico de Magíster en Educación, Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima, Huari. Recuperado el 19 de Abril de 2017, de http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce_Malvas_tesis_maestr%C3%ADa_2014.pdf?sequence=1
- Arce, G., & Malvas, Y. (2014). *El Clima Organizacional Y Las Relaciones Interpersonales En La I.E. Manuel González Prada De Huari - 2013.* tesis para optar grado académico de magíster en educación, Universidad Católica Sedes Sapientiae, Huari - Perú. Recuperado el 4 de 2 de 2018, de http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce_Malvas_tesis_maestr%C3%ADa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arteaga, V. (2006). *"Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa "Victor Andrés Belaunde" de Trujillo".* Lima. Recuperado el 09 de Abril de 2017, de <http://recursoshumanosucvsl.blogspot.pe/2011/11/clima-institucional-y-organizacional.html>
- Bolaños, J. (2015). *Relaciones Interpersonales Docentes y Manejo de Conflictos Administrativos Educativos.* tesis de grado, Universidad Rafael Landivar, QUETZALTENANGO, Guatemala. Recuperado el 17 de Abril de 2017, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/09/Bolanos-Jose.pdf>
- BuenasTareas. (03 de Abril de 2014). Recuperado el 14 de Abril de 2017, de Ensayo del elogio de la dificultad Estanislavo zuleta Carta Formal: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Comunicacion-Intergrupaly-Intragrupal/50052222.html>
- Calderón, Z. (2013). *"La Cultura Organizacional En La Estabilidad Laboral" (Estudio Realizado En Lubricantes La Calzada S.A.).* tesis, Universidad Rafael

- Landívar, Quetzaltenango. Recuperado el 4 de 2 de 2018, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>
- Campos . (2006). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 10 de Mayo de 2017
- Carl, R. (1998). Teoría humanista de Rogers. En Rogers, & C. Alvarez (Ed.), *Teoría humanista de Rogers* (pág. 14). España. Recuperado el 01 de Mayo de 2017, de Rincón del Vago: <http://html.rincondelvago.com/teoria-humanista-de-rogers.html>
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima, Perú: San Marcos.
- Chavez, N. (2013). *Influencia De Las Relaciones Interpersonales En El Clima Organizacional De Los Trabajadores De La UGEL Sánchez Carrión – La Libertad*. tesis para optar lic en administración, Universidad Nacional de Trujillo, trujillo. Recuperado el 4 de 2 de 2018, de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2571/chavez_arlita.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Constitución. (29 de Diciembre de 1993). *La Constitución Política del Perú*. informe documentario, LIma, Lima. Recuperado el 10 de Abril de 2017
- Duarte, L. (23 de 11 de 2016). *Teoría de las Relaciones Humanas*. (R. Cabañas, & A. Vega, Editores) Recuperado el 4 de 2 de 2018, de inforadmoeduca: <https://inforadmoeduca.wikispaces.com/TEORIA+DE+LAS+RELACIONES+HUMANAS>
- Espinosa, M. (2014). “Análisis del Grado de Relación entre las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional Percibido por los Miembros de la Comunidad Académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón”. tesis posgrado, Universidad de EAN, Cartagena. Recuperado el 22 de Abril de 2017, de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/8917/EspinosaMoraima2016.pdf?sequence=13&isAllowed=y>
- Fujimori, A. (12 de Diciembre de 1993). Congreso de la República del Perú 1993. *El Peruano*, pág. 71p. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de

AbogdoPerú.com:

<http://www4.congreso.gob.pe/accesible/constitucion/titulo-I.htm>

Gallaga, R. (2008). *Teoría de las Relaciones Humanas*. Recuperado el 20 de Abril de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos14/relaciones-humanas/relaciones-humanas.shtml#teo>

García, J., Aguilera, J., & Castillo, A. (s.f.). *www.odiseo.com.mx*. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de <http://www.odiseo.com.mx/2011/8-16/pdf/garcia-aguilera-castillo-guia-construccion-escalas-actitud.pdf>

Gropella, E., & Cominetti, R. (08 de 2014). "La Descentralización de la Educación y la Salud" Un análisis Comparativo de la experiencia Latinoamericana. *CEPAL(46)*, 245 p. Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/31142>

Harrison y Stokes. (s.f.). *Modelo Cultura Organizacional*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de [monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos15/pensamiento-sistemico/pensamiento-sistemico.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/pensamiento-sistemico/pensamiento-sistemico.shtml)

Hernández, M. (2008). "*Las Comunicaciones Interpersonales como Herramienta para Sinergia en la cultura organizacional a los docentes de la escuela de la comunicación*". tesis, Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado el 17 de Abril de 2017

Hernández, R. (2015). *Metodología de la Investigación* (6° ed.). (S. D. C.V, Ed.) México, México: McGraw-Hill. Recuperado el 10 de Mayo de 2017

Huallini, S. (2014). « *Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud*». tesis de grado académico de magister, UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, Lima. Recuperado el 22 de 02 de 2018

Léon , R., Tejada, E., & Yataco, M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. En R. (. Rodríguez Ulloa, *teoría de las organizaciones Inteligentes* (pág. 6). Recuperado el 22 de Abril de 2017, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf

