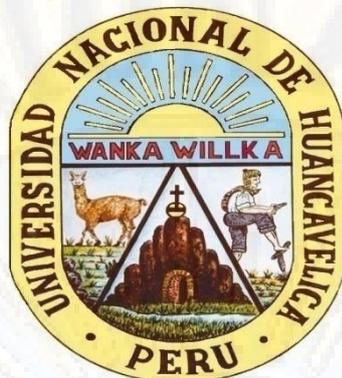


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA
LOCAL HUANCABELICA - AÑO 2018

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

BACH. SOLEDAD QUISPE JAVIER
BACH. ELODIA MARTHA YALLI RAMOS

HUANCABELICA – 2018

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 19 DÍAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO 2018, A HORAS 3:00 PM SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Mg. Alberto VERGARA AMES
SECRETARIO: Dr. Wilfredo Fernando YUPANQUI HUANCHEVA
VOCAL: Lic. Adm. Daniel QUISEPÉ VIDALON

DESIGNADOS LOS MIEMBROS DEL JURADO CON RESOLUCIÓN N° 523-2018-FCE-R-UNH PARA LA TESIS TITULADO:

Las Relaciones Interpersonales y el Aprendizaje Organizacional del Personal en la Unidad de Gestión Educativa Social Huancavelica - Año 2018

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Soledad QUISEPÉ JAVIER
Elodia Martha YALLI RAMOS

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DE LA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL (LOS) SUSTENTANTE (S) ABANDONAR EL RECINTO; PARA LA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO. LUEGO DEL DEBATE SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Soledad QUISEPÉ JAVIER

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: Elodia Martha YALLI RAMOS

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

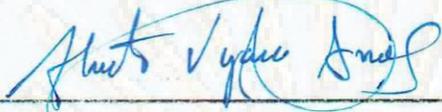
EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Signature] PRESIDENTE

[Signature] VOCAL

[Signature] SECRETARIO

JURADOS:



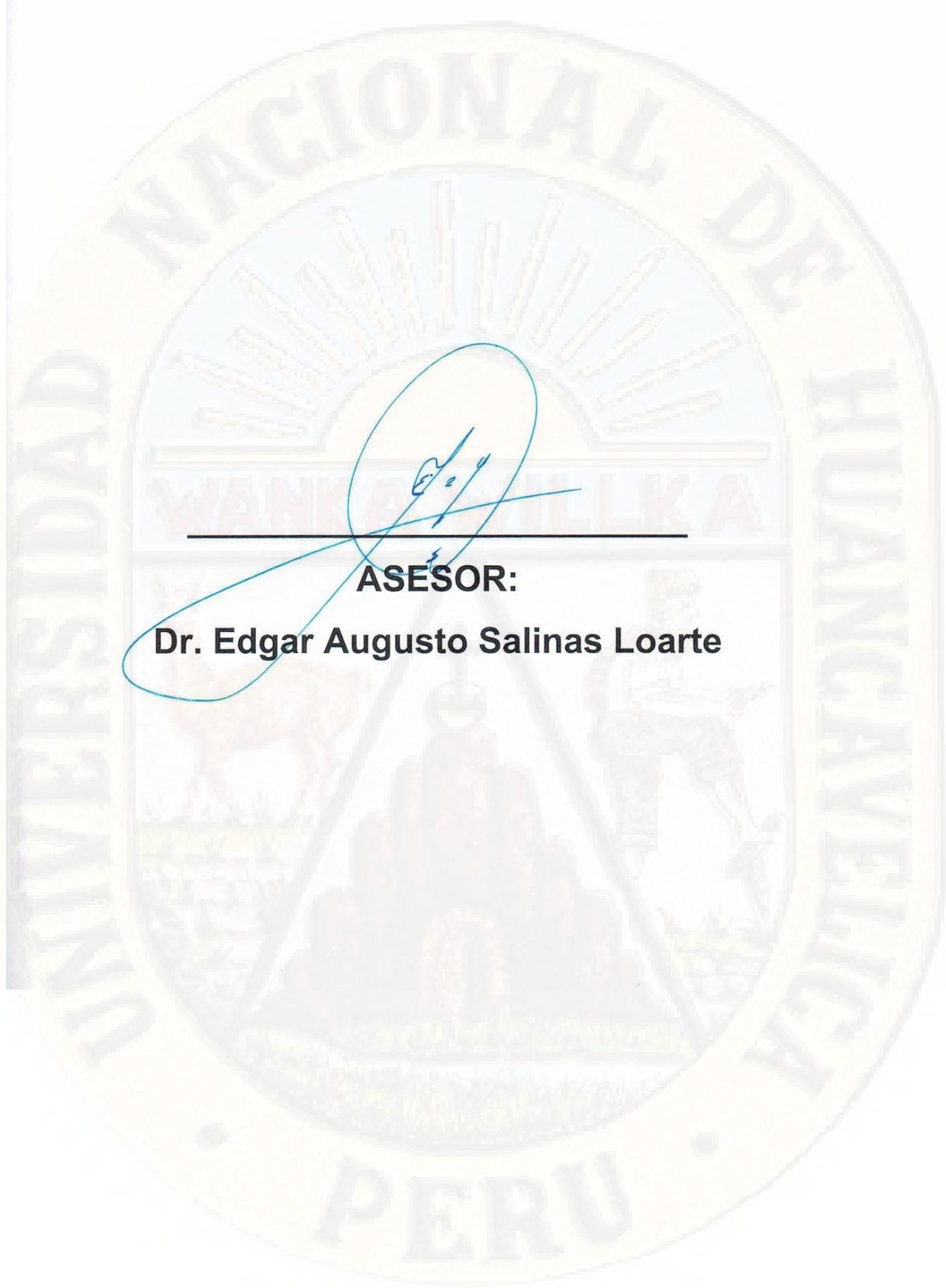
Mg. Alberto Vergara Ames
(PRESIDENTE)

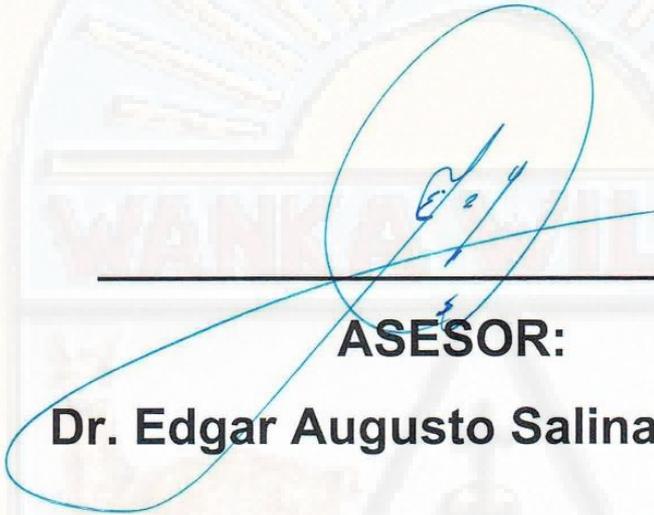


Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
(SECRETARIO)



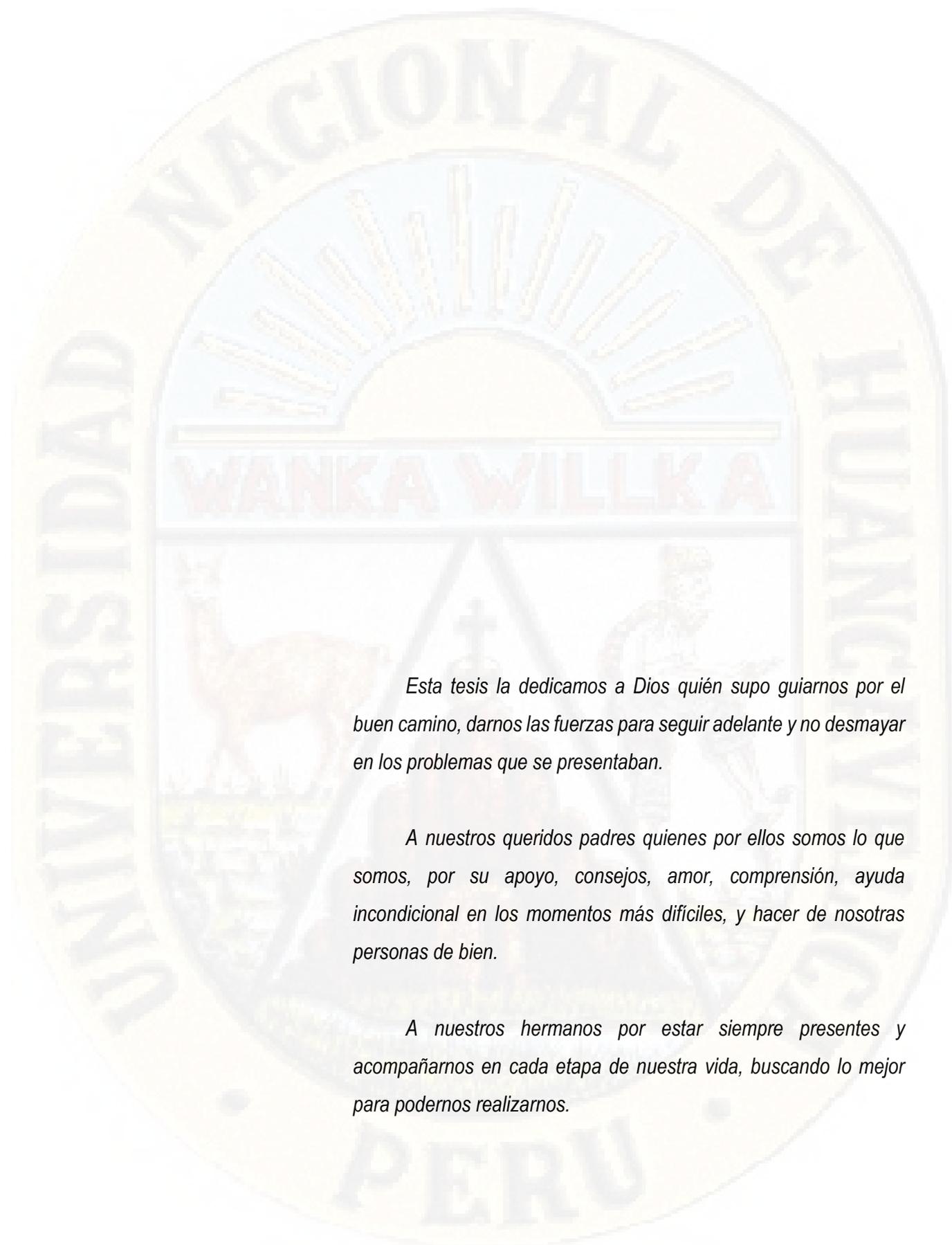
Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalón
(VOCAL)





ASESOR:

Dr. Edgar Augusto Salinas Loarte



Esta tesis la dedicamos a Dios quién supo guiarnos por el buen camino, darnos las fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban.

A nuestros queridos padres quienes por ellos somos lo que somos, por su apoyo, consejos, amor, comprensión, ayuda incondicional en los momentos más difíciles, y hacer de nosotras personas de bien.

A nuestros hermanos por estar siempre presentes y acompañarnos en cada etapa de nuestra vida, buscando lo mejor para podernos realizarnos.

RESUMEN

El éxito que se experimenta en la vida está pendiente sobre todo en la forma en que nos relacionemos con las demás personas, y la base fundamental de estas relaciones interpersonales es la "comunicación". Bajo esta perspectiva en la investigación se planteó como objetivo, determinar de qué manera las relaciones interpersonales guarda relación con el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

La investigación es de carácter Aplicada, de nivel descriptivo correlacional, donde se tomó en cuenta el diseño no experimental de corte transeccional; de la misma manera, se emplearon el método científico como método general y los métodos específicos como el inductivo, deductivo, descriptivo y el correlacional.

En el proceso de recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario de preguntas, en la cual se estableció una escala de valoración de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, para las preguntas propuestas según los indicadores y las dimensiones por variable de estudio.

La población y muestra lo conformó los 44 empleados que laboran como personal nombrado y contratado en la UGEL Huancavelica; posteriormente se realizó la interpretación de los resultados mediante la estadística descriptiva: tablas de resumen simple, tablas de contingencia, diagrama de barras, diagrama de sectores y medidas de tendencia central; así como de la estadística inferencial para la contrastación de hipótesis, mediante el Coeficiente r de Pearson, a fin de obtener la respuesta al objetivo del estudio.

Los resultados de la investigación muestran que la intensidad de la relación entre las variables es de 33,2%, el cual dentro del dominio probabilístico se tipifica como correlación positiva débil; asimismo, la relación encontrada para la dimensión habilidades de interacción social es de 25,3%, para la dimensión habilidades para cooperar es de 33,5%, para la dimensión habilidades relacionadas con las emociones es de 32,2% y para la dimensión habilidades de autoafirmación se halló una correlación de 39,3% respectivamente.

Palabras clave: Relaciones interpersonales, aprendizaje organizacional, conocimiento compartido, orientación al aprendizaje, recuperación y retención.

ABSTRACT

The success that is experienced in life is pending above all in the way we relate to other people, and the fundamental basis of these interpersonal relationships is "communication." Under this perspective, the objective of the research was to determine how interpersonal relationships are related to the organizational learning of staff in the Local Education Management Unit Huancavelica the year 2018.

The investigation is of Applied character, of correlational descriptive level, where the non-experimental transectional design was taken into account; In the same way, the scientific method was used as a general method and specific methods such as inductive, deductive, descriptive and correlational.

In the process of information gathering, the survey technique was used with its respective instrument, the questionnaire of questions, in which a scale of assessment was established of never, almost never, sometimes, almost always and always, for the proposed questions according to the indicators and the dimensions by study variable.

The population and sample were formed by the 44 employees who work as appointed and hired personnel in UGEL Huancavelica; subsequently, the interpretation of the results was carried out using descriptive statistics: simple summary tables, contingency tables, bar diagrams, sector diagrams and central tendency measures; as well as inferential statistics for hypothesis testing, using the Pearson r Coefficient, in order to obtain the answer to the objective of the study.

The results of the research show that the intensity of the relationship between the variables is 33.2%, which within the probabilistic domain is typified as a weak positive correlation; also, the relationship found for the skills dimension of social interaction is 25.3%, for the skills dimension to cooperate is 33.5%, for the skills dimension related to emotions is 32.2% and for the dimension Self-affirmation skills found a correlation of 39.3% respectively.

Keywords: Interpersonal relationships, organizational learning, shared knowledge, learning orientation, recovery and retention.

ÍNDICE

Pág.

PORTADA	
DEDICATORIA	
RESUMEN	
ABSTRAC	
ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3. OBJETIVO: General y Específicos.....	15
1.4. JUSTIFICACIÓN	16

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES	17
2.1.1. A Nivel Internacional.....	17
2.1.2. A Nivel Nacional	20
2.2. BASES TEÓRICAS.....	22
2.2.1. Las Relaciones Interpersonales	22
2.2.1.1. Dimensiones de Las Relaciones Interpersonales.....	23
2.2.1.2. Relaciones de Trabajo	25
2.2.1.3. Relaciones Laborales.....	26
2.2.1.4. Relaciones Humanas.....	26
2.2.1.5. Relaciones Humanas en el Trabajo	28
2.2.1.6. Influencia de las Relaciones Humanas en las Organizaciones	30
2.2.1.7. La Capacidad de Delegar y el Proceso de Delegación.....	32

2.2.2. Aprendizaje Organizacion	34
2.2.2.1. Importancia del Aprendizaje Organizacional.....	36
2.2.2.2. Fuentes del Aprendizaje Organizacional.....	36
2.2.2.3. Condiciones para el Aprendizaje Organizacional.....	38
2.2.2.4. Sujeto de Aprendizaje Organizacional	40
2.2.2.5. Cultura para el Aprendizaje Organizacional.....	41
2.3. HIPÓTESIS	43
2.3.1. Hipótesis General.....	43
2.3.2. Hipótesis Específicas	43
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	43
2.5. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES	46

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	47
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	50

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

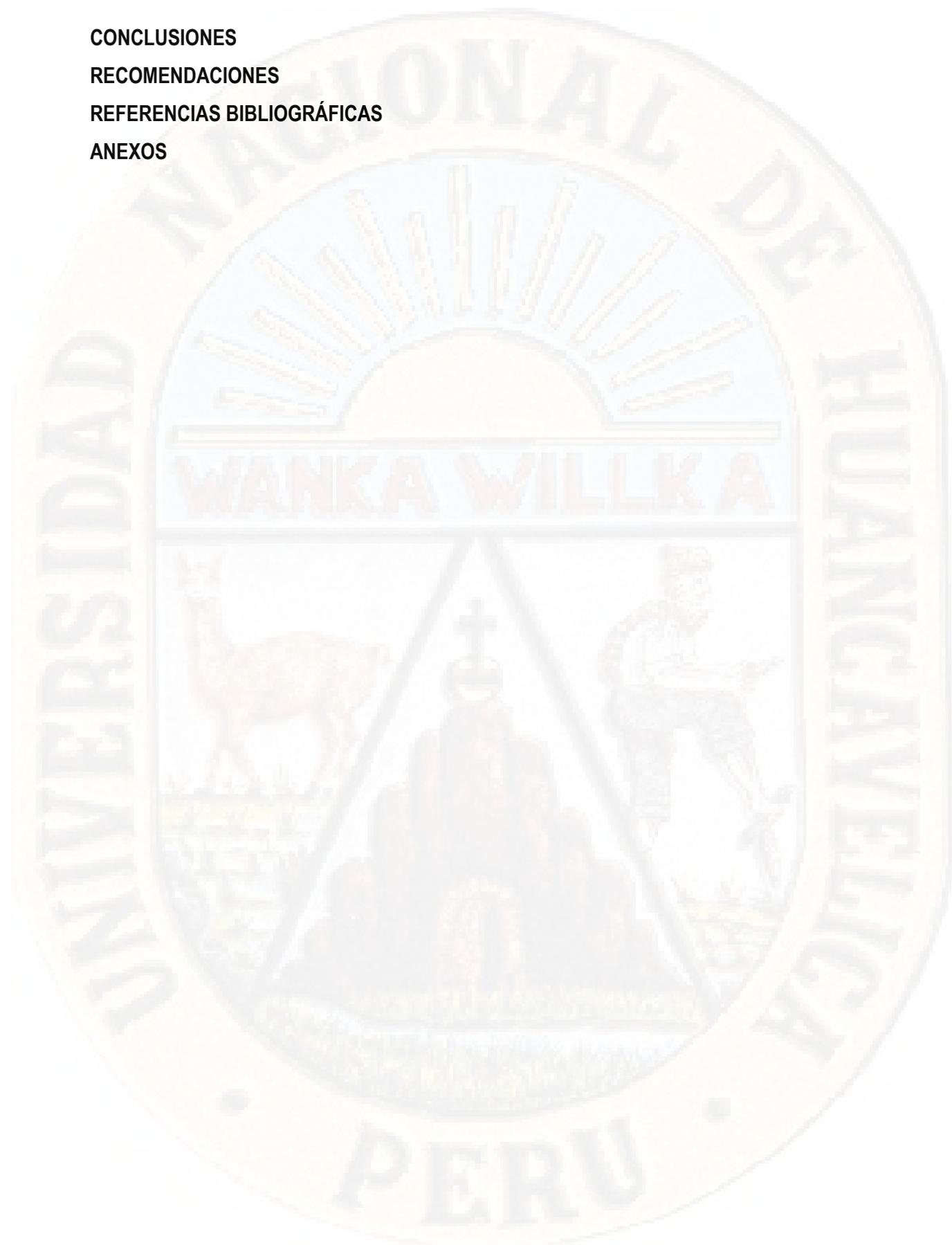
4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO	54
4.1.1. Relaciones Interpersonales.....	54
4.1.2. Aprendizaje Organizacional	58
4.2. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES	61
4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	63
4.3.1. Verificación de la Hipótesis General.....	63
4.3.2. Verificación de la Hipótesis Específicas	65
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	68

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



INTRODUCCIÓN

En el marco de las relaciones interpersonales se adquiere la capacidad mental de pensar sobre lo que piensan los demás. Se ha denominado Teoría de la Mente (TM) a esta capacidad, haciendo referencia a que se trata realmente de un sistema de inferencias (teoría) que formulamos mentalmente para hacer predicciones de la conducta de los otros.