- Lewin, K. (04 de Julio de 2011). *Profesora_Fatme_UNESR*. Recuperado el 08 de Abril de 2017, de Diámica de Grupo: <http://profesorafatmeunesr.blogspot.pe/>
- LLaguento, L., & Becerra, S. (2014). *“Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Empresa DIVEMOTOR de la Ciudad de Cajamarca, en el año 2014”*. Tesis de Licenciado de Administración, Universidad Privada del Norte, Cajamarca. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/4936/LLaguento%20D%C3%ADaz%20Luis%20Edgar%20y%20Becerra%20Camacho%20Sol.pdf?sequence=1>
- Lobo. (s.f.). *Los Sistemas, el Pensamiento Sistémico y los Modelos de Cultura Organizacional*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de monografia.com: <http://www.monografias.com/trabajos15/pensamiento-sistemico/pensamiento-sistemico.shtml>
- López , S., Domínguez , M., & Machado, I. (2014). *Las Relaciones Interpersonales y su Influencia en el Clima Organizacional del Centro Educativo Educativo de Nuevo Chorrillo*. tesis, Universidad Cristiana Panamá, Panamá. Recuperado el 18 de Abril de 2017, de <https://es.slideshare.net/MarcosPabelAlegreFernandez/investigacion-inesmachado162014>
- López, S., Domínguez, M., & Machado, I. (2014). *Las Relaciones Interpersonales Y Su Influencia En El Clima Organizacional Del Centro Educativo De Nuevo Chorrillo*. tesis, Universidad Cristiana de Panamá, Panamá. Recuperado el 4 de 2 de 2018, de <http://investigacion.ucp.ac.pa/wp-content/uploads/2017/02/Las-Relaciones-Interpersonales-y-su-influencia-en-el-Clima-Organizacional-del-Centro-Educativo-de-Nuevo-Chorrillo.pdf>
- Maslow, A. (1991). Teoría d ela Motivación Humana. En A. Maslow, & illustrated (Ed.), *Motivación y Personalidad* (C. Claridad, Trad., primera ed., pág. 436p.). Madrid: Díaz de Santos. Recuperado el 01 de Mayo de 2017
- Molocho, N. (2010). “Influencia del Clima Organizacional en La Gestión Institucional de la sede Administrativa UGEL N° 01 Lima Sur -2009”. *ALICIA*, 93p. Recuperado el 09 de Abril de 2017, de

http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_70fb40b2722eb97921c2fbd272e12f49

- Morin, E. (2013). *Introducción al Pensamiento Complejo* (castellana ed.). (J. Castañeda, Ed.) España, Barcelona: Gedisa Editorial. Recuperado el 22 de Abril de 2017
- Müller, R., Alfredo , R., & Romero, A. (2016). *Modelo teórico para el análisis de la formación de la cultura organizacional de la administración pública*. Instituto de Administración tributaria y aduanera. lima: Roger Alberto Müller, José Alfredo del Nogal, Alexis Romero Salazar. Recuperado el 21 de 2 de 2018
- Ollanta, T. (20 de Agosto de 2011). Normas Legales. (E. peruano, Ed.) *El Peruano*, 13p. Recuperado el 22 de Abril de 2017
- Ollanta, T. (2012). *Reglamento de la Ley N° 29873, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Constitución de la República, Lima. Recuperado el 21 de Abril de 2017
- Ouchi, W. (1981). Teoría Z de william Ouchi. En w. Ouchi, & P. B. Group (Ed.), *Cómo las empresas estadounidenses pueden enfrentar el desafío japonés*. (B. Horizons, Trad., Vol. 24 (6), pág. 283p.). Estados Unidos. Recuperado el 23 de Abril de 2017
- Ouchi, W. (1981). Teoría Z de william Ouchi. En w. Ouchi, & P. B. Group (Ed.), *Cómo las empresas estadounidenses pueden enfrentar el desafío japonés*. (B. Horizons, Trad., Vol. 24 (6), pág. 283p.). Estados Unidos. Recuperado el 23 de Abril de 2017, de https://books.google.es/books/about/Theory_Z.html?id=y_23AAAIAAJ
- Parry. (2013). *Definiciones del Concepto competencias*. Enciclopedia Virtual, Lima. Recuperado el 09 de Abril de 2017, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html
- Pedraza, L. (1 de 6 de 2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio Fenomenológico. (Plaza, Janes S.A, Edits., & C. Palma, Trad.) *Clío América*, 9(17), 10. Recuperado el 4 de 2 de 2018
- Pomajambo, M. (2013). «*Estudio descriptivo de los componentes de la organización inteligente en una institución educativa pública de Villa el Salvador*». tesis,

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, Lima. Recuperado el 22 de 2 de 2018, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5016/POMA_JAMBO_ZAMBRANO_MARIO_ESTUDIO_EDUCATIVA.pdf?sequence=1

Quintero, J. (28 de 6 de 2012). (Quintero, Ed.) *psicopedagogiaaprendizajeuc*, 7. Recuperado el 4 de 3 de 2018

Ramírez, B. (2015). *Desarrollo Organnizacional Bajo un Enfoque Sistémico*. Universidad Autónoma del Estado de México, México. Recuperado el 10 de abril de 2017, de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiS0NS5z7jTAhWCPiYKHVb_BUY4ChAWCkKwAQ&url=http%3A%2F%2Fri.uaemex.mx%2Fbitstream%2F20.500.11799%2F31794%2F1%2Fsecme-22525.pptx&usg=AFQjCNGBJuFY7I_sPffLEIPSTOsxtG7D

Richard, L. (2002). *Definición de Necesidades* (Primera Edición ed.). (Castellano, Trad.) Colombia: Compañía Continental. Recuperado el 08 de Abril de 2017, de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/necesidad-definicion.html>

Ruiz, C., & Pinchi, W. (2015). "Impacto de la Cultura Organizacional en la Gestión Educativa de la UGEL Ascope-2014". *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 12(1)(85-99), 15pg. Recuperado el 22 de Abril de 2017, de https://scholar.google.com.pe/scholar?q=%E2%80%9CImpacto+de+la+Cultura+Organizacional+en+la+Gesti%C3%B3n+Educativa+de+la+UGEL+Ascope-2014%E2%80%9D&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5

Sánchez , E. (10 de Diciembre de 2015). "Estrategias para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en el Personal de la Unidad Educativa Débora Medina Vivas". *Investigación y Formación Pedagógica revista del CIEGC*, 2(1)(2), 19p. Recuperado el 22 de Mayo de 2017, de <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvformpedag/article/view/3675/1825>

Schein, E. (1988). Teoría de Modelo complejo. En E. Schein, Plaza, & Janes S.A (Edits.), *Cultura Empresarial y Liderazgo* (C. Palma, Trad., pág. 163p.). Barcelona, España. Recuperado el 10 de Abril de 2017

- Sesento, L. (2008). *Modelo sistémico basados en competencias para instituciones del nivel superior*. Tesis Doctoral, Centro de Investigación y Desarrollo del Estado Michoacán, México. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/ficha.htm>
- Skinner, B. (1979). *La Conducta de los Organismos: un análisis experimental* (2° ed., Vol. II). (B. Fontanella, Ed.) Barcelona. Recuperado el 09 de Abril de 2017, de <https://sites.google.com/site/escuelaspsicounc/word-of-the-week/unadefiniciondeconductabfskinner>
- Torres. (3 de 1 de 2018). Psicología Humanista: La Teoría de la Personalidad que propuso Carl Rogers. (Diorki, Trad.) *psicologiyamente*, 4, 14. Recuperado el 4 de 2 de 2018
- Torres, D. (2017). *Gerencia Organizacional: Teoría de sistemas (organizaciones Inteligentes)*. Maestrias en Ingeniería Industrial, Universidad en Ciudad Bolívar, Venezuela, Venezuela. Recuperado el 3 de 2 de 2018
- Vanina, G. (2014). *Motivación del personal en la Administración Pública*. Microsoft Word - LAS TEORIAS.doc, Universidad Nacional de Cuyo, Argentina. Recuperado el 4 de 2 de 2018
- Vargas, L. (1994). *La Percepción* (Vol. 4° (8)). Iztapalapa, México: Alteridades. Recuperado el 09 de Abril de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>

ANEXOS

Anexo 1:

Propuesta de modelo de cultura organizacional para mejorar las relaciones interpersonales en la unidad de gestión educativa local (UGEL)

1. DATOS GENERALES

1.1. Lugar

Distrito de Jaén, Provincia de Jaén, Departamento de Cajamarca

1.2. Institución

Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) - Jaén

1.3. Investigador

Bach. Sidney Lisbet Gonzales Cieza

2. PRESENTACIÓN

La globalización de la economía, la ciencia y la tecnología, han dado lugar a modelos organizacionales que permiten mejorar los diversos problemas que las empresas afrontan hoy en día. Aspectos como el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, el empowerment, el stres laboral, el cambio y desarrollo organizacional, la ética organizacional, entre otro; pueden ser resueltos a través de iniciativas de los gerentes, en aplicar determinados modelos que la administración moderna nos proporciona.

Es importante conocer y estudiar a las organizaciones, según los indican Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) que “la organización no es sólo un espacio de trabajo ni búsqueda de funcionalidad complicada. (p.6). “Es siempre, en sí misma, múltiples organizaciones, con una gran variedad de sentidos; es una máquina, una misión, un sistema ecológico, un organigrama, un organismo vivo, una arena de poder, una prisión, una cultura, un campo de batalla y un cerebro. (p.6).

La cultura organizacional constituye un conjunto de valores, hábitos, costumbres, conductas, normas de trabajo, tradiciones rituales, etc., que son

compartidos por todos los colaboradores y que se transmiten de generación en generación. En ese sentido, existen una serie de modelos que las organizaciones privadas o públicas pueden tomar para mejorar el clima laboral la con respecto a las relaciones interpersonales de los trabajadores.

Modelos de cultura organizacional como el de Schein, de Peter Senge, y el de Denison; pueden ser fácilmente aplicados a las organizaciones públicas, en este caso a la Unidad de Gestión Educativa de Jaén. Para el caso concreto de la presente investigación se ha tomado como referencia el Modelo del Doctor Daniel Denison - Ex miembro de la Universidad de Michigan Business School, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en IMD - International Institute of Management Development en Lausana, Suiza.

Este modelo consta de cuatro dimensiones o enfoques: implicación, consistencia, adaptabilidad, y misión. Cada una de estas características se mide a través de tres índices, y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems de cuestionario. Para el caso concreto de la UGEL Jaén, se ha contextualizado y/o adaptado a la realidad que se ha diagnosticado según la encuesta aplicada.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Jaén, tiene una serie de problemas como: la carencia de cultura organizacional por el deterioro en las relaciones interpersonales, no existe una misión y visión compartida por los miembros de la organización, la falta de liderazgo y motivación por parte de los directivos y el temor del personal administrativo a no aportar ideas por miedo al fracaso.

En ese sentido, la presente propuesta de modelo de cultura organizacional para mejorar las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Jaén, es de mucha importancia ya que tiene como finalidad orientar a la institución hacia un desarrollo que genere una organización inteligente dispuesta al aprendizaje para una buena cultura organizacional, que conllevaría a trabajar en equipo con eficiencia y eficacia.

Si la institución de la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén, asume el reto de implementar esta propuesta de modelo, es de seguro que tendrá el éxito en cuanto a una buena cultura organizacional y por ende mejorarán relaciones interpersonales; lo cual predispone en el personal el aprendizaje continuo, superando barreras que impidan el compromiso con la misión, visión y objetivos.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la cultura organizacional como un elemento eficaz de integración en las relaciones humanas de los colaboradores, en los diferentes niveles organizacionales de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Jaén.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Desarrollar en los trabajadores la autoridad, autonomía y responsabilidad para dirigir su propio trabajo.
- ✓ Mejorar en los trabajadores el espíritu del trabajo cooperativo y en equipo.
- ✓ Mejorar en los trabajadores el desarrollo de competencias, que permitan la adquisición, perfeccionamiento o actualización constante de sus habilidades y capacidades.
- ✓ Mejorar en el personal directivo las habilidades blandas
- ✓ Identificar las normas de comportamiento que permiten a los trabajadores a tomar decisiones consistentes y comportarse de acuerdo a ellas.
- ✓ Mejorar los niveles de comunicación entre los trabajadores
- ✓ Mejorar la calidad de atención en los trabajadores
- ✓ Fomentar el direccionamiento estratégico de la organización en los trabajadores.

5. BASE TEÓRICA - CIENTÍFICA

La presente propuesta de modelo de cultura organizacional para mejorar las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Jaén, ha sido tomada del Modelo de Denison (1997), quien propone cuatro dimensiones o enfoques: implicación, consistencia,

adaptabilidad, y misión. Cada una de estas características se mide a través de tres índices:

a) Participación o Implicación (Involvement): ¿Están las personas alineadas y comprometidas con la organización?. En el modelo este rango se mide con tres índices:

- **Empoderamiento o Empowerment**, referido al grado de autoridad e iniciativa para dirigir su propio trabajo.
- **Trabajo en equipo**, que implica trabajo cooperativo para lograr los objetivos organizacionales.
- **Desarrollo de capacidades**, vinculado a la inversión continuada en habilidades, capacidades y competencias de los empleados, orientadas a la mejora de la competitividad

b) Consistencia (Consistency): ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?. Esta característica se mide con los siguientes índices:

- **Valores centrales**, que indica los valores que comparten los distintos miembros que crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos.
- **Acuerdo**, se refiere a la capacidad de los miembros de la organización de lograr acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las diferencias cuando éstas ocurren.
- **Coordinación e integración**, que señala el grado en el cual las distintas unidades son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes.