Por tanto, hace referencia el acrónimo a la capacidad de los seres humanos para, en algún momento de su desarrollo, ser capaces de atribuir a los demás y a sí mismo estados mentales y, en base a ellos, tener la competencia suficiente para explicar y predecir la conducta ajena. De esta forma, interpretamos estados emocionales, intenciones, deseos y creencias de los otros.

La satisfacción laboral, es decir, el estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de una persona (Locke 1976, citado por Luthans, 2008), es multicausado, décadas de investigaciones sobre este tópico han llevado a reconocer variados y complejos factores, uno de ellos, las relaciones interpersonales con la jefatura y con los colegas (Luthan, 2008).

Un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo, es la confianza interpersonal (Tan & Lim, 2004). La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo (Ferres, Connell & Travaglione, 2004). Basados en el modelo integrativo de la confianza (Colquitt, Scott & LePine, 2007), la confianza es, en gran medida, determinada por la confiabilidad y correspondería a la evaluación de los atributos personales en quien se va a confiar.

Múltiples antecedentes pueden favorecer la percepción de confiabilidad, sin embargo, estudios recientes reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad (Tan & Lim, 2009). Los resultados el meta-análisis realizado por Colquitt et al. (2007) revelan que cada uno de estas tres dimensiones tiene una única y significativa relación con confianza y la correlación entre ellos es alta. Sin embargo, en el caso de la relación con los pares la investigación de Tan y Lim (2009) encontró que sólo la integridad y benevolencia eran significativos para medir la confiabilidad.

Investigaciones en nuestro medio también avalan los resultados previamente descritos (Yáñez, 2006; Yáñez, Loyola & Huenumilla, 2009). La investigación conceptualiza la satisfacción en las relaciones interpersonales como aquellas en que se experimenta confiabilidad en el otro. Bajo esta perspectiva la investigación se estructuro de la siguiente manera:

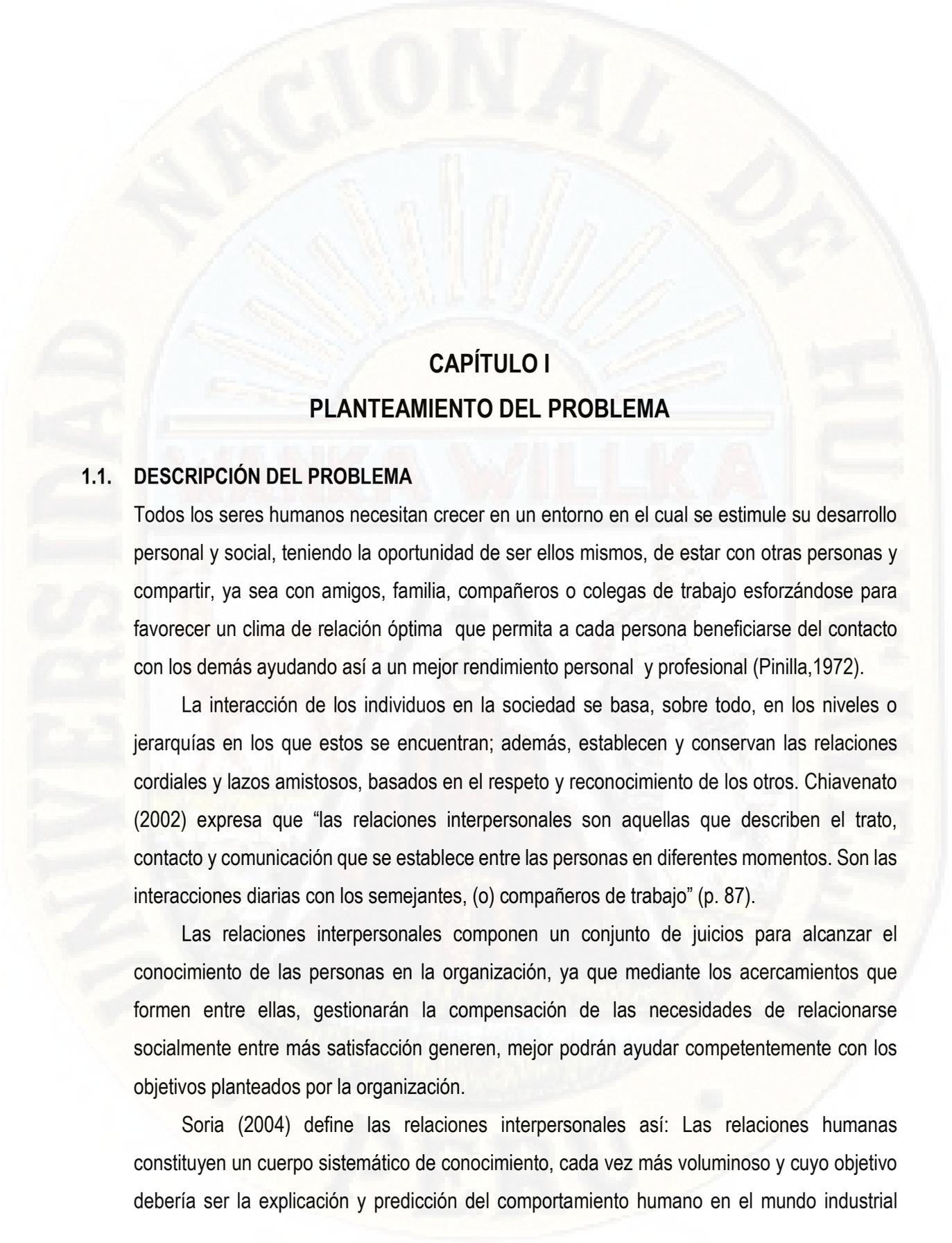
Capítulo primero: planteamiento del problema; en la cual se contextualiza la problemática a investigar, la determinación de los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo segundo: marco teórico; consideramos parte esencial de la investigación, a través de ello se ha revisado y analizado los fundamentos teóricos de las variables en estudio, para encontrar el sustento teórico que permite explicar la relación entre las relaciones interpersonales y el aprendizaje organizacional.

Capítulo tercero: marco metodológico; comprende el tipo y nivel de la investigación, siendo el tipo aplicada de nivel descriptivo correlacional; el diseño presentado es el no experimental de corte transversal; los métodos empleados son el método científico como método general y los métodos específicos como el inductivo, deductivo, descriptivo y correlacional; la población y muestra estuvo conformado por 44 personas que laboran en su condición de nombrados y contratados en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, el cual se procesó, analizó, organizó, clasificó, codificó y tabuló toda la información permitiendo obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo cuarto: resultados obtenidos; en este capítulo se llega a demostrar la relación entre las variables de estudio siendo de 33,2%, la cual resulta ser *correlativa positiva débil*; es decir, a medida que mejora las relaciones interpersonales mejorara correlativamente el aprendizaje organizacional de parte del personal administrativo; asimismo, mediante los resultados obtenidos se deben plantear acciones para la implementación del cambio en la gestión de la institución. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

LOS AUTORES.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Todos los seres humanos necesitan crecer en un entorno en el cual se estimule su desarrollo personal y social, teniendo la oportunidad de ser ellos mismos, de estar con otras personas y compartir, ya sea con amigos, familia, compañeros o colegas de trabajo esforzándose para favorecer un clima de relación óptima que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás ayudando así a un mejor rendimiento personal y profesional (Pinilla, 1972).

La interacción de los individuos en la sociedad se basa, sobre todo, en los niveles o jerarquías en los que estos se encuentran; además, establecen y conservan las relaciones cordiales y lazos amistosos, basados en el respeto y reconocimiento de los otros. Chiavenato (2002) expresa que “las relaciones interpersonales son aquellas que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones diarias con los semejantes, (o) compañeros de trabajo” (p. 87).

Las relaciones interpersonales componen un conjunto de juicios para alcanzar el conocimiento de las personas en la organización, ya que mediante los acercamientos que formen entre ellas, gestionarán la compensación de las necesidades de relacionarse socialmente entre más satisfacción generen, mejor podrán ayudar competentemente con los objetivos planteados por la organización.

Soria (2004) define las relaciones interpersonales así: Las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimiento, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial

actual. Su finalidad última es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha (p.19).

Referente a lo citado, se concluye que las buenas relaciones interpersonales precisan de cierta equidad en la organización, que proporcionen igualdad en diferentes niveles que favorezcan un ambiente de autonomía con el fin de que los colaboradores las potencialicen, para bien de la productividad en la empresa y el desarrollo integral del ser humano.

Con ello se puede decir que las relaciones interpersonales son imprescindibles para alcanzar los objetivos o logros organizacionales, ya que mediante el contacto social que tengan los colaboradores, estos podrán satisfacer algunas necesidades para conseguir los objetivos planteados.

Igualmente, la interacción que mantienen las relaciones interpersonales está determinada por la comunicación, el contacto y el trato que se puede construir entre los colaboradores dependen de las posibilidades de comunicación interpersonal, para el bienestar del colaborador; estas deben tender a favorecer el contacto, reducir el aislamiento del personal en su puesto y permitir la ejecución de labores.

Los principales procesos sociales que actúan en las relaciones interpersonales son el conflicto, la comunicación y el liderazgo. El conflicto es inevitable en el ser humano, cuando interactúa con otras personas; por ello es un proceso en el que intervienen dos o más partes, en el que pueden tener desacuerdos respecto a sus metas u objetivos, ocasionando a una disputa sobre las diferentes percepciones que se tenga respecto a algo, ya sea intereses, necesidades, valores o el bienestar propio.

Como lo menciona Vinyamata (2001) el conflicto es: "Aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de la organización (el cual) genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad (p.52); por ello es entendido como la conducta que se efectúa entre los grupos de una organización, cuando los integrantes de uno identifican que otros pueden dificultar el logro de objetivos en la organización.

Como Merlano (2011) menciona: "El conflicto interpersonal incluye a dos o más personas que perciben que sus actitudes, conductas o metas preferidas son antagónicas" (parr.14). De esta manera se observa la diversidad de necesidades que tiene el ser humano, no todas de interés común con otras personas, llegando a desacuerdos en los mismos grupos de trabajo, generando consecuencias negativas, como la toma de decisiones erróneas, baja motivación para trabajar, ineficiencia e ineficacia a la hora de laborar, incluso la pérdida de empleados

valiosos para la organización. Con estas consideraciones realizamos la formulación del problema en estudio.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera las relaciones interpersonales guardan relación con el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cómo se relaciona la dimensión habilidades de interacción social en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018?

¿Cómo se relaciona la dimensión habilidades para cooperar en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018?

¿Cómo se relaciona la dimensión habilidades relacionadas a las emociones en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018?

¿Cómo se relaciona la dimensión habilidades de autoafirmación en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar de qué manera las relaciones interpersonales guarda relación con el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

Conocer la relación que existe entre la dimensión habilidades de interacción social en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

Conocer la relación que existe entre la dimensión habilidades para cooperar en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

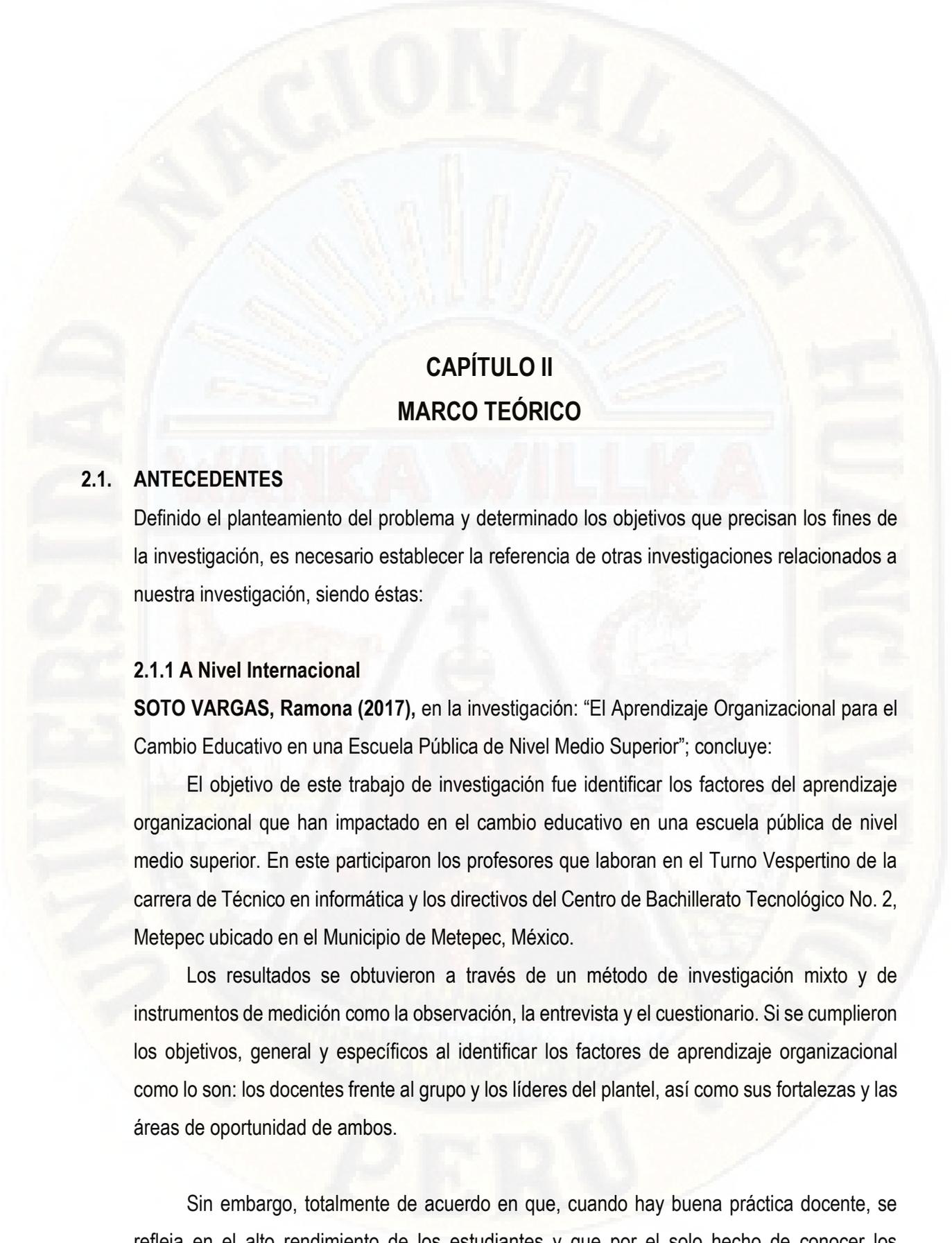
Conocer la relación que existe entre la dimensión habilidades relacionadas a las emociones en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

Conocer la relación que existe entre la dimensión habilidades de autoafirmación en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Se justificó el trabajo de investigación toda vez que permitió conocer la relación que existe entre los roles interpersonales y el aprendizaje organizativo del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, así como el planteamiento de planes, procedimientos y estrategias para mejorar la gestión encaminado hacia el logro de sus objetivos institucionales.

Por tal razón, se considera importante realizado la investigación en esta entidad pública. A partir de los resultados obtenidos en el estudio se podrá implementar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales del personal administrativo que actualmente vienen laborando en esta institución.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la investigación, es necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

2.1.1 A Nivel Internacional

SOTO VARGAS, Ramona (2017), en la investigación: “El Aprendizaje Organizacional para el Cambio Educativo en una Escuela Pública de Nivel Medio Superior”; concluye:

El objetivo de este trabajo de investigación fue identificar los factores del aprendizaje organizacional que han impactado en el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior. En este participaron los profesores que laboran en el Turno Vespertino de la carrera de Técnico en informática y los directivos del Centro de Bachillerato Tecnológico No. 2, Metepec ubicado en el Municipio de Metepec, México.

Los resultados se obtuvieron a través de un método de investigación mixto y de instrumentos de medición como la observación, la entrevista y el cuestionario. Si se cumplieron los objetivos, general y específicos al identificar los factores de aprendizaje organizacional como lo son: los docentes frente al grupo y los líderes del plantel, así como sus fortalezas y las áreas de oportunidad de ambos.

Sin embargo, totalmente de acuerdo en que, cuando hay buena práctica docente, se refleja en el alto rendimiento de los estudiantes y que por el solo hecho de conocer los

indicadores académicos como el de deserción, reprobación y aprovechamiento de la institución educativa en estudio, nos podemos dar cuenta que el nivel obtenido en el ciclo escolar pasado, es realmente bajo. También encontramos que los cambios repentinos en los puestos directivos influyen en el curso de las actividades escolares y no permiten que se eleve el aprendizaje organizacional. La relevancia de este trabajo es: la identificación de obstáculos de aprendizaje, en el paso inicial para cualquier intento de transformación de esta organización educativa.

MENDIETA ADAYA, Ariadna I. (2015), en la investigación: “El Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales como Estrategia para Mejorar el Clima Escolar y el Desempeño Docente”; concluye.

Hablar de gestión educativa no equivale a referirse a cualquier tipo de gestión, o a la gestión de cualquier tipo de organización. Se trata de la gestión de una institución donde se desarrollan procesos educativos que atraviesan todas las acciones y espacios de la organización, desde el aula hasta la vida institucional; desde lo estrictamente pedagógico hasta las dimensiones y procesos organizacionales que hacen posible o no a una enseñanza y unos aprendizajes con determinadas características.

La gestión educativa tiene que ser eficiente; y para lograr sus objetivos, se requiere la colaboración de las personas que forman parte del sistema. Personas que tienen, cada una, un rol decisivo en el logro de estas metas; el cual puede ser de apoyo o de resistencia, si no hubiera un mínimo de visión compartida, una meta común, acuerdos y convencimiento sobre lo que se quiere lograr.