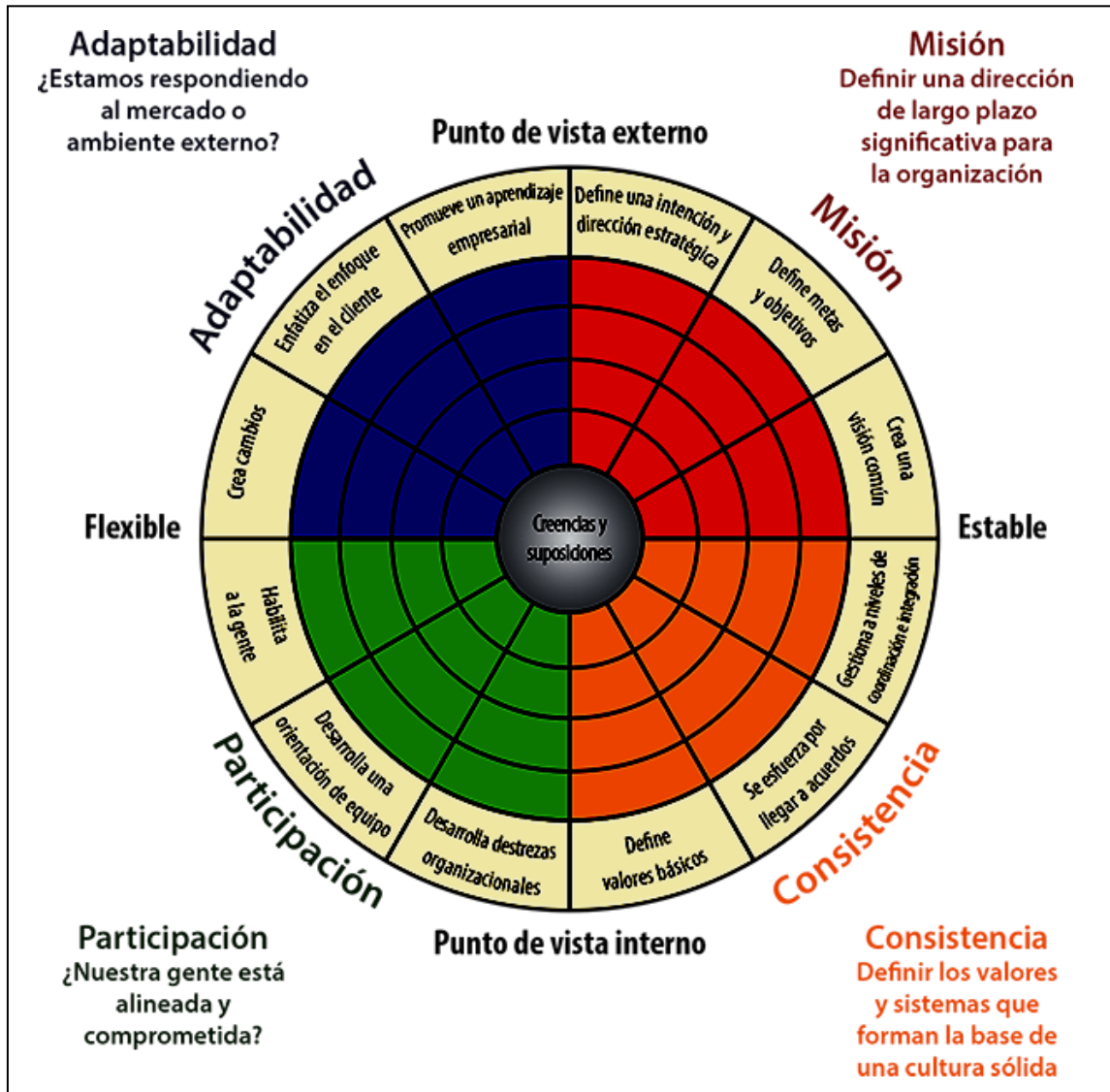
c) Adaptabilidad (Adaptability): ¿La organización escucha a su mercado?. Se mide por medio de las siguientes tres dimensiones:

- **Orientación al cambio**, que indica el grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos, es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia.

- **Orientación al cliente**, que refleja el grado en el cual la organización conoce a sus clientes y procura satisfacer sus necesidades.
- **Aprendizaje organizativo**, se vincula al grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.

d) Misión (Mission): ¿Sabe la organización hacia dónde se dirige?. Los tres índices que componen esta dimensión son:

- **Dirección y propósitos estratégicos**, que refleja la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es su contribución a esta meta.
- **Metas y objetivos**. Las organizaciones efectivas traducen la misión y la visión en metas y objetivos que permiten a cada empleado conocer la dirección de su trabajo.
- **Visión**. Refleja la imagen compartida de la organización, brindando una guía.



FUENTE: Denison (1997) "Libro cultura corporativa y efectividad organizativa"

6. METODOLOGÍA

La metodología está respaldada en tres aspectos básicos: la actividad, la participación y la cooperación. Este planteamiento reconoce la gran importancia de la tarea que realiza todo el personal de la institución, independientemente de su puesto. Sobre esta base es que se construyen los nuevos aprendizajes sobre cultura organizacional y relaciones interpersonales, que requieren procesos de retroalimentación continua y de

acuerdo a la realidad, enriqueciendo las formas de pensar, sentir y actuar de los participantes y mejorando en conjunto las relaciones interpersonales.

El modelo se desarrollará considerando una metodología teórica, práctica e interactiva en cada uno de los talleres, que facilite la participación del personal de la institución. Se contará con material audiovisual para el desarrollo de casos y ejemplos. Se trabajará de manera práctica la formulación de instrumentos de diagnóstico.