El componente humano y su adecuada gestión son de crucial importancia para la buena marcha de una institución educativa. Pero este componente, mal llamado recurso humano debe ser valorado y conducido por gestores y o administradores que lo valoren como tal, como el factor determinante de la organización escolar.

YAÑEZ GALLARDO, Rodrigo, ARENAS CARMONA, Mallen y RIPOLL NOVALES, Miguel (2010), en la investigación; “El impacto de las Relaciones Interpersonales en la Satisfacción Laboral General”, concluye:

Se evaluó el impacto de las relaciones interpersonales en el trabajo sobre la satisfacción laboral general. Primero, se construyó una escala para evaluar la satisfacción con las relaciones interpersonales en el trabajo y se aplicó a 209 trabajadores de un hospital. Un análisis factorial obtuvo una adecuada solución de dos factores y una adecuada consistencia interna de los ítems. Posteriormente, se aplicó la escala a 321 trabajadores de 7 centros de

salud. Utilizando una regresión logística ordinal se obtuvo que las relaciones interpersonales en el trabajo tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral general, especialmente, las relaciones con jefatura. Finalmente, se discute como aumentar el nivel de satisfacción laboral.

SÁNCHEZ ALBAVERA, Fernando (2003), en la investigación: “Planificación Estrategia y Gestión Pública por Objetivos”, concluye.

El trabajo está orientado a promover cambios sustantivos en los estilos de gestión pública. El eje de la cuestión no radica en la planificación estratégica si no en la operativa. No existe un nexo eficaz entre ambas y dicha articulación solo es posible si se implanta una “gestión pública por objetivos”. Se necesitan “democracias exigentes” y estas solo existen cuando hay ciudadanos y organizaciones informadas. La evaluación no es solo una actividad que hace el cierre de un ejercicio. Es un proceso permanente que tiene que ser parte de un estilo de gestión basada en objetos y resultados.

En la primera parte de este trabajo se examina en la relación entre el “sueño del buen gobierno” y las planificaciones estratégica y operativa, cuya articulación se realiza mediante la “gestión por objetivos”. Luego, se analiza el problema y formas de la rendición de cuentas. Las dos partes siguientes se refieren a cómo poner en marcha la “gestión por objetivos” y a las relaciones entre la planificación estratégica y operacional.

Se concluye este documento explicándose los fundamentos de gestión innovadora en las entidades públicas, fenómeno y proceso, en que la plena vigencia de la democracia, la construcción creciente de ciudadanía, la dinámica de los interesados directos, que son los ciudadanos y sus organizaciones (“stakeholders”), y el desarrollo humano de los funcionarios públicos son factores fundamentales.

MAYORCA CAPATAZ, Eliecer (2010), en la investigación: “Aprendizaje Organizacional como Factor de Cambio Caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Cartagena”; concluye.

El aprendizaje organizacional es una categoría de análisis importante, estudiada desde diversos enfoques conceptuales, en donde, lo evidente es el cambio que se manifiesta en el individuo, o bien, en la organización o institución. Desde esta perspectiva, la investigación está orientada a identificar y analizar el aprendizaje organizacional como factor de cambio en los programas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena. En el trabajo, se describe el proceso de aprendizaje, se analizan como aprenden las personas en los

programas que la integran; además, explica que el aprendizaje como factor de cambio integra diversos métodos, herramientas, culturas y competencias para aprender. Al final se presentan algunas propuestas y se concluye que el aprendizaje como factor de cambio asume la función de orientar a la organización en definir posibles caminos de evolución y progreso.

DEL CASTILLO, Carlos y VARGAS, Braulio (2009), en la investigación: “El proceso de Gestión y el Desempeño Organizacional: Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales”; concluye.

A medición del desempeño de la organización, en particular la búsqueda de un modelo que acerque el proceso de gestión a los resultados esperados a través de la estrategia, ha sido de los temas más importantes de la administración en las últimas décadas. Recientemente, se han hecho esfuerzos por adaptar a las organizaciones del sector público enfoques y tecnologías inicialmente desarrollados para las empresas, sobre todo en países que, como el Perú, buscan incidir en la capacidad de los gobiernos para producir resultados.

Empero, la evidencia concreta de los gobiernos locales sugiere que la implementación de sistemas de gestión por procesos en este ámbito ve reducida su expectativa de éxito por la naturaleza altamente estructurada de la gestión, la rigidez del diseño organizacional y la propia normativa gubernamental. Este artículo plantea que la mejora del rendimiento deviene de conciliar las dimensiones de la estrategia y la estructura.

Sobre esa base, se presenta una herramienta para estimar el desempeño organizacional en función de flexibilizar la estructura funcional y adaptarla a una lógica de gestión por procesos. Así es más factible que la estrategia gane intensidad, provoque la alineación de los procesos y visibilice los resultados de estos, permitiendo evaluar el desempeño de las áreas, los gestores y en definitiva, la organización.

2.1.1 A Nivel Nacional

QUISPE HUARCAYA, Elizabeth y VIGO TORRES, Susana (2017), en la investigación: “La Interacción del Aprendizaje Organizacional y el Desempeño Laboral de los Educadores de las Instituciones Educativas Publicas”; concluye:

El objetivo es indicar los vínculos que existen entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los educadores de las instituciones educativas públicas de Chosica: I.E. Nicolás de Piérola, I. E Josefa Carrillo, I. E Emilio del Solar, I.E. Pablo Patrón. I.E. de Aplicación. Para el cumplimiento de dicho objetivo la investigación, de diseño descriptivo correlacional,

tomo una muestra de 157 docentes, a quienes se les aplicó el inventario del Aprendizaje Organizacional y el del Desempeño laboral de los maestros, del nivel primario y secundario, de las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Chosica.

Además, existen diferencias significativas respecto del aprendizaje organizacional y el desempeño laboral entre los maestros de las diversas Instituciones indicadas, siendo los maestros de las instituciones educativas Nicolás de Piérola y Emilio del Solar los que superan a los maestros de otras instituciones públicas en ambas variables de estudio.

VÁSQUEZ JARA, Lisbeth I. (2015), en la investigación: "Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015"; se concluye:

Se formuló la hipótesis general, las relaciones interpersonales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud Morales. Así mismo; se realizó una investigación no experimental de tipo descriptivo, correlacional, se utilizó el método cuantitativo, la muestra de estudio es el muestreo no probabilístico por conveniencia, corresponde a los 50 trabajadores de la Micro Red, con quienes utilizó la técnica de entrevista aplicando la escala de relaciones interpersonales y el cuestionario de desempeño laboral. Obteniendo que el factor de relaciones interpersonales de comunicación y trato, son los factores que se encuentran con mayor frecuencia; y el factor actitudes aparece con menor frecuencia en los trabajadores del Centro de Salud Morales 2015; Así mismo, se obtuvo que el 46.00% presenta un desempeño laboral de efectividad que hace referencia al grado en que la organización es capaz de lograr sus metas.

Finalmente, se concluye que existe asociación entre relaciones interpersonales y desempeño laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015, obteniendo el valor de 11.97 para el χ^2 calculado, con un margen de error de 0.05 y con 04 grados de libertad, dando como χ^2 tabular de 9.49; lo que indica que ambas variables están relacionadas.

ROCA GONZALES, Sheila V. (2009), en la investigación; "Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II; concluye:

El propósito de la presente Investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II. El nivel de investigación fue correlacional con diseño trasversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r=0.494$; $p=1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r=0.444$; $p=1.6 \times 10^{-14}$). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza (1-a), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Las Relaciones Interpersonales

Se establecen las relaciones interpersonales de diferentes tipos, según el nivel de vinculación. Pueden situarse en un nivel básico con las personas con quienes compartimos, la cola de supermercado, con el dependiente de la zapatería que nos atiende, o en un nivel muy profundo, la pareja, los familiares, los amigos íntimos. En un nivel intermedio se encontrarían las relaciones con colegas, los profesores de nuestros hijos, con el director de la cual formamos parte, entre otros, tal como la expresa Teixido (2009) en su libro "la acogida al profesorado de nueva incorporación".

El estudio de los tipos de relaciones existentes, destacan siempre la conexión e interacción constante de personas con características comunes, es decir, de la misma especie, a nivel laboral, social, cultural, entre otros, resaltando que esta interacción va vinculada de persona a persona. Sin importar que tipo de relación sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, las mismas se manejan a través de ciertas herramientas que faciliten su uso, tales herramientas son la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros, dependiendo de estos a que las relaciones existentes den como resultados ambientes afables para las distintas organizaciones.

La relación interpersonal en el campo educativo no escapa del manejo de estas relaciones y las más empleadas son las humanas, laborales y las interpersonales, facilitando las funciones de los trabajadores que se desenvuelven dentro de este campo. Las relaciones interpersonales se convierten entonces en la herramienta que la organización emplea para que

la comunidad circundante, docentes, personal, administrativo, de ambiente, estudiantes, padres y representantes interactúan de mejor forma. Las relaciones interpersonales que en las instituciones se emplean van dirigidas directamente con la comunicación, como elemento que permite el intercambio de ideas o de información.

Cabe destacar que, la comunicación se puede generar de manera formal, como enfatiza Rubio (2005), como aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, llevando un contenido determinado y ordenado por la organización (correo, tablón de anuncios, manuales, entre otros); o informal siendo aquella que se surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su característica puede tener más influencia que la comunicación formal (chismes, comentarios, opiniones, entre otros).

Aunado a la comunicación se encuentra la confianza y la colaboración, la que es definida por Robbins (2001), como un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia; mientras que, la colaboración definida por Stainback (2001), es una forma de trabajo en conjunto, fundamental para la auténtica cooperación, permitiendo que al generar la confianza y la colaboración, entre el grupo de docentes con otro trabajador del ámbito educativo, o entre ellos mismos, genere un clima organizacional óptimo donde el desempeño de los trabajadores con respecto a sus funciones sea satisfactorio y positivo, conllevando así, a un clima organizacional ideal, que es el que toda organización desea tener para que los trabajadores siempre se sientan motivados a desarrollar sus funciones laborales competentemente.

2.2.1.1. Dimensiones De Las Relaciones Interpersonales

➤ Habilidades de interacción social

Las habilidades básicas para la interacción social pueden afectarse por largos períodos de aislamiento, por perturbaciones cognitivas o afectivas y además se deben readaptar en función de las costumbres sociales donde la persona esté inmersa. En definitiva, se puede decir que una respuesta socialmente habilidosa sería el resultado final de una cadena de conductas que empezaría, con una recepción correcta de estímulos interpersonales relevantes, seguiría con el procesamiento flexible de estos estímulos para generar y evaluar las posibles opciones de respuesta

de las cuales se seleccionaría la mejor, las situaciones varían desde las formas íntimas hasta las más formales.

La interacción social humana se vale de la conversación que consiste normalmente en una mezcla de resolución de problemas y transmisión de la información, por una parte, y el mantenimiento de las relaciones sociales y el disfrute de la interacción con los demás, por otra. Existen grandes diferencias en la habilidad de los individuos para utilizar el lenguaje que se relacionan principalmente con la inteligencia, la educación y el entrenamiento.

➤ **Habilidad para Cooperar**

La habilidad para cooperar se denomina el conjunto de acciones y esfuerzos que, conjuntamente con otro u otros individuos, realizamos con el objetivo de alcanzar una meta común.

En este sentido, la cooperación es el resultado de una estrategia de trabajo conjunto que se vale de una serie de métodos para facilitar la consecución de un objetivo, como, por ejemplo, el trabajo en equipo, la distribución de responsabilidades, la delegación de tareas, las acciones coordinadas, etc.

Como tal, la cooperación es aplicada en el ámbito de las relaciones humanas para llevar a cabo infinitas tareas o empresas que involucran a varios sujetos para trabajar en función de objetivos comunes o afines. Forma parte de la vida en comunidad, y es especialmente notoria en el ámbito laboral, organizacional, económico, político, diplomático, militar, entre muchos otros. Así, pues, la habilidad para cooperar es fundamental para la vida en sociedad, debido a que es una manera mejor y más eficiente de gestionar los asuntos en función del interés colectivo.

No obstante, existen algunos casos donde la cooperación es considerada ilegal, como en la comisión de delitos o en las organizaciones económicas denominadas carteles.

➤ **Habilidades relacionadas a las emocionales**

Las habilidades emocionales se desarrollan y son base para en el buen desarrollo profesional y para la vida personal. Son aptitudes que están interrelacionadas unas con otras, y se apoyan en la habilidad más básica que es comprenderse bien a sí mismo.

Tener habilidades emocionales significa saber controlar tanto tus emociones, como aprender por lo menos un poco, a manejar las emociones de los demás. Por lo tanto es necesario, no dejarse llevar por la ira, celos, envidia y demás emociones negativas porque después te cuesta muy caro. Y ya no hablo en términos de felicidad, sino de estabilidad mental y cordura.

➤ **Habilidades de autoafirmación**

Quiere decir respetar los propios deseos, necesidades y valores; buscar una forma de expresión adecuada en la realidad; disposición de la persona de valerse por sí misma; comportarse de manera asertiva, respetando los derechos ajenos y defendiendo los propios. No vivir de acuerdo a las expectativas de otra persona. Vivir de manera auténtica, hablar y actuar de las propias convicciones lo que viene a ser autoafirmación personal.

2.2.1.2 Relaciones de Trabajo

Las relaciones de trabajo definidas por Peña y otros (2004), se analizan como el modelo estratégico más moderno de gestión de los recursos humanos, considerando la diversidad de la fuerza laboral una ventaja competitiva de indudable valor. Las relaciones de trabajo existen en todos los campos, ya sea de manera formal o informal, no limita ningún campo laboral o relaciones y considera las relaciones como quien dirige la ventaja competitiva dentro del campo laboral.

En el ámbito educativo las competencias son manejadas dentro del punto de vista académico, es decir, el rendimiento escolar en los estudiantes en cuanto sus aprendizajes inducidos dentro del proceso de enseñanza por los docentes, que se va dando de manera formal o informal, reflejando las competencias trazadas en las planificaciones institucionales de cada uno.

En cuanto a las relaciones de trabajo o laborales se puede decir como una definición global que, son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo.

En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, mientras que quien aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física y el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica, Godio (2001). Este tipo de relaciones se manejan en todos los campos laborales existentes.

En tal sentido, el personal que labora en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica mantiene relaciones de trabajo según lo anteriormente expuesto como definición, ya sea de manera formal o informal con el contexto que los rodea ya que, ejercen labores como grupo de trabajo en pro de un fin común, que en este caso en particular es la institución, se evidencian en cada empleador según las funciones que desarrolle dentro de la institución además, el empleador cumple las características de ser una persona física o jurídica.

2.2.1.3. Relaciones Laborales

Las relaciones laborales se pueden dar de dos formas, relaciones laborales individuales y colectivas. Las relaciones laborales individuales, Godio (op. Cit), son las que establece un trabajador aislado directamente con su empleador o su representante.

Las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato o un grupo de sindicatos con una empresa u organización patronal, o un grupo de unas u otras. En la relación laboral individual, el trabajador se encuentra en situación de dependencia o subordinación del empleador.

En cuanto a las relaciones laborales y a las relaciones de trabajo se refiere, se tiene que ambas cumplen las mismas funciones, el empleado o trabajador y el patrón. Estas definiciones expuestas anteriormente, son evidenciadas en el contexto institucional, ya que existe un trabajador que, en caso particular, esta investigación va enfocada a los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica y el patrón, que en este contexto es el Director Programa Sectorial I de la institución, ambos empleados trabajando bajo las mismas condiciones y establecido prioridades que logren mejorar las competencias de la organización.

2.2.1.4. Relaciones Humanas

Las relaciones que se conocen y que existen son dirigidas por un factor indispensable e importante entre ellas, ese factor es el ser humano, este a su vez genera otro tipo de relaciones conocida como las relaciones humanas, las cuales comprenden todas las formas de comportamiento y conexiones de los hombres dentro o fuera del trabajo. Al hacer esta

afirmación estamos destacando el hecho de que cada dentro del trabajo como el hogar y la comunidad son de decisivamente importantes para crear una actitud y una motivación de una sociedad amable, progresista y sin odios, según sean los ambientes señalados, tal y como lo define Cárcamo (1968). El ser humano es entonces la base de todos los tipos de relaciones existentes.

Es así como, las relaciones de trabajo, pública y las humanas están entrelazadas entre sí por ese factor esencial que es el ser humano, estas relaciones no se generan solo dentro de un ámbito formal o empresarial, se genera también en la vida cotidiana y de manera informal, constituyen un elemento fundamental de la naturaleza humana, este tipo de relaciones se denomina relaciones humanas. Es indispensable para nuestra supervivencia y para nuestro bienestar emocional.

Las personas que viven aisladas o presentan una baja competencia social son más propensas a experimentar sentimientos negativos: tristeza o depresión que pueden acarrear consecuencias físicas o deterioros mentales, tal como lo plantea Teixidó (2009) en su libro “la acogida al profesorado de nueva incorporación”.

El sino del ser humano es vivir en sociedad. Y allí su requerimiento máximo es el de disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto, todo el mundo sabe muy bien de lo satisfactorio y placentero que es el disfrutar de buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa el no tenerlas. El tan inquietante y comentado “estrés” (tensión) en los seres humanos es prácticamente siempre producto de experiencia de relaciones humanas insatisfactorias o del riesgo de que así ocurra. Es decir, malas relaciones humanas implican una amenaza claramente comprobada de problemas de salud tanto mental como orgánica.

No es necesario ser un experto para saber cómo afectan a las personas los conflictos conyugales, las problemáticas familiares (relaciones padres-hijos, relaciones entre hermanos, crisis de adolescencia, etc.) o las relaciones humanas insatisfactorias en el trabajo.

En efecto, es bien conocido el que las llamadas enfermedades psicosomáticas (colon irritable, asma, alergias, hipertensión, etc.) son consecuencias directas de la tensión. También, que la tensión acelera la arteriosclerosis, que afecta las funciones sexuales al alterar el balance de las hormonas respectivas, y así sucesivamente. También hay consenso entre los especialistas que el cáncer tiene como factor destacado a la tensión.

Y por su parte los trastornos mentales funcionales (neurosis, inhibiciones psicosis funcionales) dependen esencialmente de las problemáticas en relaciones humanas. Incluso el fracaso con los estudios, descartando el factor capacidad intelectual, deriva en la mayoría de

los casos de relación humanas perturbadas de los estudiantes con sus familiares o con sus profesores.

En suma, para tener una vida feliz es requisito indispensable el gozar de buenas relaciones humanas. Por otra parte, la eficiencia y productividad en la empresa e instituciones diversas (clubes deportivos, instituciones vecinales, etc.) tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos de trabajo que tengan buenas relaciones humanas.