La metodología que se empleará estará en relación a nueve (09) Talleres, Cada taller incluye 08 horas, se realizarán los días sábados. Las exposiciones serán en power point para facilitar el manejo de tiempos. Las Técnicas que se utilizarán son los debates, paneles, mesa redonda, conversatorios, las dinámicas grupales.

7. PRESUPUESTO Y RECURSOS DISPONIBLES

a) Recursos humanos: Se contará con capacitadores externos y/o internos de ser el caso, para el dictado y desarrollo de las acciones de capacitación y/o talleres.

b) Recursos financieros: El presupuesto estimado para llevar a cabo el curso taller de cultura corporativa es de S/. 45,000.00 (CUARENTA Y CINCO MIL CON 00/100 NUEVOS SOLES).

8. ESTRUCTURA DEL CURSO TALLER

CURSO TALLER DE CULTURA CORPORATIVA

1. OBJETIVOS

- Ayudar a los empleados y directivos a afrontar con efectividad el proceso complejo que implica crear y desplegar la cultura de la organización.
- Identificar las claves para desarrollar e incorporar una cultura organizacional efectiva en la organización.
- Solidificar los pilares de una cultura corporativa sólida, a través de la misión y los valores.
- Poner en práctica técnicas y herramientas que permiten vincular la cultura con la gestión.

2. DURACIÓN

Se realizarán un taller cada semana, haciendo un total de nueve (09) semanas.

3. LOCAL

Los talleres se realizan en el auditorio de la UGEL JAÉN

4. HORARIO

Se realizarán los sábados desde las 09:00 am a 01:00 pm; y desde las 03:00 pm a 07:00 pm.

5. PROGRAMA

Introducción – 1er taller

- ¿Por qué trabajar la cultura organizacional en la UGEL?
- La Cultura Corporativa: Situaciones y consecuencias
- La Cultura Efectiva: una cuestión de enfoque
- La Implicación como principio clave
- El Modelo de desarrollo: El rompecabezas de la cultura corporativa:

Trabajar la misión – 2do taller

- Concepto de misión y visión, distinguir los conceptos de ambos
- Identificar la misión corporativa
- Identificar la Co-Misión: Enfocar la misión departamental
- El sentido de trabajar y lograr la conexión emocional: Misión personal

Concretar la visión – 3er taller

- El Concepto de Visión: Diferencias entre visión proyección y visión objetivo.
- El proceso de identificación de la visión corporativa

Identificar los valores – 4to taller

- Definición de los valores
- La relación entre los valores, las decisiones y las conductas
- Los valores personales y corporativos: el conflicto, consecuencias
- El proceso de identificación de valores: Concretar valores "core"
- Clarificación de los valores

Clarificar los compromisos – 5to taller

- Los valores como dimensión estratégica: De la reflexión estratégica al Plan de Acción.
- Los Proceso de trabajo: De los grupos de interés a los compromisos derivados de los valores organizacionales.
- El Mapa de Compromisos: Identificación de acciones a impulsar
- El Plan de Acción: Responsables, plazos e hitos de control

Especificar conductas y comportamientos – 6to taller

- El Proceso de trabajo
- Descubriendo las conductas y comportamientos alineados con los valores: conductas directivas y conductas guía transversales.

- Las Conductas con los clientes y Conductas específicas por valor/ proceso

Alinear los sistemas – 7mo taller

- Los Ejes para consolidar la cultura, vinculación con los procesos de gestión interna.
- El impacto de la cultura organizacional en los sistemas de gestión de recursos humanos.
- Los Procesos a alinear en la organización.

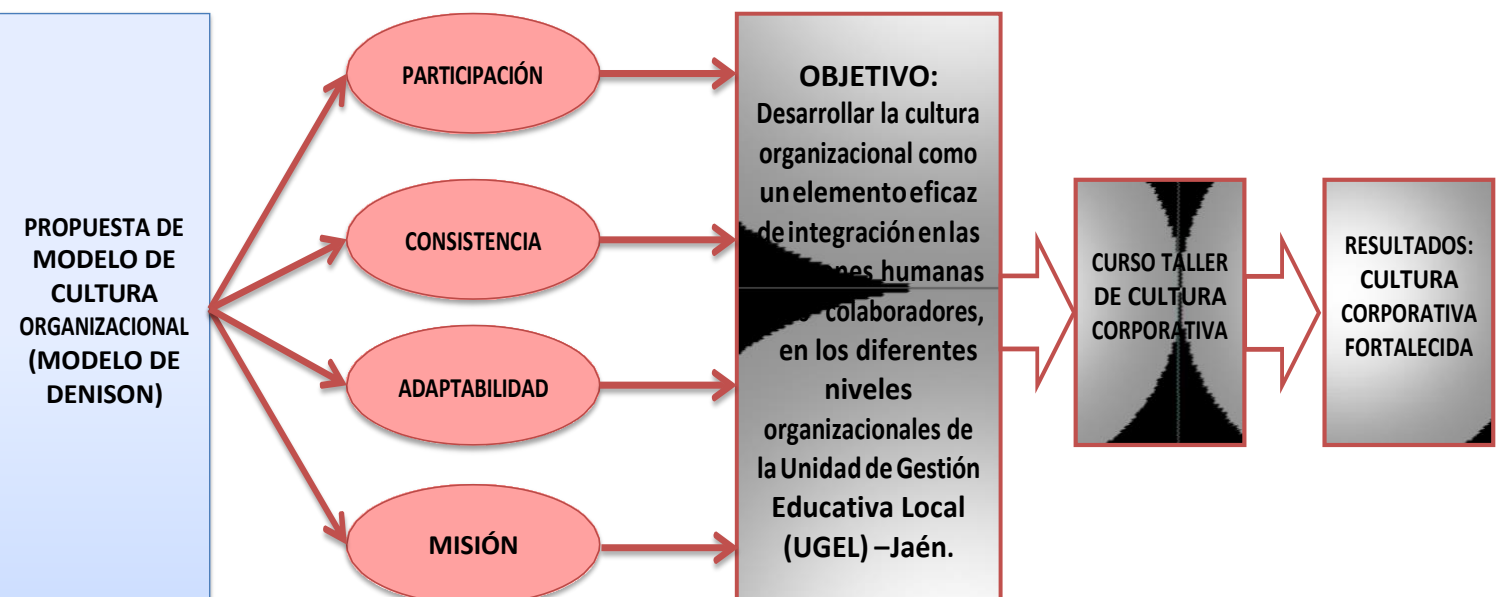
Estructurar la comunicación – 8vo taller