Porque en ambientes conflictivos y con discordias en que predominan los antagonismos, resentimientos y desconfianza sucede precisamente lo contrario. Lo que impulsa cada vez más a ejecutivos y directivos tanto a aplicarse en propia capacitación en relaciones humanas, como a la puesta en práctica de programas destinados a mejorar el respectivo clima organizacional

2.2.1.5 Relaciones Humanas en el Trabajo

Antes que nada, debemos saber que para poder desenvolvemos bien en nuestro lugar de trabajo, debemos que tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de estrés para muchas personas. Aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido es una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales más relajadas y positivas y así poder vivir mejor y realizar nuestras labores cotidianas con una conducta social acertada con nuestros compañeros de labores y así mismo tener mejores resultados satisfactorios para nosotros mismos y para la empresa en donde trabajamos.

Esta conducta supone respeto hacia sí mismo y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. En resumidas palabras para poder trabajar y vivir en armonía con nuestros compañeros de trabajo debemos conducirnos apropiadamente. A continuación, se muestra algunos puntos de mucha importancia que nos podría ser de mucha utilidad para poder lograr el éxito y tener una mejor estabilidad laboral, así como económica.

- Tenga un buen concepto de sí mismo. Recuerde siempre que usted es tan importante como los demás.
- Sea educado. Considere los puntos de vista de los demás y educa, pero firmemente, exponga su opinión.
- Discúlpese solo cuando sea necesario. Así no disminuye ni el valor de una disculpa ni el propio, y los demás lo tomarán en serio.
- No arrincone a los demás. Esto provoca cólera y resentimiento. Para asegurarse la cooperación de otros, deles siempre una salida.

- Nunca recurra a las amenazas. Afirme tranquilamente los pasos que está dispuesto a seguir y asegúrese de cumplirlos.
- Acepte la derrota cuando sea necesario. Si se le ve aceptar situaciones cortésmente tras una discusión, la gente le respetará más.

¿Cómo Relacionarse con la Gente Difícil?

Tenemos claro que el ser humano es un ser racional y por lo tanto sabemos que no todas las personas se comportan del mismo modo ya que lo que diferencia a una persona a otra es su forma de expresarse y comportarse con los demás individuos que lo rodean. Por lo mismo tenemos que aclarar que en la vida de todo ser humano existe muchas conductas que el mismo se forma o lo forman cuando es todavía un niño y que a través de los años estas conductas van creciendo y desarrollándose a través de su vida afectándole para bien o para mal afectando todo esto de alguna manera en la personalidad y comportamiento de la persona.

Para muestra podemos hablar de dos conductas de todo ser humano que le puede llegar a afectar de una manera positiva o negativa en su vida, según sea esta la que el individuo domine más.

1. Conducta pasiva:

Son socialmente pasivas las personas que transgreden sus propios derechos al no ser capaces de expresar sentimientos y opiniones o hacerlo con falta de confianza, de modo que los demás puedan no hacerle caso. Esta actitud muestra falta de respeto hacia las propias necesidades. Su objetivo es evitar conflictos a toda costa. Quien es objeto de esta conducta tiene que adivinar constantemente lo que realmente está diciendo la otra persona, lo cual puede generar frustración e incluso ira hacia la persona pasiva.

2. Conducta agresiva:

Esta conducta se da cuando se defienden los derechos personales de manera inapropiada e impositiva. La conducta agresiva puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios humillantes. El componente no verbal incluye gestos hostiles o amenazantes, como puños apuñados, miradas intensas y ataques físicos. La agresión verbal indirecta se da con comentarios sarcásticos y murmuraciones. Las víctimas de personas agresivas acaban por sentir resentimiento y evitarlas.

2.2.1.6 Influencia de las Relaciones Humanas en las Organizaciones

Las relaciones humanas dentro de una empresa dependen directamente de las personalidades del integrante de la misma. Siguiendo con el trabajo anterior, se toma nuevamente al Decano comunicaciones para realizar la influencia que tienen las relaciones humanas en esta determinada empresa, comenzando por la teoría de las relaciones humanas.

a. Tipos de personalidades

Para poder manejar correctamente al personal de una empresa y evitar conflictos en el relacionamiento es indispensable conocer las diferentes personalidades que puedan caracterizar a nuestros compañeros, subordinados y jefes. Si bien el trabajo es un factor determinante en la vida de una persona, también lo son edad, salud, familia, educación, aficiones, creencias, y por supuesto, el temperamento de cada individuo.

Por ellos, un buen jefe debería de tener en cuenta todos estos puntos para evitar los conflictos en las organizaciones. Pues un buen ambiente laboral otorga mayores beneficios, y el ambiente está directamente relacionado a las relaciones humanas entre los compañeros.

b. Componente del Temperamento Humano

Las reacciones del personal ante las diferentes circunstancias dependen del temperamento de cada uno. Muchos teóricos afirman que un buen jefe debe ser un director que no permite el libre desenvolvimiento del temperamento de cada empleado. Antiguamente se enseñaba que un buen empleado era aquel que dejaba fuera de la empresa sus sentimientos, problemas, frustraciones y acomodaba su temperamento a un sumido ejecutor de órdenes.

Hoy en día, sabemos que estas teorías han fracasado, pues el ser humano no consigue superar ni sus problemas ni su temperamento por mucho tiempo y a la larga remonta en el lugar del trabajo.

Por esta razón, es importante conocer la escala del temperamento humano las cuales comenzaremos por la escala tradicional.

c. Escala del Temperamento Humano

1) Normal

Primordialmente es un mecánico de control que proporciona el equilibrio racional y el temperamental. Se refiere a las tendencias conservadoras y a la tolerancia y conformidad, con una conducta social aceptable una persona bien adaptada y constituida.

2) Histeroide

El individuo histeroide posee efectos de carácter, como motivación éticamente inferior, que se manifiesta en robar, mentir, trampear y otros actos igualmente antisociales.

3) Maniático

Se caracteriza por una fuerte reacción emocional, por la fluctuación sus actividades y por las interferencias en su atención voluntaria, por cierto, grado de exaltación, prisas en hacer las cosas y tendencias a la distracción, justamente con manifestaciones de exaltación como chistes, bromas, arrebatos de entusiasmo, impaciencias, etc.

4) Depresivo

Se manifiesta en forma de tristeza, actividad disminuida, caracterizadas por el estilo de preocupación, timidez y sentimiento de hallarse a disgusto.

5) Autístico

Se caracteriza por una imaginación exaltada, que lleva al sujeto a una tendencia a hacer lo impráctico y la fantasía con respecto a lo cual el individuo susceptible.

6) Paranoide

Se caracteriza por su obstinación por las ideas fijas, por su tendencia a la sospecha y por el desprecio de la opinión de los demás. Conduciéndose en conformidad con esas características.

7) Epileptoide

Su característica es el ansia de perfección, que se lleva a cabo en realizaciones meticulosas, hasta conseguir su cumplimiento.

2.2.1.7 La Capacidad de Delegar y el Proceso de Delegación

Para que una empresa pueda delegar armónicamente es necesario aprenderlas delegar, de esta forma el jefe tiene mayor tiempo para pensar en las nuevas ideas y así conseguir mayores ventajas financieras mientras que los subalternos consiguen desarrollar el trabajo y levantar la autoestima al tiempo que van adquiriendo poder con cada trabajo bien realizado.

Delegar es la capacidad de asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas si no existiese la delegación una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

El proceso de delegación consiste en asignar deberes, delegar autoridad, asignar responsabilidad y crear clima de confianza. Analizamos uno a uno los pasos.

a. Asignación de deberes

El responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a sus mandos medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladaran a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

b. Delegación de autoridad

Sin delegar la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la organización como un todo.

c. Asignación de responsabilidad

La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. El derecho tiene que ser acompañados de “obligaciones” y “metas concretas”. La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y e abusos totalmente incontrolados.

Sin lugar a dudas la responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma. Pero la que no puede ser delegada de ninguna forma en la responsabilidad “final”.

La responsabilidad final siempre será del mando que tiene a su cargo al subalterno en el cual delego. Por lo tanto, la delegación de responsabilidad no nos exime del cumplimiento de la misma ante los mandos que nos la delegaron a nosotros. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso “somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores”.

d. Creación de confianza

Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que hemos delegado. Debemos aceptar que la persona en la que delegamos es digna de nuestra confianza. La autoridad y la responsabilidad delegada es un compromiso para el subordinado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior lograra las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

e. Importancia del deber y decisión

Este parámetro se puede expresar en términos de costo e impacto sobre el presente y futuro de toda la organización. Se establecen escalas de decisión en la organización y estas serán las pautas de poder de cada uno de los responsables de los diversos departamentos.

f. Complejidad de la tarea

La complejidad de la tarea hacer delegada, será la que establezca las condiciones de la delegación. A medida que las tareas se vuelven más complejas es necesario en mayor conocimiento y especialización. Las decisiones acerca de estas tareas serán delegadas en expertos.

g. Cultura organizacional

La cultura organizacional está apoyada en la propia cultura de los mandos y subordinados. Si la Gerencia no tiene confianza en las habilidades de sus subordinados, la autoridad que será delegada tendrá grandes reservas. El resultado de una gestión de ese tipo será limitativa y por lo tanto poco efectivo.

h. Cualidades de los subordinados

Las cualidades de los subordinados son la última consideración de contingencia. La delegación requiere subordinados con las técnicas, habilidades e información para aceptar la

autoridad y actuar en forma consecuente. Si se carece de estas habilidades e información, el mando superior no podrá delegar autoridad y por lo tanto y no podrá exigir responsabilidad.

2.2.2. Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es un campo de investigación académica y de práctica profesional con un desarrollo relativamente reciente. En los últimos años se han planteado, desde diversas disciplinas, modelos teóricos explicativos del fenómeno.

Para Brasil, según Loila (2003), desde 1997 se han realizado publicaciones con cuatro características: la primera, asociada al desempeño competitivo de las organizaciones; la segunda, sobre la relación aprendizaje en las organizaciones y cultura organizacional; la tercera, en temas de menor frecuencia de asociaciones como liderazgo, proceso decisorio, procesos interpersonales y conflictos, y la cuarta aborda el uso de los términos más usados por los investigadores de aprendizaje organizacional y aprendizaje de equipo, que buscan avalar el estado de arte en términos teóricos o empíricos. En este artículo se realiza específicamente una contribución; el resultado es una integración de las capacidades humanas y de los subprocesos de aprendizaje, más allá de la mera intuición, que excluye otros procesos cognoscitivos y formas de aprendizaje consciente.

Esta disciplina se sitúa en la confluencia de numerosos campos de investigación, como afirma Dogson (1993): la psicología, la sociología, la economía y la administración; en esta última, el aprendizaje tiene un papel importante en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional.

La capacidad de aprendizaje es considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje constituyen las dimensiones representativas.

A partir de estos planteamientos, la capacidad de aprendizaje de una organización está determinada por cuatro variables fundamentales (Garzón, 2005): las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones de aprendizaje.

Estas se caracterizan en dos dimensiones (Bontis, 1999; Vera y Crossan, 2000):

- a) Una dimensión estática, constituida por los stocks de conocimiento -tácitos o explícitos- inmersos en la organización y que residen en los individuos, los grupos y en la propia organización.

- b) Una dimensión dinámica, determinada por los procesos de aprendizaje que hacen posible la evolución de los stocks por medio de la activación de “flujos” de generación, absorción, difusión y utilización del conocimiento.

Así, los stocks de conocimiento son el input y el output de un conjunto de flujos o procesos de aprendizaje que, en la terminología de March (1991), hacen posible la exploración y la explotación de los conocimientos.

En definitiva, la interacción dinámica entre las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje, los conocimientos y los procesos de aprendizaje que los desarrollan determinan la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, cuyos efectos sobre los resultados de la organización son moderados por la gestión del conocimiento.

Con estas premisas, en este trabajo de investigación se plantea: ¿la capacidad de aprendizaje con las fuentes, los sujetos, la cultura y las condiciones para el aprendizaje son determinantes en los resultados organizacionales?

La capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer que es lo que conocemos, donde está ese conocimiento, como lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad; de la misma forma, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, que tan desarrollado está conceptual y operativamente el aprendizaje en las organizaciones y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización.

Por consiguiente, aún persiste la necesidad de dar una respuesta explícita a cuestiones tan relevantes como: ¿El aprendizaje en la organización asocia con un rendimiento superior?; ¿en qué condiciones es más factible que así sea?; ¿en qué niveles es más factible que así sea? ¿Qué fuentes hacen que sea más factible que así sea? ¿En qué cultura organizacional es más factible que así sea?; ¿conduce el aprendizaje organizacional y la obtención de beneficios u otros resultados que refuerzan las posiciones de competitividad sostenida?; ¿es la capacidad de aprendizaje organizacional una de las que mayores posibilidades para realizar contribuciones a la dirección de empresas y su perdurabilidad?

Es importante considerar que el rendimiento organizacional es un concepto multidimensional no siempre desarrollado adecuadamente, y a lo mejor más complejo en términos de descripción que en términos financieros. Conforme a ello, no existe una medida agregada o razones financieras, Conforme a ello, no existe una medida única o superior que describa de manera puntual el impacto y la efectividad de la gestión del aprendizaje organizacional sobre los resultados.

2.2.2.1 Importancia del Aprendizaje Organizacional

La importancia del aprendizaje parece haber sido “descubierta” recientemente, tanto por el mundo de la práctica como por el académico. La idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos en punto nuclear que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización, así como que aquellas personas que lo poseen estén dispuestas a compartirlos con otras.

Un elemento crucial de este aporte se centra en el hecho de que gran parte de los conocimientos residen tanto en los individuos como en los diferentes equipos que conviven en la empresa, pero no pertenecen propiamente a esta (Tarin, 1997). Ello obliga a desarrollar estructuras que faciliten la implicación de los empleados de la firma en la toma de decisiones; en este mismo sentido, la necesidad de utilizar una gran variedad de conocimientos poseídos por diferentes personas obliga a la utilización de equipos de trabajo en la empresa (Gonzales de Rivera, 1997).

2.2.2.2 Fuentes del Aprendizaje Organizacional

Son las distintas situaciones que deben ser consideradas y utilizadas en las organizaciones para generar aprendizajes, las cuales se clasifican así: Las crisis y los problemas, las unidades especializadas, las adquisiciones, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología, las redes, la historia y los supuestos.

Beazley (2003) ha establecido que el conocimiento derivado de fuentes, tanto humanas como inanimadas, es crítico para la productividad, la innovación y el desempeño de los empleados. Por tanto, es importante el acceso a ambas formas, garantizando que el conocimiento operativo crítico requerido para un desempeño de nivel superior sea conservado para ser transmitido a los empleados que vengan en el futuro, trátase de conocimiento tácito, virtual o explícito.

En este aspecto, Davenport et al. (2001) indican que en cada fuente las convenciones del idioma nos obligan a analizar el conocimiento como un objeto que se puede “gestionar” Sin embargo, queremos volver a destacar que el conocimiento es tanto un acto o proceso como un artefacto u objeto.

La propuesta de Senge (2002) identifica que una fuente de aprendizaje físico es el Aikido, el arte marcial de la paz. El Aikido fomenta movimientos deliberados, lentos, atentos; con el tiempo y la expedición se desarrolla una actitud relajada, balanceada, dentro del propio organismo, que ni se excita para chocar con una resistencia, ni tampoco cede. Las personas desarrollan una gentil manera de comportarse, que les permite comprometer la confianza de los demás en tiempos de crisis. Sea mediante Aikido u otra disciplina orientada a la atención cuidadosa, se puede aprender a servirse del cambio que nos rodea, como fuente de poder, así como los marinos aprovechan las corrientes marítimas y los vientos.

Las organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas, como variables fundamentales para el aprendizaje; es hacer llegar a la persona que resuelve los problemas aquellos conocimientos que le ayuden a realizar mejor cada una de las facetas del proceso. La actividad de resolución de crisis y problema aprendizaje, siempre y cuando el reto que plantea el problema a la persona que debe resolverlo se sitúe dentro de unos determinados límites y el aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo.

Las organizaciones deben preparar la producción a gusto del cliente, poniendo de relieve la variedad y el volumen de los productos, acortando la respuesta al mercado y concentrándose en el aprendizaje, como el máximo afán de la organización.

Una manera tradicional de fuente de aprendizaje y generación de conocimientos en una organización consiste en establecer unidades o equipos específicamente asignados para dicho fin. Los departamentos de investigación y desarrollo son el ejemplo habitual.

La manera más directa y con frecuencia más eficaz de adquirir conocimiento consiste en comprarlo; es decir; comprar una organización o contratar individuos que lo tengan. El conocimiento crítico especializado es el conocimiento tácito de los empleados de línea, quienes no fueron transferidos a la nueva operación.

La importancia de la experiencia y la verdad práctica en el conocimiento son un indicio de la capacidad del conocimiento para tratar la complejidad, por tanto, la experiencia es una fuente esencial de aprendizaje organizacional. Aprovechar el aprendizaje experimental como fuente es lograr formas de integrar la conciencia del yo, la competencia interpersonal el logro de tareas significativas en el trabajo.

Ante la ausencia de políticas y procesos de conocimiento formales, las redes actúan como conductos críticos para gran parte del pensamiento innovador. El papel de los trabajadores de red interna o creadores de comunidad es tangible pero difícil de especificar,

porque pertenece más a las redes sociales de interconexión que a la jerarquía de la organización.

El uso de la historia del aprendizaje como parte de la transformación requiere de un índice adicional para que los líderes puedan relacionarlo con las iniciativas asociadas con la transformación. Los valores centrales son fundamentales, y para el desarrollo de esta imagen dependerán de que tan importante es mantener un conjunto central de valores y creencias.

La visión compartida es vital para el aprendizaje de las organizaciones que quiere prever una dirección o sentido y energía a sus empleados. Las personas aprenden mejor cuando sienten que sus expectativas se reflejan en las de la organización, ya que las visiones compartidas crean una comunión que da sentido, propósito y coherencia a todas las actividades que lleva a cabo la organización.

2.2.2.3 Condiciones para el Aprendizaje Organizacional

El conocimiento debe ser transmitido y conservado a través de las diferentes condiciones que brinden las organizaciones para la generación del mismo: competencias, comunidades de práctica, comunidades de compromiso, comunidades de aprendizaje, memoria organizacional.

El concepto de competencia integra capacidades y recursos. La competencia se refiere tanto a los recursos organizacionales como a las capacidades que permiten el empleo efectivo de tales recursos. Sony es competente en la miniaturización, no solo por su tecnología de producción de avanzada, si no por su capacidad para ser algo.

Las competencias cognitivas permiten generar nuevos conocimientos y pueden ser de dominio, de tarea, de inferencia, de autocrítica, de visión compartida a través de coincidir en sus modelos mentales, de pensamiento sistémico, de aprender a aprender, que incluye aprender a desaprender, de aprender a escuchar, de aprender a confiar, laborales, básicas, genéricas o transversales, específicas.