- Formas de irradiar la cultura organizativa al exterior
- Los Medios de socialización y difusión interna
- La búsqueda de la participación interna

Despliegue del proceso y conclusión – 9no taller

- El despliegue de la cultura: Visión de proyecto
- Resumen de los principales conceptos y Cierre
- Retroalimentación - evaluación

9. ESQUEMA DE PROPUESTA DE MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UGEL JAÉN.



Anexo 2

Aprobación de plan de tesis



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

RESOLUCIÓN N° 2492-2017-EPANI-FCEE-VRA-UAP

Lima, 11 de septiembre del 2017.

Visto el informe del asesor del Plan de Tesis: “**MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UGEL JAÉN – 2017**” presentado por el Bachiller en Administración y Negocios Internacionales **GONZALES CIEZA SIDNEY LISBET**, para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales por la Modalidad de Sustentación de Tesis.

Vista la solicitud del Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, **GONZALES CIEZA SIDNEY LISBET** solicitando designación de Asesores de Tesis, para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

CONSIDERANDO:

Que, siendo necesario aprobar el Plan de Tesis y nombrar a los asesores de la tesis “**MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UGEL JAÉN – 2017**” presentado por el Bachiller en Administración y Negocios Internacionales **GONZALES CIEZA SIDNEY LISBET**, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales por la Modalidad de Sustentación de Tesis.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- Declarar **APROBADO** el Plan de Tesis “**MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UGEL JAÉN – 2017**” presentado por el Bachiller en Administración y Negocios Internacionales **GONZALES CIEZA SIDNEY LISBET**, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales por la Modalidad de Sustentación de Tesis.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Declarar **EXPEDITO** al Bachiller en Administración y Negocios Internacionales **GONZALES CIEZA SIDNEY LISBET**, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios por la Modalidad de Sustentación de Tesis.

ARTÍCULO TERCERO.- Designar a la Docente Lic. **Betty Liliana Espinoza Bazan**, como Asesora de la Tesis “**MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UGEL JAÉN – 2017**” presentado por el Bachiller en Administración y Negocios Internacionales **GONZALES CIEZA SIDNEY LISBET**, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales por la Modalidad de Sustentación de Tesis.

Regístrese, comuníquese y archívese

Anexo 3

Ficha de Validación del instrumento



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION
 ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Solano Villarreal Walter
 1.2 Grado académico: Licenciado
 1.3 Cargo e institución donde labora: Presidente de Directorio
 1.4 Título de la Investigación: Modelo de Cultura Organizacional para mejorar las relaciones interpersonales en la Ugel Jaen-2017
 1.5 Autor del instrumento: Siddney Lisbet Gonzales Cieza
 1.6 Mención: Adm. y Negocios Internac.
 1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					✓
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					✓
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					✓
SUB TOTAL						100
TOTAL						20

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0,20): 20
 VALORACION CUALITATIVA: veinte
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: aplicable

Lugar y fecha: 9-DIC-2017-JAEN

Lic. Walter Solano Villarreal
 PRESIDENTE DE DIRECTORIO
 Firma y Posfirma del experto
 DNI: 10316674

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

- I. DATOS GENERALES
- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Aguirre Baigue Nazario
- 1.2 Grado académico: Dr. En Educación
- 1.3 Cargo e institución donde labora: Docente Principal
- 1.4 Título de la Investigación: Modelo de cultura Organizacional para mejorar las relaciones interpersonales en la Ugel - Jaén 2017
- 1.5 Autor del instrumento: Siddney Lobos Gonzales Cieza
- 1.6 Mención: Administración y Negocios Internac.
- 1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					✓
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					✓
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					✓
SUB TOTAL						89
TOTAL						18

 VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): 18

 VALORACION CUALITATIVA: Discreto

 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

 Lugar y fecha: 05-10-2017-Jaén

NAZARIO AGUIRRE BAIQUE

DR. EN EDUCACION

C.M. N° 1027732151

Firma y Posfirma del experto

 DNI: 7732190

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

- I. DATOS GENERALES
- 1.1 Apellidos y nombres del experto: ARRASQUE TINEO RONALD DEXMER
- 1.2 Grado académico: LICENCIADO
- 1.3 Cargo e institución donde labora: SUB JEFE DE CREDITOS CMAC PIURA SAC
- 1.4 Título de la Investigación: MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UGEL -JAEN 2017
- 1.5 Autor del instrumento: SIDONEY LISBET GONZALES CIEZA
- 1.6 Mención: ADM. Y NEGOCIOS INTERNAC.
- 1.7 Nombre del instrumento: CUESTIONARIO

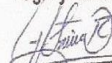
INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					✓
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					✓
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					✓
SUB TOTAL						9/10
TOTAL						19

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20) : 19

VALORACION CUALITATIVA : Distintivo

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicar

Lugar y fecha: 02/10/17 - Jaen


Ronald D. Arrasque Tineo
SUB JEFE (E) DE CREDITOS
CAJA PIURA

Firma y Posfirma del experto
DNI: 43690585

Anexo 4
Documento de solicitud de autorización para
realizar la investigación

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

SOLICITO: Permiso y Autorización para Realizar
Encuestas para Tesis.

SR: LUCIANO TROYES RIVERA
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - JAÉN



Yo, Sidney Lisbet Gonzales Cieza identificada con DNI N°73461245, con código universitario N° 2011158291. De la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales; de la Universidad Alas Peruanas, Filial - Jaén, ante usted con el debido respeto me presento y expongo.

Que de acuerdo a los requisitos solicitado para realizar una tesis académica para la obtención de Título de ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES, titulado **"MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) JAÉN – 2017"**. Se estipula que los alumnos egresados deben desarrollar un proyecto de investigación y siendo muy necesario que se cumpla lo programado recurro a usted a fin de solicitarme el permiso correspondiente para poder realizar las encuestas en su institución, de la cual usted muy dignamente dirige.