Las comunidades de aprendizaje son unidades autónomas de trabajo generadas en un ambiente que estimula la autonomía y la toma de responsabilidades de cada uno en los resultados (visión del poder individual como multiplicador de los efectos de las intervenciones) (Nonaka et al., 1999); que no están delimitadas por fronteras grupales, departamentales o divisionales, sino que, afirma Krogh et al. (2001), pueden superponerse dentro de estos ámbitos y entre ellos. Todas las comunidades de aprendizaje poseen rituales, lenguaje, normas y valores propios. Nuestra idea de comunidad se caracteriza por la interacción frente a frente, así por el gradual y creciente conocimiento entre sí de los participantes en la creación de

conociendo. El conocimiento social que estos adquieren a través de esta experiencia es la clave para la eficaz creación de conocimiento y la formación del contexto facilitador adecuado.

Las comunidades de aprendizaje permiten el tratamiento de conocimiento colectivo, para optimizarlo y saber cómo se produce, como se utiliza y su interacción; son equipos capaces de aprender y actuar más allá de los mandatos iniciales.

Se pueden impulsar para conservar las redes de conocimiento, permitan a los individuos de la organización adquirir conocimientos de manera flexible y sin restricciones de tiempo y lugar y la formación de la generación de relevo.

La comunidad de compromiso se caracteriza por ser un equipo de individuos que crean un sentido de compromiso colectivo; desarrollan imágenes del futuro que todos desean crear, junto con los valores que serán importantes para llegar allá y las metas que esperan alcanzar por el camino (Senge, 2002:87).

Se sustentan en los mapas cognitivos de sus miembros, requiere la construcción de una visión del conocimiento compartida y la de un espacio de diálogo abierto y exento de riesgos. Necesita lograr sentido de identidad de los empleados para con su organización, así como su compromiso personal. Permiten generar una capacidad de aprendizaje sobre el concepto de una idea compartida.

Requieren de un contrato psicológico en el cual acuerdan que se debe hacer para convertir en realidad las expectativas comunes. Deben ser construidas en torno a lenguajes compartidos para el direccionamiento de los procesos con base en diccionarios y mapas de conocimientos. Requieren de la creación de entornos favorables al conocimiento, basados en la confianza.

Una comunidad de práctica es algo que emerge, es la raíz de la competencia básica, el fundamento de donde fluirá la información, de donde se utilizará el conocimiento y existe el saber hacer las cosas. Hay cuatro atributos en que reparamos cuando tratamos de identificar el lugar donde se hallan la comunidad emergente (Ruggles et al., 1999).

Las comunidades de practica son equipos auto organizados, iniciados por empleos que se comunican en razón a que comparten prácticas laborales, emergen, son el fundamento de donde fluirá la información, de donde se utilizará el conocimiento y existe el saber hacer las cosas. Se deben considerar como activos de la organización y buscar modos para preservarlas. Tienen un lenguaje y uso propio de la tecnología que surgen del hecho de trabajar juntos en ciertos contextos.

Requieren de saber todos los mismos que los demás miembros, para aprovechar sus conocimientos prácticos permiten alcanzar el más alto nivel de conocimiento y de competencia en las organizaciones.

Son cajas de resonancia, como difusoras del conocimiento. Requieren de retos que atraigan a las personas y estimulen su curiosidad natural y profesional. Necesitan reconocimiento de los logros obtenidos y de espacios para que se reúnan y dispongan de elementos mínimos. Pueden obtener y deben de conformar redes de conocimiento y espacios virtuales. Una memoria organizacional, según Muños-Seca et al. (2003), requiere complementar las bases de datos existentes con una base de documentos para capturar la información documental relevante. Al capturar, almacenar y emplear el conocimiento, en los procesos organizacionales se genera valor agregado a las organizaciones, lo cual reduce, según Nonaka et al. (1999), el costo de aprendizaje se extiende a menudo para incluir también propiedad intelectual como patentes, marcas de fábricas, derechos de propiedad literaria, entre otras.

La memoria organizacional se fundamenta en el conocimiento, aumenta cuando aumenta el conocimiento percepciones de las personas, que se debe incorporar a una infraestructura física, transformándola, almacenándola, transmitiendo, recuperando y utilizando el conocimiento, rastrear la evidencia existente, complementando las bases de datos existentes, complementando las bases de datos de documentos, y por tanto, se nutre del conocimiento pasado; por consiguiente, es necesario establecer la continuidad interna y externa, y tener la capacidad de recategorizar y reconceptualizarlo para que lo utilicen otras personas, incluye propiedad intelectual como patentes, marcas, propiedad intelectual y es necesario la depuración, limpieza y actualización de contenidos.

Permite afrontar la crisis del vacío del conocimiento cuando se van los empleados, sirve para realizar el inventario de los recursos disponibles y como acceder a ellos.

Por tanto, requiere de espacio virtual y físico para su desarrollo; la arquitectura tecnológica debe abarcar escritorios digitales, portales, sistemas de almacenamiento, web, uso de interfaces inteligencia, mensajes y colaboración electrónica internet y comunidad virtual. Se necesita generar una apertura organizacional, que facilite la comunicación en todos los sentidos y la difusión permanente de los conocimientos.

2.2.2.4 Sujeto de Aprendizaje Organizacional

Los sujetos del aprendizaje son: individual, de equipo, organizacional e interorganizacional. El aprendizaje individual se orienta hacia nuevas experiencias de conocimiento, las personas

deben desarrollar la capacidad de (no llenarse de contenidos) sino de aprender a usar procesos que puedan modificar su acercamiento a las cosas a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos.

El aprendizaje, por tanto, es personal, ya que como hemos visto, se origina y reside en las personas. Nonaka y Takeuchi (1999) consideran que el criterio que se desarrolla como resultado de la experiencia particular de cada uno al contacto con los hechos y su inherencia con la realidad genera un conocimiento personal, que se fortalece al compartirlo con los demás.

El aprendizaje de equipo apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. La experiencia de López (2003) muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativo, en pequeños equipos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos. Es una instancia que permite, según López (2003), encausar el nuevo conocimiento y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros en la construcción de un aprendizaje colectivo, que sirve a los objetivos organizacionales.

El aprendizaje organizacional se produce como consecuencia del aprendizaje personal; solo la intervención de los agentes, propone Muños Seca, puede obtener deducciones. Por tanto, es cierto que, es un sentido más avanzado del aprendizaje, solo los agentes que poseen un mecanismo de deducción puede aprender. Las organizaciones aprenden en un sentido más generado, en el que hay simples cambios de reglas, pero estas nunca se incorporan a un mecanismo de inferencia capaz de explotar el conocimiento común, en combinación con el conocimiento individual. En las organizaciones, esto significa poder aumentar nuestras capacidades, no solamente acelerarlo la respuesta ante los requisitos variables de los clientes, o ante las nuevas tecnologías, sino también acelerando la innovación, utilizando al máximo las nuevas tecnologías y creando nuevos mercados.

El aprendizaje interorganizacional, se produce un equipo de organizaciones de un corporativo mucha gente habla sobre ella, pero todavía ha declarado ser capaz de proporcionar un modelo de trabajo para la organización que aprende, o el aprendizaje de las organizaciones (Gold, 1994).

2.2.2.5 Cultura para el Aprendizaje Organizacional

La cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otras institucionalizando. Las sub variables de la cultura organizacional son: el concepto de hombre que tiene el líder de la organización, el sistema cultural y el clima organizacional.

La cultura de una organización orientada al aprendizaje, en palabras de Choo (1999), está formado por un conjunto de técnicas e instrumentos que se utilizan para manejar la realidad y adaptarse a ella, las cuales constituyen en su conjunto el Know-how de la organización, basado en conocimientos técnicos muy concreto; susceptible de ser motivo de patentes de fabricación, así como elementos intangibles que caracterizan de forma clara a una organización.

La cultura para el aprendizaje organizacional se caracteriza por que cada organización desarrolla sus opciones, conocimientos y reglas que permiten compartir el conocimiento, como oportunidad de desarrollar, creando sentido de pertenencia, facilitando la aclimatación de los empleados, permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento tácito, explícito y virtual.

Es el diálogo, el eje articulador; el cual requiere de una ideología que capte auténticamente lo que creen los integrantes de la organización. Requiere de una gran capacidad de adaptación; las prácticas cotidianas deben confirmar la ideología e impulsar la comunicación y transmisión de conocimiento a través de símbolos, estimulando actitudes innovadoras, generando competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje.

Los valores y la cultura de las personas y de la organización (el ser) para la innovación, ¿hacia dónde vamos?, se compone de ideales, intereses, sentido de identidad con el equipo y viceversa.

El clima organizacional para el aprendizaje está compuesto por variables físicas y psicosociales, percibidas de forma subjetivas, que determinan la efectividad de un individuo para desarrollar su potencial de aprendizaje. Para Gold (1994), las formas en que estas variables puedan bloquear el aprendizaje afectaran en la medida en que la identificación, definición, medida y adaptación de las variables que componen el clima de aprendizaje de las organizaciones representan una contribución importante para convertirse en una organización que aprende.

El concepto de hombre organización para el aprendizaje se caracteriza por exigir que sepa aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente, en todos los niveles, contemplar competencias centrales o genéricas como: liderazgo, habilidades analíticas, sociabilidad, innovación, autonomía, considerar al hombre como una inversión rentable, para lo cual es necesario definir un conjunto de conceptos importantes, tácitos, explícitos, virtuales, adquiridos o transmitidos de la organización. Finalmente exige la definición de criterios aplicativos a los procesos de gestión humana, reclutamiento, selección, inducción, promoción, nivelación, jubilación, y retiro personal.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Existe una relación positiva y significativa entre las relaciones Interpersonales y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

2.3.2. Hipótesis Específicas

Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión habilidades de interacción social y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión habilidades para cooperar y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión habilidades relacionadas a las emociones y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión habilidades de autoafirmación y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Aprendizaje Organizacional: es el proceso de crear, retener y transferir el conocimiento dentro de una organización. Una organización mejora con el tiempo a medida que requiere experiencia. De esta experiencia, es capaz de crear conocimiento. Este conocimiento es amplio, cubriendo cualquier tema que pueda mejorar una organización. Los ejemplos pueden incluir formas de aumentar la eficiencia de la producción o desarrollar relaciones de inversión beneficiosas. El conocimiento se crea en cuatro unidades diferentes: individual, grupal organizacional e inter organizacional.

La forma más común de medir el aprendizaje organizacional es una curva de aprendizaje. Las curvas de aprendizaje son una relación que muestra como una organización produce más de un producto o servicio, aumentar su productividad, eficiencia, fiabilidad y/o

calidad de producción con rendimiento decreciente. Las curvas de aprendizaje organizacional se ven afectadas por las competencias individuales, mejoras en la tecnología de una organización y mejoras en las estructuras, rutinas de los subsistemas que le componen.

Clima organizacional: proceso que determina los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Comportamiento Organizacional: es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de una investigación.

Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen afrontar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Conocimiento Compartido: el conocimiento compartido es estructurado, sistemático y el resultado de más de un individuo cambio y evolutivo a medida del tiempo debido a los métodos de indagación los cambios pueden ser lentos o graduales, así como repentinos y dramáticos o paradigmáticos.

Cooperativa: es el sentimiento de los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Desafío: corresponde al sentimiento que tiene los miembros de una organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Eficiencia: la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todas lo que estas hacen tiene como propósito alcanzar metas u

objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimiento, etc.) Limitados y (en mucho caso) en situaciones complejas y muy competitivas.

Estrategia: líneas maestras para la toma de decisiones que tiene influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Gestión: en términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevará a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales conducirán el logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

Integración de Personal: consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.

Orientación al Aprendizaje: se define como orientación del aprendizaje al empleo de todas las herramientas creada por el coaching para que sus entrenados un bien desarrollo de sus labores dentro de las áreas organizacionales.

Proactivo: Es una actividad en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.

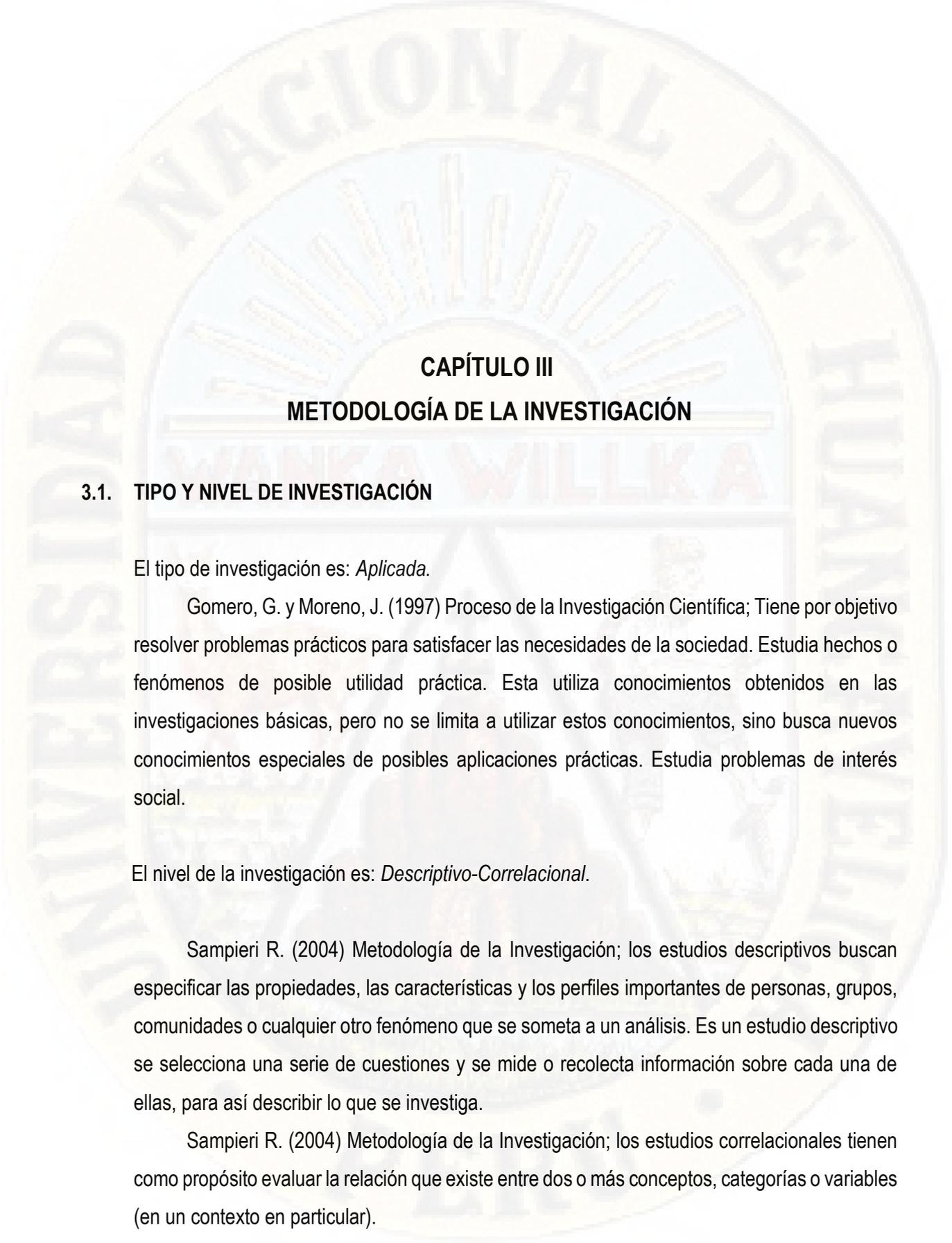
Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la educación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Relaciones interpersonales; una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Responsabilidad: el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones, cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

2.5. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Relaciones Interpersonales (1)	<p>“Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo Fernández (2003).</p>	<p>X1 Habilidades de Interacción Social</p> <p>X2 Habilidades para Cooperar</p> <p>X3 Habilidades Relacionadas a las Emociones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Automotivación • Resistencia • Adaptación al entorno • Comportamiento ético • Diversidad e interculturalidad • Comunicación interpersonal 	nunca
	<p>Una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Bisquerra (2003).</p>	<p>X4 Habilidades de Autoafirmación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Tratamiento de conflictos • Negociación 	<p>pocas veces</p> <p>A veces</p>
Aprendizaje Organizacional (2)	<p>Define el aprendizaje organizacional como “la habilidad organizacional consistente en crear, adquirir y transferir conocimientos, lo que se traduce en un cambio en el comportamiento organizacional. Este cambio puede consistir en una modificación de las reglas y procedimientos existentes, una modificación de los objetivos, políticas y normas, o bien una modificación de los principios y valores fundamentales de la organización”. Fernández (1999).</p>	<p>Y1: Nivel Individual</p> <p>Y2: Nivel de equipo</p> <p>Y3: Nivel de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de directivos y empleados • Apertura y experimentación • Desaprendizaje • Comunicación interna • Trabajo en equipo • Visión compartida • Estructura organizacional • Tecnologías de la información 	<p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es: *Aplicada*.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica; Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

El nivel de la investigación es: *Descriptivo-Correlacional*.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Método General

Método Científico: es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre.

3.2.2. Métodos Específicos

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional.

Método Inductivo: Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.

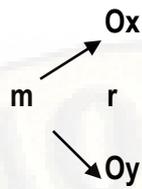
Método Deductivo: Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.

Método Correlacional: Estudió la relación entre dos o más variables de la investigación.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño tomado en cuenta en la investigación es: *el diseño no experimental de corte transversal.*

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado.



Dónde:

- m: muestra
- O: observación
- x: relaciones interpersonales
- y: aprendizaje organizacional
- r: relación de variables

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra lo constituyeron las 44 personas encuestadas, entre el personal nombrado y contratado en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, según el siguiente detalle:

Personal de la UGEL Huancavelica

Ítem.	Cantidad	Condición
01	6	Nombrado
02	38	Contratado

Fuente: Dirección de Personal de la UGEL-Hvca.

MUESTREO

El muestreo fue el no probabilístico de tipo censal, ya que no se tomó ningún criterio de selección probabilística, serán todos los elementos de la población en estudio.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizaron para recolectar la información fueron las siguientes:

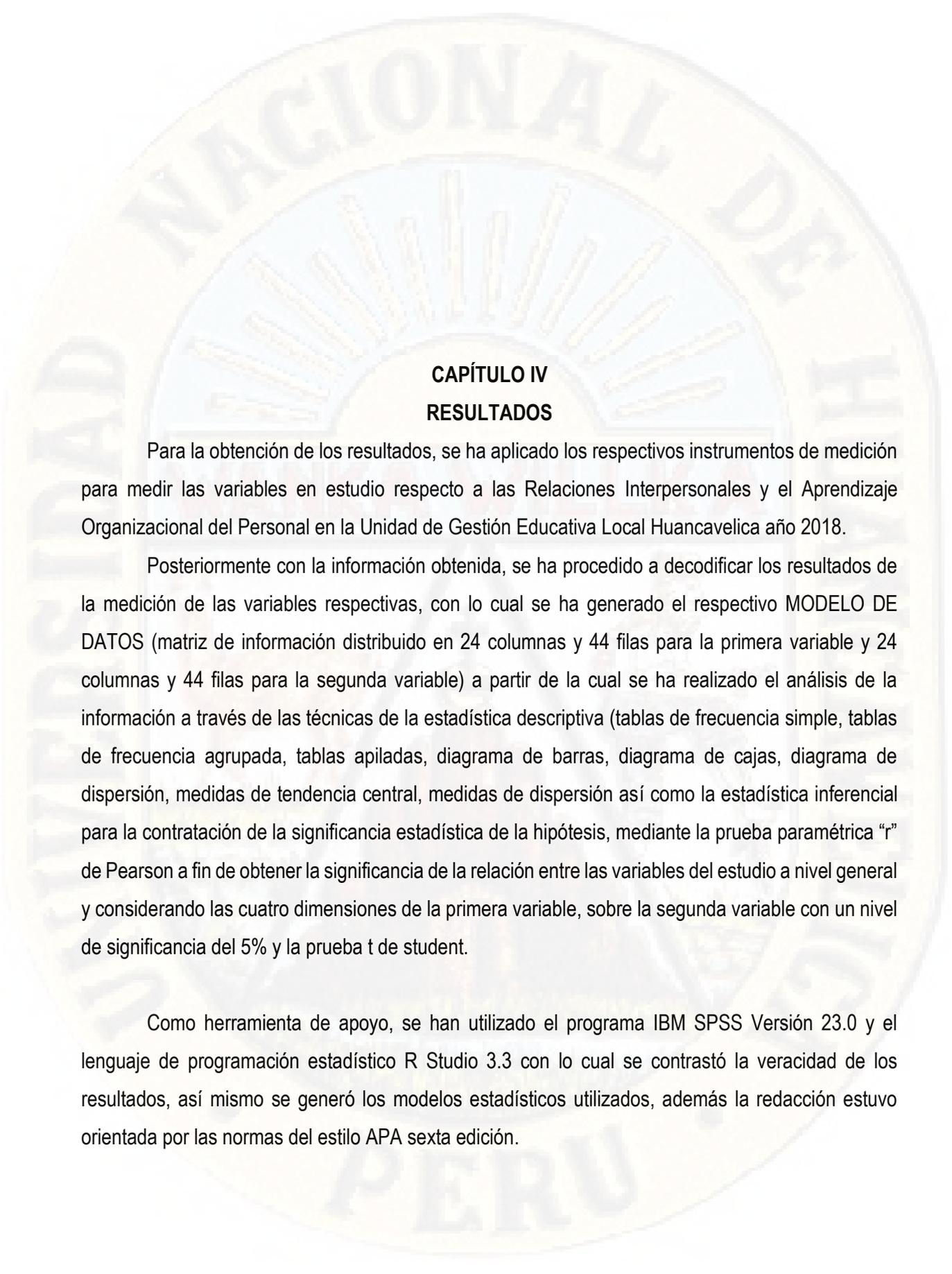
- **Investigación Documental:** Para tal efecto se elaboraron fichas de resumen con información relevante de libros especializados.
- **Encuesta:** a fin de determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables en estudio.

3.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos se recolectaron a través de las fuentes primarias y fuentes secundarias. Los datos obtenidos directamente fueron mediante las encuestas al personal que labora en la UGEL Huancavelica.

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 23.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación de variables.
- e. Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 23.0.



CAPÍTULO IV

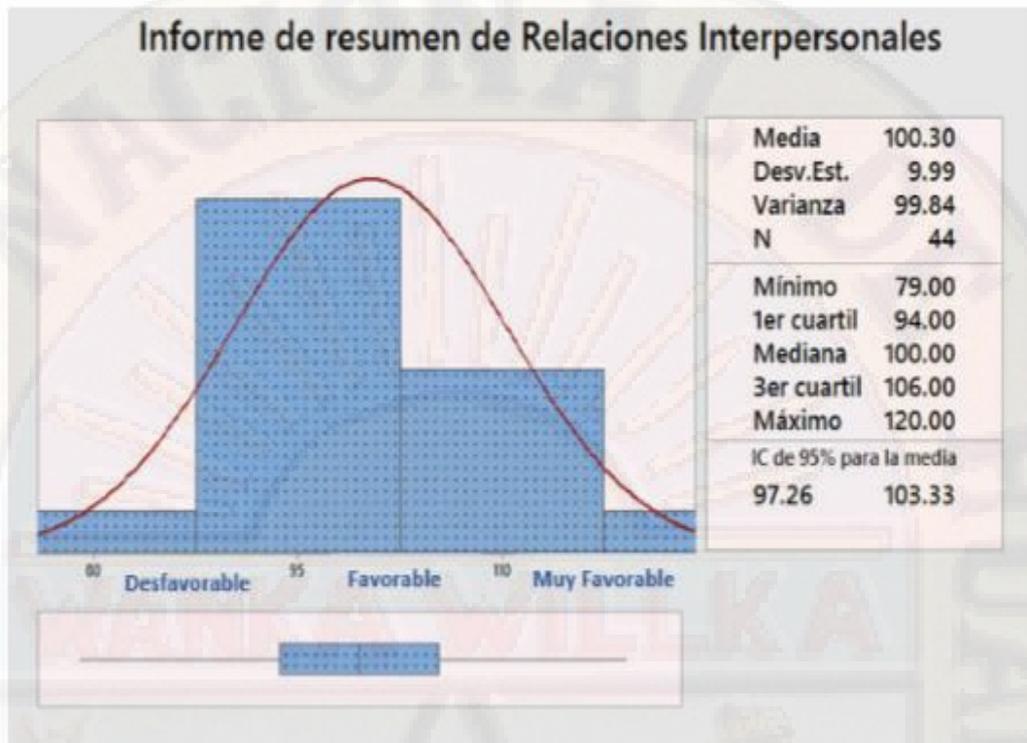
RESULTADOS

Para la obtención de los resultados, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir las variables en estudio respecto a las Relaciones Interpersonales y el Aprendizaje Organizacional del Personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018.

Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a decodificar los resultados de la medición de las variables respectivas, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en 24 columnas y 44 filas para la primera variable y 24 columnas y 44 filas para la segunda variable) a partir de la cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia agrupada, tablas apiladas, diagrama de barras, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central, medidas de dispersión así como la estadística inferencial para la contratación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba paramétrica “r” de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables del estudio a nivel general y considerando las cuatro dimensiones de la primera variable, sobre la segunda variable con un nivel de significancia del 5% y la prueba t de student.

Como herramienta de apoyo, se han utilizado el programa IBM SPSS Versión 23.0 y el lenguaje de programación estadístico R Studio 3.3 con lo cual se contrastó la veracidad de los resultados, así mismo se generó los modelos estadísticos utilizados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

Gráfico 1. Resultados de las estadísticas de la variable Relaciones Interpersonales.



Fuente: Base de datos.

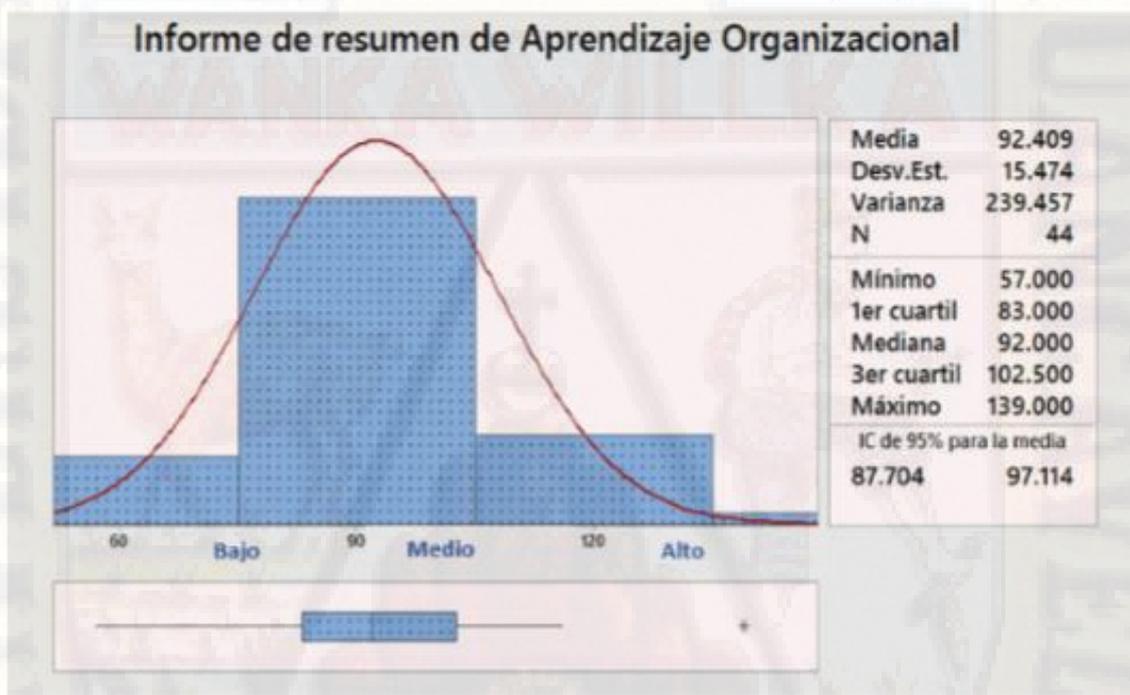
Interpretación: En el gráfico 1; podemos observar las correspondientes estadísticas descriptivas de las puntuaciones obtenidas para la primera variable referida a las Relaciones Interpersonales la media obtenida es 100,30; que representa el centro de gravedad de la distribución de puntuaciones, la desviación estándar es 9,99; que representa la variabilidad de las puntuaciones obtenidas, el valor de la varianza es de 99,84; que representa la variabilidad de las puntuaciones elevado al cuadrado, la puntuación mínima obtenida es de 79; la puntuación máxima obtenida es de 120 puntos el valor de la mediana es de 100 puntos y representa el punto a partir del cual la mitad de la distribución está por debajo y la otra mitad por encima, el primer cuartil es 94,00 y representa el punto a partir del cual el 25% de las observaciones están por debajo, el tercer cuartil que tiene el valor de 106,00 y representa el punto a partir del cual el 75% de los casos están por debajo, de la misma manera podemos observar los correspondientes límites de los intervalos de confianza para la media al 95% de confianza, lo cual de acuerdo con (Zamora,2002), lo obtenemos (límite inferior y superior) e interpretamos como: correspondientes límites de los intervalos de confianza para la media al 95% de confianza, lo cual de acuerdo con (Zamora,2002), lo obtenemos (límite inferior y superior) e interpretamos como:

$$LI(\mu) = \bar{x} - t_{(\alpha,n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 97,26$$

$$LS(\mu) = \bar{x} + t_{(\alpha,n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 103,33$$

Estos valores obtenidos lo podemos interpretar como límites superior e inferior en los cuales se encuentra el valor verdadero de la media poblacional (μ) con un nivel de confianza del 95%; asimismo observamos el histograma de frecuencia adjunto a la curva de la cual podemos concluir que la distribución de los datos de las Relaciones Interpersonales es normal.

Gráfico 2. Resultados de las estadísticas de la variable Aprendizaje Organizacional.



Fuente: Base de datos.

Interpretación: En la gráfico 2; muestra las estadísticas de la segunda variable referida Aprendizaje Organizacionales la media obtenida es 92,409; que representa el centro de gravedad de la distribución de puntuaciones, las desviación estándar es 15,474; que representa la variabilidad de las puntuaciones obtenidas, el valor de la varianza es de 239,457; que representa la variabilidad de las puntuaciones elevado al cuadrado, la puntuación mínima obtenida es de 57; la puntuación máxima obtenida es de 139 puntos, el valor de la mediana es de 92,00 puntos y representa el punto a partir del cual la mitad de la distribución está por debajo y la otra mitad por encima, el primer cuartil es 83,00

y representa el punto a partir del cual el 25% de las observaciones están por debajo, el tercer cuartil que tiene el valor de 102,50 y representa el punto a partir del cual el 75% de los casos están por debajo, de la misma manera podemos observar los correspondientes límites de los intervalos de confianza para la media al 95% de confianza, la deducción de dichos intervalos es:

$$LI(\mu) = \bar{x} - t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 87,704$$

$$LS(\mu) = \bar{x} + t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 97,114$$

Estos valores obtenidos lo podemos interpretar como los límites superior e inferior en los cuales se encuentra el valor verdadero de la media poblacional (μ) del aprendizaje organizacional (para realizar las correspondientes inferencias) con un nivel de confianza del 95%; asimismo observamos el histograma de frecuencia adjunto a la curva normal de la cual podemos concluir que la distribución de los datos del *Aprendizaje Organizacional* es normal.

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

4.1.1. RELACIONES INTERPERSONALES

Tabla 1. Resultados de las relaciones interpersonales del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	3	6,8
Favorable	31	70,5
Muy Favorable	10	22,7
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

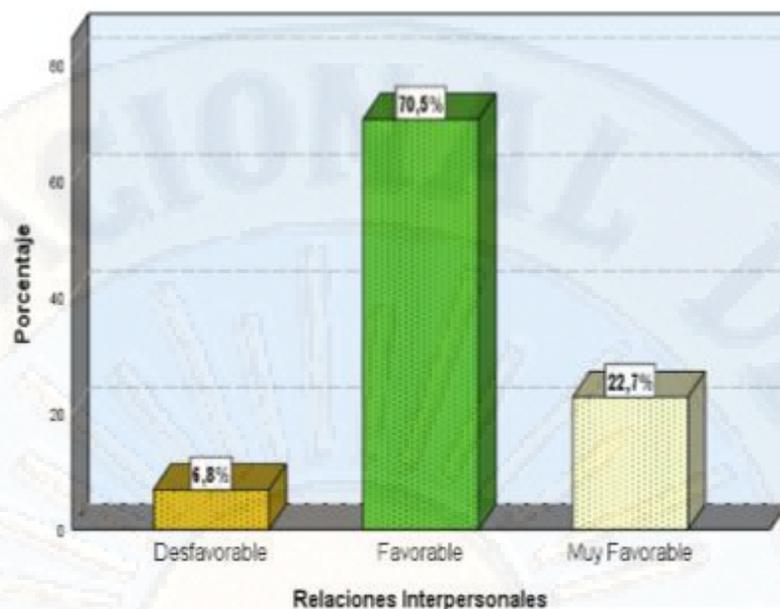


Gráfico 3. Diagrama de las relaciones interpersonales del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018.

Interpretación: De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados de las relaciones interpersonales, notamos que el 6,8%(3) de los casos tienen un nivel desfavorable, el 70,5%(31) de los casos tienen un nivel favorable y el 22,7%(10) de los casos tienen un nivel favorable. Evidentemente el nivel favorable prevalece respecto a los demás niveles.

Tabla 2. Resultados de las relaciones interpersonales del personal considerando sus dimensiones en la en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018.

Dimensiones de las Relaciones Interpersonales	Desfavorable		Favorable		Muy Favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Habilidades Interacción Social	2	4,5	28	63,6	14	31,8	44	100,0
[2] Habilidades para Cooperar	2	4,5	22	50,0	20	45,5	44	100,0
[3] Habilidades R. con las Emociones	1	2,3	42	95,5	1	2,3	44	100,0
[4] Habilidades de Autoafirmación	2	4,5	31	70,5	11	25,0	44	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

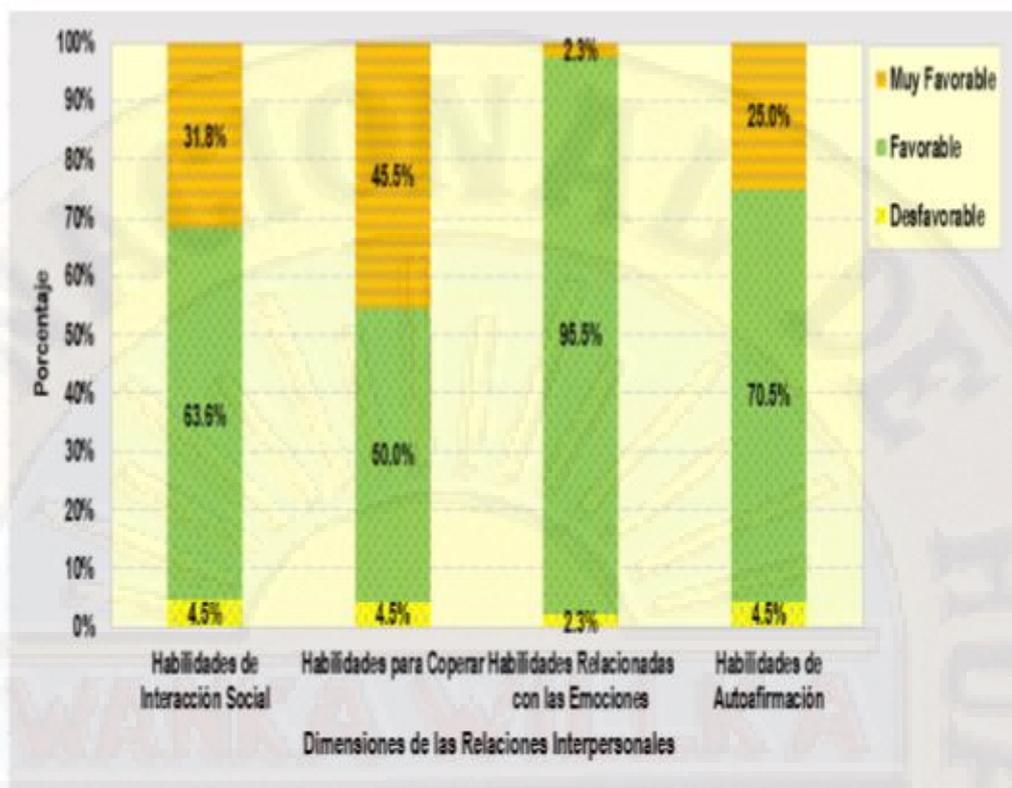


Gráfico 4. Diagrama de las relaciones interpersonales del personal considerando sus dimensiones en la en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018.

Interpretación: De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados de las relaciones interpersonales de acuerdo a sus 4 dimensiones. Para la dimensión habilidades de interacción social el 4,5%(2) mencionan desfavorable, el 63,6%(28) mencionan favorable y el 31,8%(14) mencionan muy favorable. Para la dimensión habilidades para cooperar el 4,5%(2) mencionan desfavorable, el 50,0%(22) mencionan favorable y el 45,5%(20) mencionan muy favorable. Para la dimensión habilidades relacionadas con las emociones el 2,3%(1) mencionan desfavorable, el 95,5%(42) mencionan favorable y el 2,3%(1) mencionan muy favorable. Para la dimensión habilidades de autoafirmación el 4,5%(2) mencionan desfavorable, el 70,5%(31) mencionan favorable y el 25,0%(11) mencionan muy favorable.