Quedo de usted agradecido para su atención a la presente

Atentamente

ALUMNO EGRESADO: SIDNEY L. GONZALES CIEZA
CODIGO 2011158291



Anexo 5

Cuestionario para medir la Cultura Organizacional

Predilecto Sr (a) trabajadores (as) de la UGEL de Jaén, el presente instrumento de investigación, tiene por finalidad recoger su valiosa información el mismo que nos permitirá fundamentar el trabajo de investigación intitulado: **“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UGEL DE JAEN”**. A partir del presente estudio de investigación se pretende, formular una propuesta teórica, recomendaciones y sugerencias que permitan superar las limitaciones existentes, te pedimos que nos proporciones una información verídica y sincera.

Sexo	Masculino () Femenino ()
Edad	De 18 a 34 () De 35 a 49 () De 50 a más ()
Grado o nivel de estudios	Primaria () Secundaria () Superior Técnica () Superior Universitaria () Magister/Doctor ()

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta.

1 Siempre 2 Con frecuencia 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca

ITEMS	1	2	3	4	5
Aprendizaje en equipo					
1. ¿La UGEL brinda ambientes adecuados para intercambiar información?					
2. ¿La UGEL brinda espacios de tiempo para el intercambio de información entre las personas que trabajan en ella?					
Modelos mentales					
3. ¿Presenta disposición para incorporar nuevas formas de pensar y hacer su trabajo?					
4. ¿Asiste a eventos de actualización y/o capacitación vinculadas a su desempeño laboral?					
5. ¿Promueve ideas innovadoras en relación con el trabajo en la UGEL?					
Visión compartida					
6. ¿Cuándo se realiza una actividad, ¿los directivos y/o administrativos de esta institución tienen en cuenta la visión de la institución?					
7. ¿Las acciones por parte de la dirección responden a los objetivos institucionales?					
8. ¿La institución motiva al logro de los objetivos institucionales?					
Dominio personal					
9. ¿Tiene presente sus objetivos personales cuando toma decisiones?					
10. ¿Utiliza su experiencia personal para analizar situaciones que observa en la institución?					
Pensamiento sistémico					
11. ¿Cuándo se busca la solución a un problema, ¿la institución recurre a las personas más capacitadas?					
12. ¿Cuándo se analizan soluciones, proyectos, propuestas y/o problemas institucionales, ¿se observa la interacción entre ellos?					

Anexo 6

Cuestionario para medir las Relaciones Interpersonales

Predilecto Sr (a) trabajadores (as) de la UGEL de Jaén, el presente instrumento de investigación, tiene por finalidad recoger su valiosa información el mismo que nos permitirá fundamentar el trabajo de investigación intitulado: **“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UGEL DE JAEN”**. A partir del presente estudio de investigación se pretende, formular una propuesta teórica, recomendaciones y sugerencias que permitan superar las limitaciones existentes, te pedimos que nos proporciones una información verídica y sincera.

Sexo	Masculino () Femenino ()
Edad	De 18 a 34 () De 35 a 49 () De 50 a más ()
Grado o nivel de estudios	Primaria () Secundaria () Superior Técnica () Superior Universitaria () Magister/Doctor ()

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta.

1 Siempre 2 Con frecuencia 3 A veces 4 Rara vez 5 Nunca

ITEMS	1	2	3	4	5
1 ¿Cuándo ha pensado que lo que está haciendo le va a salir muy bien y resulta lo contrario le afecta emocionalmente?					
2 ¿Cuándo siente mucho coraje por algo que le ha sucedido puede controlarse para no perder el control de sus emociones?					
3 ¿Siente Ud. que sus sentimientos alteran sus pensamientos y controla sus estados emocionales?					
4 ¿Se suelen evitar los problemas cuando hay conflictos entre trabajadores de la UGEL de Jaén?					
5 ¿En la UGEL de Jaén ha realizado una autorrelacion por centrar sus problemas y actuar con objetividad ante esto?					
6 ¿Llega Ud. a tener dificultades a la hora de tomar decisiones?					
7 ¿Se responsabiliza por las decisiones tomadas por sus colaboradores, a pesar de que no sean las más acertadas?					
8 ¿Usted cree que la empatía es muy importante para tener la actitud adecuada a la hora de llegar a acuerdos?					
9 ¿Cree Ud. que es necesario mostrarse ante los demás con una expresión de alegría, aunque no lo sienta en ese momento?					
10 ¿Cree Usted que la capacidad de la comunicación empática permite un desenvolvimiento eficiente?					
11 ¿Usted cree que las relaciones interpersonales son determinadas para el					

fortalecimiento de la cultura organizacional?					
12 ¿Usted cree que las relaciones interpersonales y la comunicación son importantes para la UGEL de Jaén?					
13 ¿Alguna vez usted ha generado alternativas de solución ante los problemas de la Institución?					
14 ¿En la institución se escuchan a los trabajadores y se les apoya cuando existan problemas?					
15 ¿Usted cree que la comunicación constante obtiene un progreso personal?					
16 ¿En las actividades optimizan las relaciones interpersonales dentro de la institución?					
17 ¿Cuándo realizan sus trabajos con optimismo se han demostrado beneficios positivos en la UGEL de Jaén?					
18 ¿La UGEL de Jaén ha impulsado programas que fomenten las relaciones interpersonales?					
19 ¿Su conducta depende mucho del estado de ánimo que tenga en ese momento?					
20 ¿Cuándo algo no le sale como lo esperaba toma las cosas con humor?					