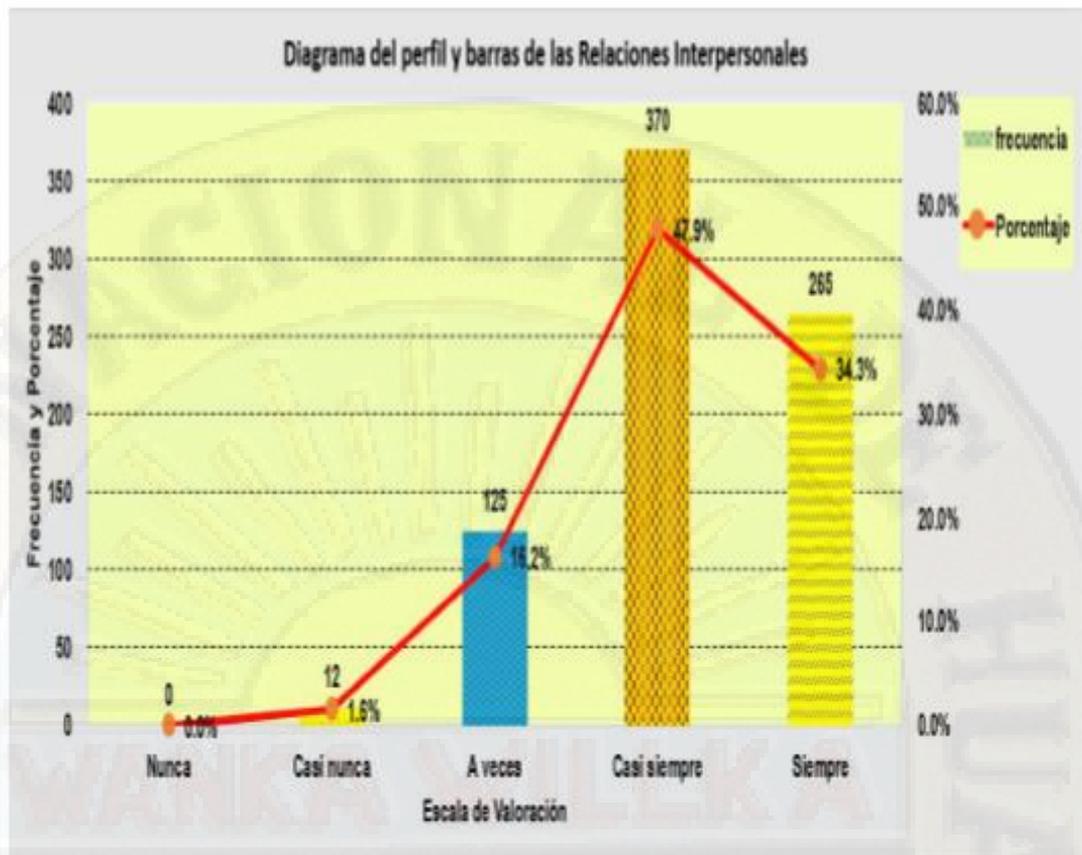


Gráfico 5. Diagrama de Perfil de las relaciones interpersonales del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018.

Interpretación: En el gráfico 5 se tiene el diagrama de barras para los resultados de las relaciones interpersonales, de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el instrumento:

- ✓ Categoría NUNCA: está representado por el 0,0%(0) de los casos.
- ✓ Categoría CASI NUNCA: está representado por el 1,6%(12) de los casos.
- ✓ Categoría A VECES: está representado por el 16,2%(125) de los casos.
- ✓ Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 47,9%(370) de los casos.
- ✓ Categoría SIEMPRE: está representado por el 34,3%(265) de los casos.

Del diagrama, se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa casi siempre que tiende a la cuarta escala.

4.1.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Tabla 3. Resultados del Aprendizaje Organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	2,3
Medio	42	95,5
Alto	1	2,3
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

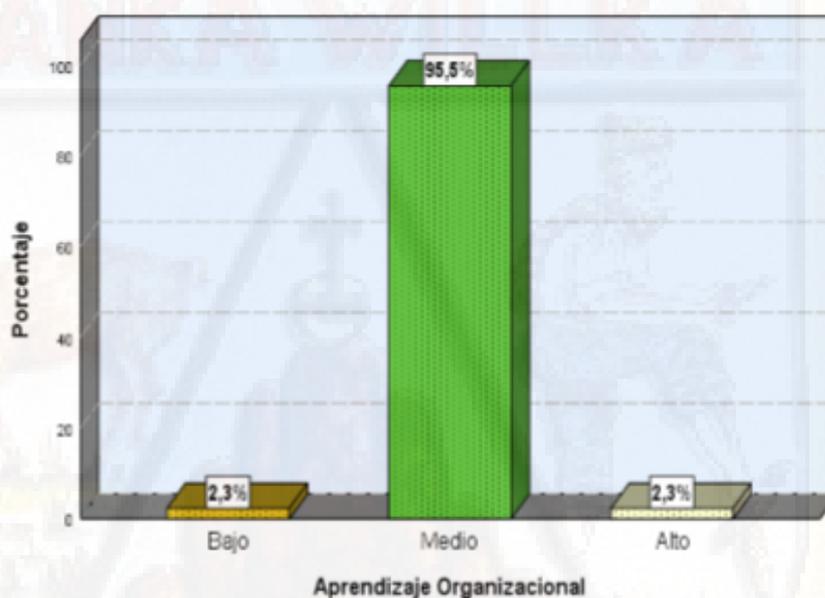


Gráfico 6. Diagrama del Aprendizaje Organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018.

Interpretación: De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados del aprendizaje organizacional donde notamos que el 2,3%(1) de los casos tienen un nivel bajo, el 95,5%(42) tienen un nivel medio y el 2,3%(1) de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 4. Resultados del Aprendizaje Organizacional del personal considerando sus dimensiones en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018.

Dimensiones del Aprendizaje Organizacional	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] A Nivel Individual	2	4,5	18	40,9	24	54,5	44	100,0
[2] A Nivel de Equipo	2	4,5	41	93,2	1	2,3	44	100,0
[3] A Nivel de la Organización	2	4,5	31	70,5	11	25,0	48	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

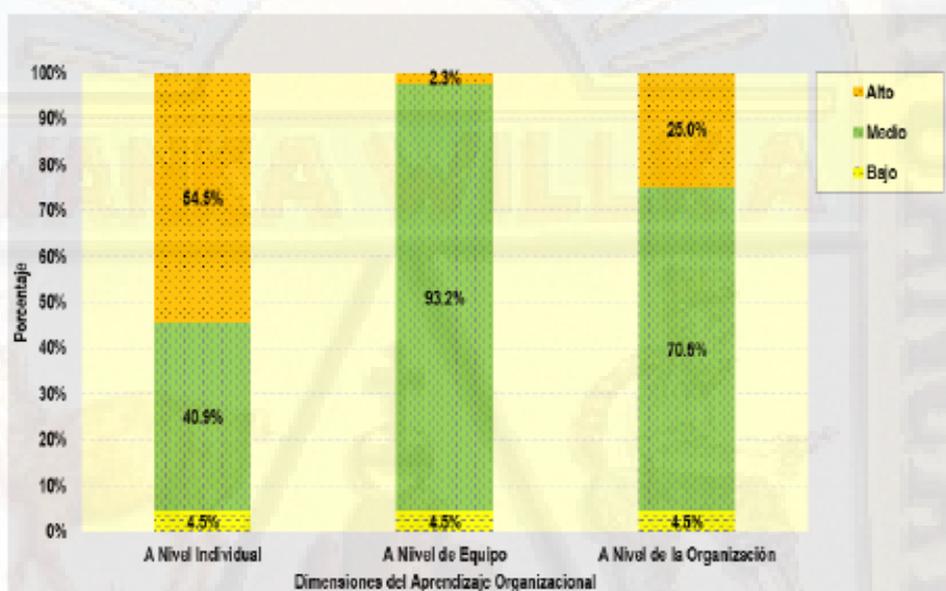
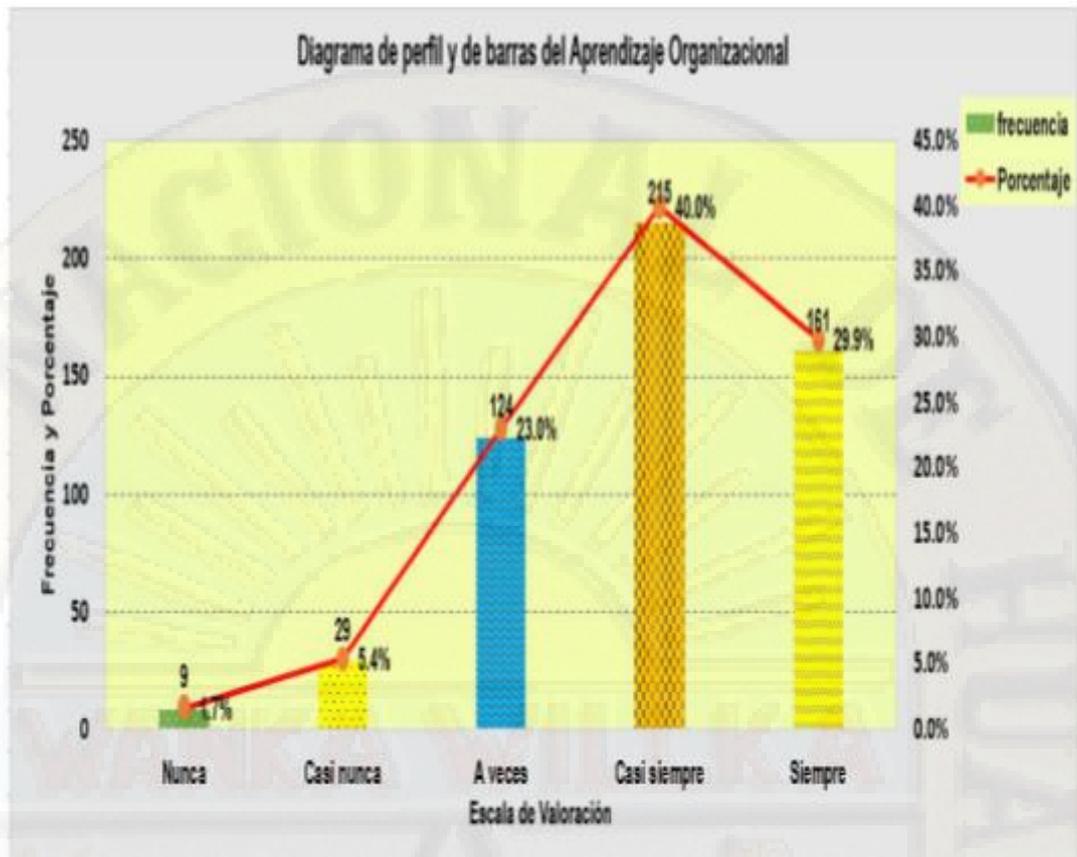


Gráfico 7. Diagrama del Aprendizaje Organizacional del personal considerando sus dimensiones en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018.

Interpretación: De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados del aprendizaje organizacional según sus 3 dimensiones. Para la dimensión a nivel individual el 4,5%(2) mencionan bajo, el 40,9%(18) mencionan medio y el 54,5%(24) menciona alto. Para la dimensión a nivel de equipo el 4,5%(2) mencionan bajo, el 93,2%(41) mencionan medio y el 2,3%(1) menciona alto. Para la dimensión a nivel de la organización el 4,5%(2) mencionan bajo, el 70,5%(31) mencionan medio y el 25,0%(11) menciona alto.



Gráfica 8. Diagrama de Perfil del Aprendizaje Organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018.

Interpretación: En el gráfico 8 se tiene el diagrama para los resultados del aprendizaje organizacional, de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el instrumento:

- ✓ Categoría NUNCA: está representado por el 1,7%(9) de los casos.
- ✓ Categoría CASI NUNCA: está representado por el 5,4% (29) de los casos.
- ✓ Categoría A VECES: está representado por el 23,0%(124) de los casos.
- ✓ Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 40,0%(215) de los casos.
- ✓ Categoría SIEMPRE: está representado por el 29,9%(161) de los casos.

Del diagrama, se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa casi siempre que tiende a la cuarta escala.

4.2. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

Para la determinación de la intensidad de la correlación entre las variables; usaremos la estadística paramétrica “r” de Pearson (r) que está definida por:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y} \quad \text{además } -1 \leq r \leq 1$$

Siendo:

r : Coeficiente de la correlación de Pearson.

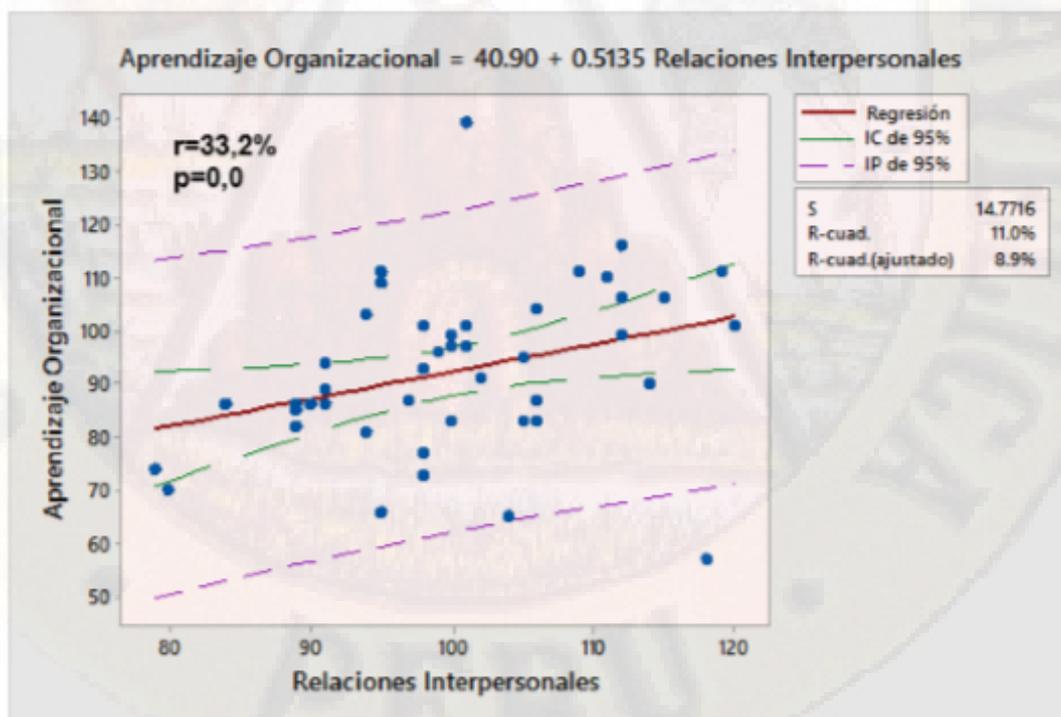
Cov(x, y) : La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

S_x : Desviaciones estándar de las Relaciones Interpersonales.

S_y : Desviaciones estándar del Aprendizaje Organizacional.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos el resultado del coeficiente de correlación de Pearson; que se muestran a continuación:

$$r = \frac{51,2717}{\sqrt{99,8409} \times \sqrt{239,4567}} = 0,332 = 33,2\%$$



Gráfica 9. Diagrama de las puntuaciones para ambas variables.

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de la variable de las relaciones interpersonales tenemos:

- Relación de la dimensión habilidades de interacción social y la variable aprendizaje organizacional:
 $r_1 = 0,253$
- Relación de la dimensión habilidades para cooperar y la variable aprendizaje organizacional:
 $r_2 = 0,335$
- Relación de la dimensión habilidades relacionadas con las emociones y la variable aprendizaje organizacional:
 $r_3 = 0,323$
- Relación de la dimensión habilidades de autoafirmación y la variable aprendizaje organizacional:
 $r_4 = 0,393$

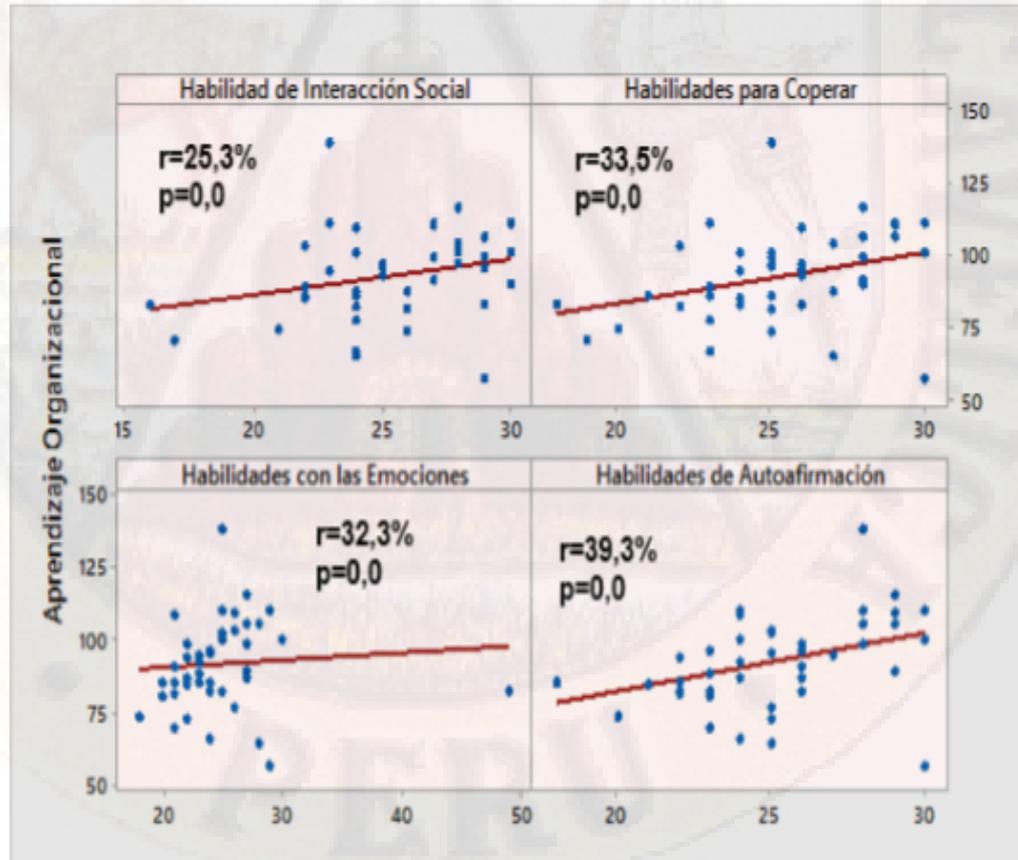


Gráfico 10. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.