Muchas gracias

Anexo 7

Evidencia de fotos realizadas en la UGEL 2017

Foto N°1: puerta de la entrada principal de la institución de la UGEL



F

Foto N°2: las oficinas dentro de la institución de la UGEL



Foto N°3: encuesta realizada en el area de atención al usuario en la institución e la UGEL

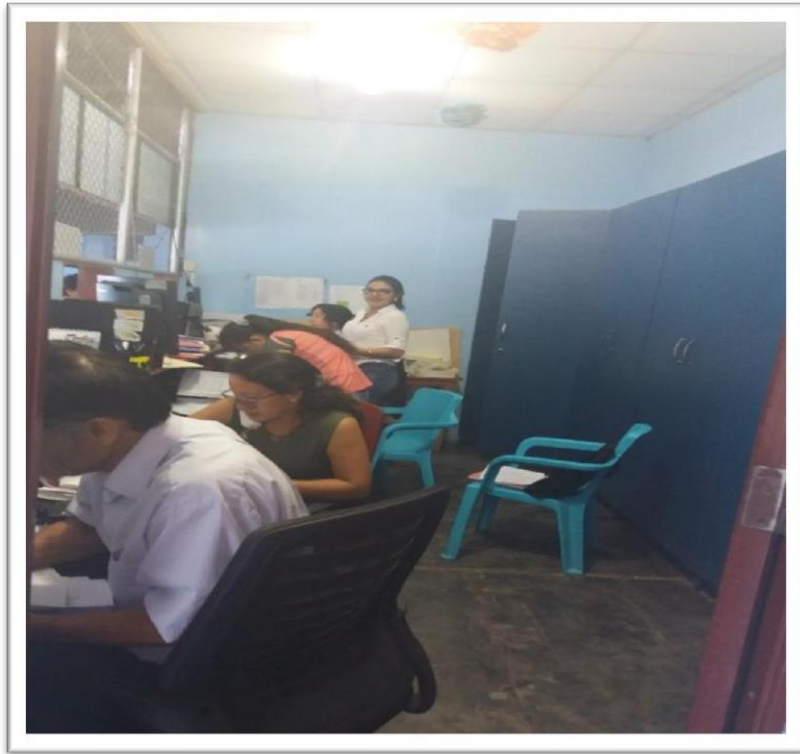


Foto N°4: encuesta realizada al personal en el area de patrimonio en la institución de la UGEL

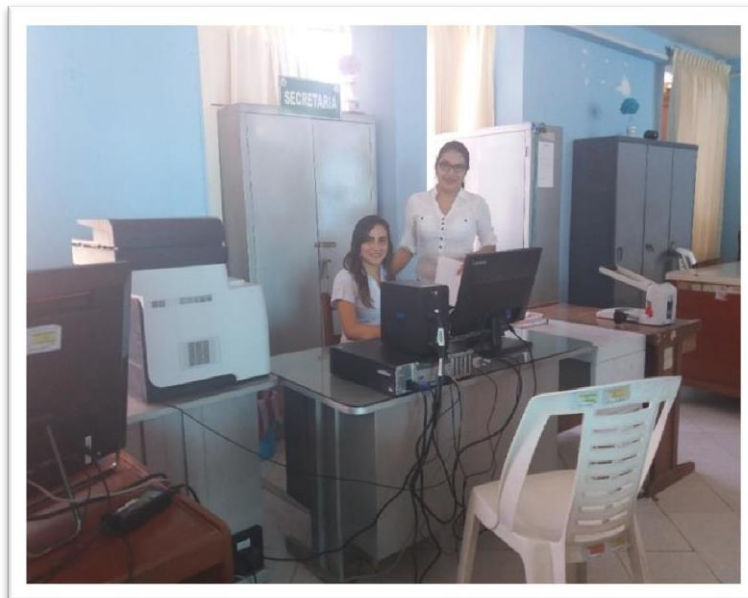


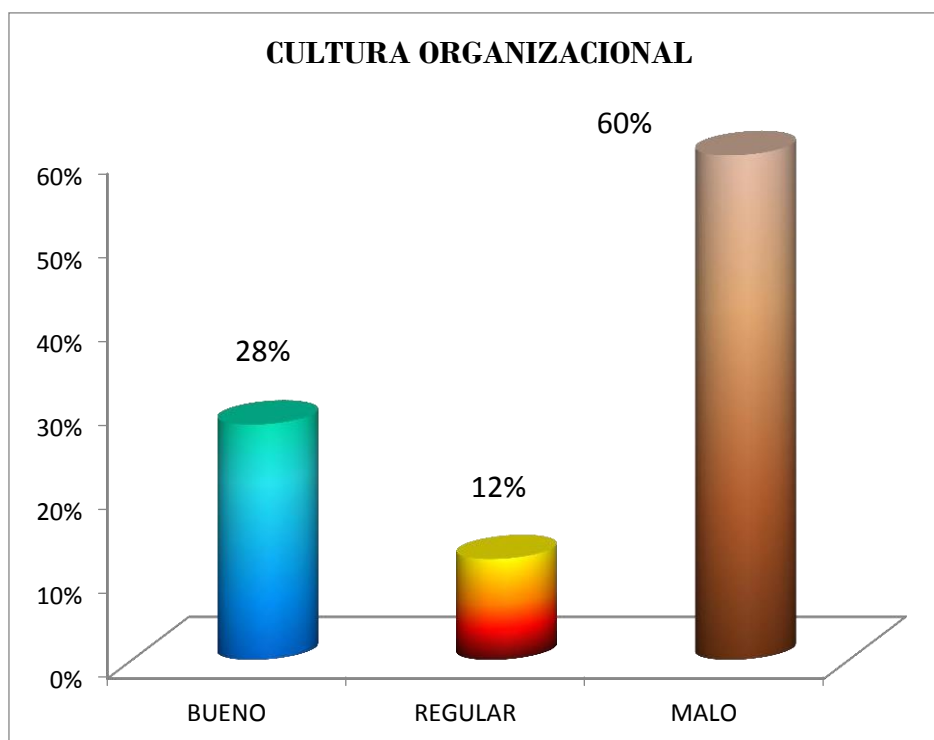
Foto N°5: encuesta realizada a los técnicos administrativos en la institución de la UGEL



Anexo 08

Resultados de la Variable Cultura Organizacional

CRITERIO	f	%
BUENO	7	28%
REGULAR	3	12%
MALO	15	60%
TOTAL	25	100%



Anexo 09

Resultados de la Variable Relaciones Interpersonales

CRITERIO	f	%
BUENO	12	48%
REGULAR	6	23%
MALO	7	29%
TOTAL	25	100%