4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.3.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- **Nula (H_0)**

Las relaciones interpersonales no se relacionan positivamente con el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Alternativa (H_1)**

Las relaciones interpersonales se relacionan positivamente con el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

$$\rho > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

Utilizaremos la distribución "t" Student con 42 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \sim t(42)$$

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la "t":

$$t = V_c = 0,332 \sqrt{\frac{44-2}{1-0,332^2}} = 2,281$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El valor calculado "Vc" y el valor "Vt" lo tabulamos en la gráfica de la distribución de probabilidad "t", de la cual podemos deducir que $(2,281 > 1,682)$ por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto se concluye:

Las relaciones interpersonales se relacionan positivamente con el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018. Con un nivel de significancia del 95%.

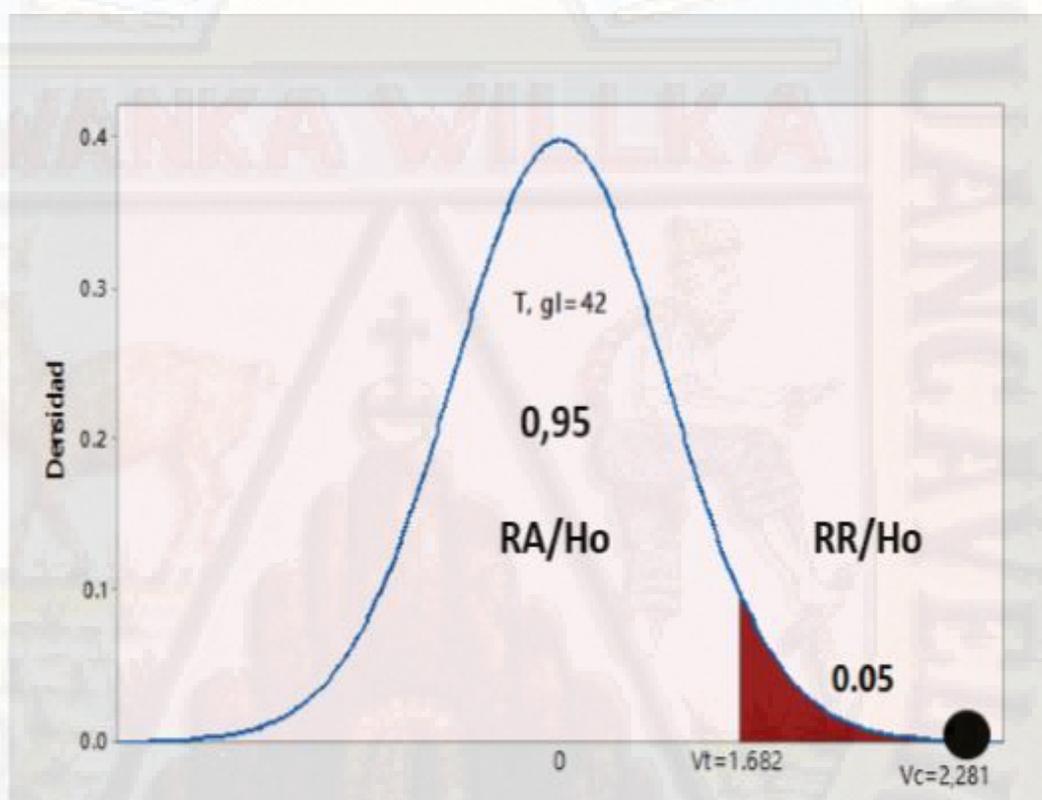


Gráfico 11. Distribución de probabilidad "t" de student para la hipótesis general.

Interpretación: En el Gráfico 11 notamos que el valor calculado se ubica en la región de zona crítica, además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 2,281) = 0,0 < 5\%$$

4.3.2. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 5. Estadísticas de la relación de las dimensiones de las relaciones interpersonales y la variable aprendizaje organizacional.

Dimensiones de las Relaciones Interpersonales	Estadísticas de la relación con el Aprendizaje Organizacional					
	r_s	n	$V_C = t$	$V_{t,cr}$	p	H_0
H. Interacción Social	25,3%	44	1,700	1,682	-	Rechazo
H. para Cooperar	33,5%	44	2,304	1,682	-	Rechazo
H. Relacionadas Emociones	32,3%	44	2,219	1,682	-	Rechazo
H. de Autoafirmación	39,3%	44	2,770	1,682	-	Rechazo

Fuente: Base de datos.

I. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H_0):**

La dimensión habilidades de interacción social no se relaciona positivamente en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

- **Hipótesis Alterna (H_1):**

La dimensión habilidades de interacción social se relaciona positivamente en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

DISCUSIÓN

De la Tabla 5 podemos observar que el valor calculado r de Pearson obtenida es $r = 25,3\%$ además el valor calculado es $V_C = 1,700$ y el valor tabulado es $V_t = 1,682$ de la cual deducimos que $V_C > V_t$ ($1,700 > 1,682$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 1,700) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna es decir:

La dimensión habilidades de interacción social se relaciona positivamente en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Huancavelica al año 2018. Con un nivel de significancia del 95%.

II. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H_0):**

La dimensión habilidades para cooperar no se relaciona positivamente en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

- **Hipótesis Alternativa (H_1):**

La dimensión habilidades para cooperar se relaciona positivamente en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

DISCUSIÓN

De la Tabla 5 podemos observar que el valor calculado r de Pearson obtenida es $r = 33,5\%$ además el valor calculado es $V_c=2,304$ y el valor tabulado es $V_t=1,682$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($2,304 > 1,682$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 2,304) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa es decir:

La dimensión habilidades para cooperar se relaciona positivamente en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018. Con un nivel de significancia del 95%.

III. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H_0):**

La dimensión habilidades relacionadas con las emociones no se relaciona positivamente en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

- **Hipótesis Alternativa (H_1):**

La dimensión habilidades relacionadas con las emociones se relaciona positivamente en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

DISCUSIÓN

De la Tabla 5 podemos observar que el valor calculado r de Pearson obtenida es $r = 32,3\%$ además el valor calculado es $V_c=2,219$ y el valor tabulado es $V_t=1,682$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($2,219 > 1,682$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 2,219) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna es decir:

La dimensión habilidades relacionadas con las emociones se relaciona positivamente en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018. Con un nivel de significancia del 95%.

IV. VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H₀):**

La dimensión habilidades de autoafirmación no se relaciona positivamente en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

La dimensión habilidades de autoafirmación se relaciona positivamente en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.

DISCUSIÓN

De la Tabla 5 podemos observar que el valor calculado r de Pearson obtenida es $r = 39,3\%$ además el valor calculado es $V_c=2,770$ y el valor tabulado es $V_t=1,682$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($2,770 > 1,682$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 2,770) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna es decir:

La dimensión habilidades de autoafirmación se relaciona positivamente en el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018. Con un nivel de significancia del 95%.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia la relación positiva entre las relaciones interpersonales con el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, año 2018; de esta manera los resultados de la investigación muestran que la relación r de Pearson es 33,2% que se tipifica como correlación positiva débil.

Tabla 6. *Intensidad de la correlación "r" de Pearson.*

- 1.00 = Correlación negativa perfecta.
- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.25 = Correlación negativa débil.
- 0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- + 0.10 = Correlación positiva muy débil.
- + 0.25 = Correlación positiva débil.
- + 0.50 = Correlación positiva media.
- + 0.75 = Correlación positiva considerable.
- + 0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- + 1.00 = Correlación positiva perfecta.

Fuente: Sampieri et. al. (2014, p.305)

Así mismo los resultados han evidenciado que el 6,8%(3) de casos tienen la percepción que las relaciones interpersonales es desfavorable, el 70,5% (31) es favorable y el 22,7%(10) la consideran muy favorable; en cuanto al aprendizaje organizacional los trabajadores en estudio consideran que el 2,3%(1) mencionan bajo, el 95,5% (42) mencionan un nivel medio y el 2,3% (1) mencionan un alto.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 33,2% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) al nivel de confianza del 95% además muestra que la relación es positiva.

En cuanto a la relación de la dimensión habilidades de interacción social y la variable aprendizaje organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 25,3% que se tipifica como positiva débil, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión habilidades para cooperar y la variable aprendizaje organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 33,5% que se tipifica como positiva débil, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión habilidades relacionadas con las emociones y la variable aprendizaje organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 32,3% que se tipifica como positiva débil, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión habilidades de autoafirmación y la variable aprendizaje organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 39,3% que se tipifica como positiva débil, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Quispe, E & Vigo, S. (2017), en su tesis concluyen que el objetivo es indicar los vínculos que existen entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los educadores de las instituciones educativas públicas de Chosica: I.E. Nicolás de Piérola, I. E Josefa Carrillo, I. E Emilio del Solar, I.E. Pablo Patrón. I.E. de Aplicación. Para el cumplimiento de dicho objetivo la investigación, de diseño descriptivo correlacional, tomo una muestra de 157 docentes, a quienes se les aplico el inventario del Aprendizaje Organizacional y el del Desempeño laboral de los maestros, del nivel primario y secundario, de las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Chosica. Además, existen diferencias significativas respecto del aprendizaje organizacional y el desempeño laboral entre los maestros de las diversas Instituciones indicadas, siendo los maestros de las instituciones educativas Nicolás de Piérola y Emilio del Solar los que superan a los maestros de otras instituciones públicas en ambas variables de estudio.

En referencia a Vásquez, L. (2015), en su tesis concluye que se formuló la hipótesis general, las relaciones interpersonales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud Morales. Así mismo; se realizó una investigación no experimental de tipo descriptivo, correlacional, se utilizó el método cuantitativo, la muestra de estudio es el muestreo no probabilístico por conveniencia, corresponde a los 50 trabajadores de la Micro Red, con quienes utilizo la técnica de entrevista aplicando la escala de relaciones interpersonales y el cuestionario de desempeño laboral. Obteniendo que el factor de relaciones interpersonales de comunicación y trato, son los factores que se encuentran con mayor frecuencia; y el factor actitudes aparece con menor frecuencia en los trabajadores del Centro de Salud Morales 2015; Así mismo, se obtuvo que el 46.00% presenta un desempeño laboral de efectividad que hace referencia al grado en que la organización es capaz de lograr sus metas. Finalmente, se concluye que existe asociación entre relaciones interpersonales y desempeño laboral en los

trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015, obteniendo el valor de 11.97 para el χ^2 calculado, con un margen de error de 0.05 y con 04 grados de libertad, dando como χ^2 tabular de 9.49; lo que indica que ambas variables están relacionadas.

Finalmente con Roca, S. (2009), en su tesis propone la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II. El nivel de investigación fue correlacional con diseño trasversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r=0.494$; $p=1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r=0.444$; $p=1.6 \times 10^{-14}$). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza (1-a), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

CONCLUSIONES

1. Las evidencias han corroborado la presencia de una relación positiva entre *las relaciones interpersonales* y el *aprendizaje organizacional* del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018, la intensidad de relación r de Pearson es del 33,2% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es $P(t > 2,281) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.
2. Se ha determinado la presencia de una relación positiva entre la dimensión *habilidades de interacción social* y el *aprendizaje organizacional* del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018, la intensidad de relación r de Pearson es del 25,3% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es $P(t > 1,700) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.
3. Se ha determinado la presencia de una relación positiva entre la dimensión *habilidades para cooperar* y el *aprendizaje organizacional* del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018, la intensidad de relación r de Pearson es del 33,5% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es $P(t > 2,304) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.
4. Se ha determinado la presencia de una relación positiva entre la dimensión *habilidades relacionadas con las emociones* y el *aprendizaje organizacional* del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018, la intensidad de relación r de Pearson es del 32,3% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es $P(t > 1,700) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.
5. Se ha determinado la presencia de una relación positiva entre la dimensión *habilidades de autoafirmación* y el *aprendizaje organizacional* del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica año 2018, la intensidad de relación r de Pearson es del 39,3% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es $P(t > 2,770) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar las habilidades comunicacionales no verbales y verbales es esencial para potencializar los resultados y construir armonía en las relaciones interpersonales con los empleados de parte de los directivos de la institución.
2. Encarar de manera positiva la diversidad de etnias, edades, clases sociales, religiones, orientaciones sexuales y formaciones culturales dentro de la institución es esencial para mejorar las relaciones interpersonales y la productividad de parte del personal administrativo.
3. Ser un observador interesado, aprender mediante la observación de las reacciones de los demás, y así poder descubrir que existen personas colaboradoras, personas generosas, egoístas, pesimistas, etc.
4. Prestar atención a la cultura de la organización, para ser consciente de lo que es aceptable y lo que no lo es en cada entorno. En ocasiones se piensa que estamos actuando correctamente y nos equivocamos por no considerar los valores que imperan en una organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltran Llera. J. (1988) "para comprender la psicología". Editorial verbo divino (Estella Navarro).
- Birch y Verff. (1964) "La motivación: un estudio de la acción". Editorial Marfil S.A. (Alcoy-España).
- Soto Vargas, Ramona (2017), "El Aprendizaje Organizacional para el Cambio Educativo en una Escuela Pública de Nivel Medio Superior".
- Friedmann; Georges y Naviile, Pierre (1971) "tratado de sociología del trabajo", Fondo de Cultura Económica; México DF.
- Mendieta Adaya, Ariadna I. (2015), "El Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales como Estrategia para Mejorar el Clima Escolar y el Desempeño Docente".
- Goncalves, Alexis P. (1995) "Teoría de la motivación y práctica profesional ". La Habana: Pueblo y Educación.
- Gonzales Rey, F, (1990). "Comunicación, personalidad y desarrollo. La Habana". Editorial Pueblo y Educación.
- Janillo, J (1992). "Dirección Estratégica". Serie Mc Graw Hill de Management. Segunda Edición. Interamericana de España S.A.
- Yañez Gallardo, Rodrigo, Arenas Carmona, Mallen y Ripoll Novales, Miguel (2010), "El impacto de las Relaciones Interpersonales en la Satisfacción Laboral General".
- Sánchez Albavera, Fernando (2003), "Planificación Estrategia y Gestión Pública por Objetivos",
- Mayorca Capataz, Eliecer (2010), "Aprendizaje Organizacional como Factor de Cambio Caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Cartagena";

Del Castillo, Carlos y Vargas, Braulio (2009), "El proceso de Gestión y el Desempeño Organizacional: Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales";

Quispe Huarcaya, Elizabeth y Vigo Torres, Susana (2017), "La Interacción del Aprendizaje Organizacional y el Desempeño Laboral de los Educadores de las Instituciones Educativas Publicas".

Mc Teer, Wilson. (1997) "Problemas sociales de una civilización industrial", Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.

Vásquez Jara, Lisbeth I. (2015), "Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015";

Roca Gonzales, Sheila V. (2009), "Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II

Leontiev, A. N. (1980). "Actividad, conciencia y personal". Argentina: Ediciones Ciencias del Hombre, 1978

Lomov, B. F. "El problema de la comunicación en psicología". La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Nttim, J. "Teoría de la motivación humana". Editorial Paidós.

Pinillos, J.L. (1975) "Principios de psicología". Alianza Editorial. Madrid.

Saravia Gallardo, Marcelo (2004) "Un enfoque desde la competencia profesional". Tesis Doctoral. Barcelona. Abril.

Sherman, A.W. Ur) y Bohlander (1994) "Administración de Recursos Humanos", Grupo Editorial Liberoamérica, México DF.

Solana, Ricardo F. (1993) "Administración de Organizaciones". Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires

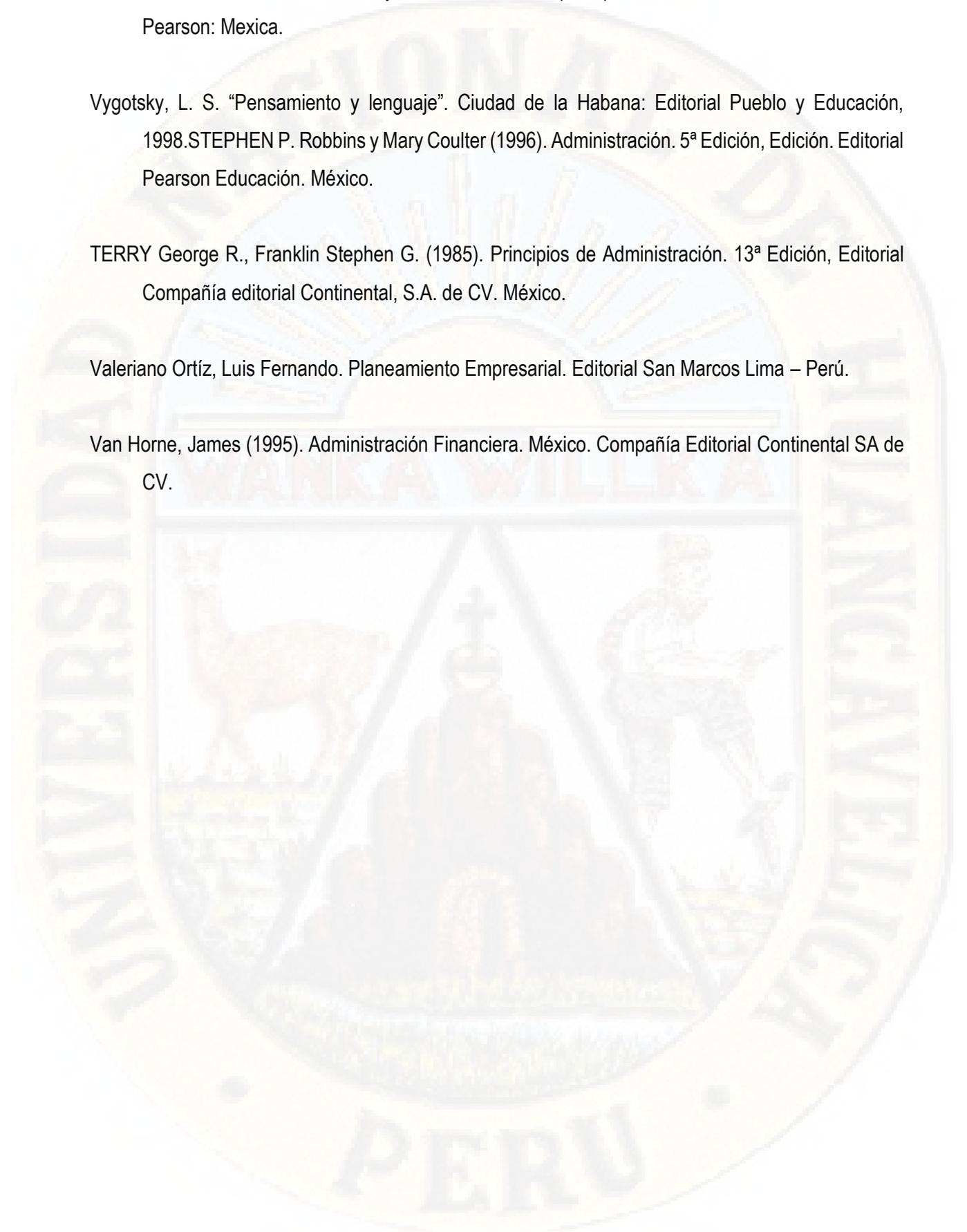
Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996) "Administration" 6a. Edición Editorial Pearson: Mexica.

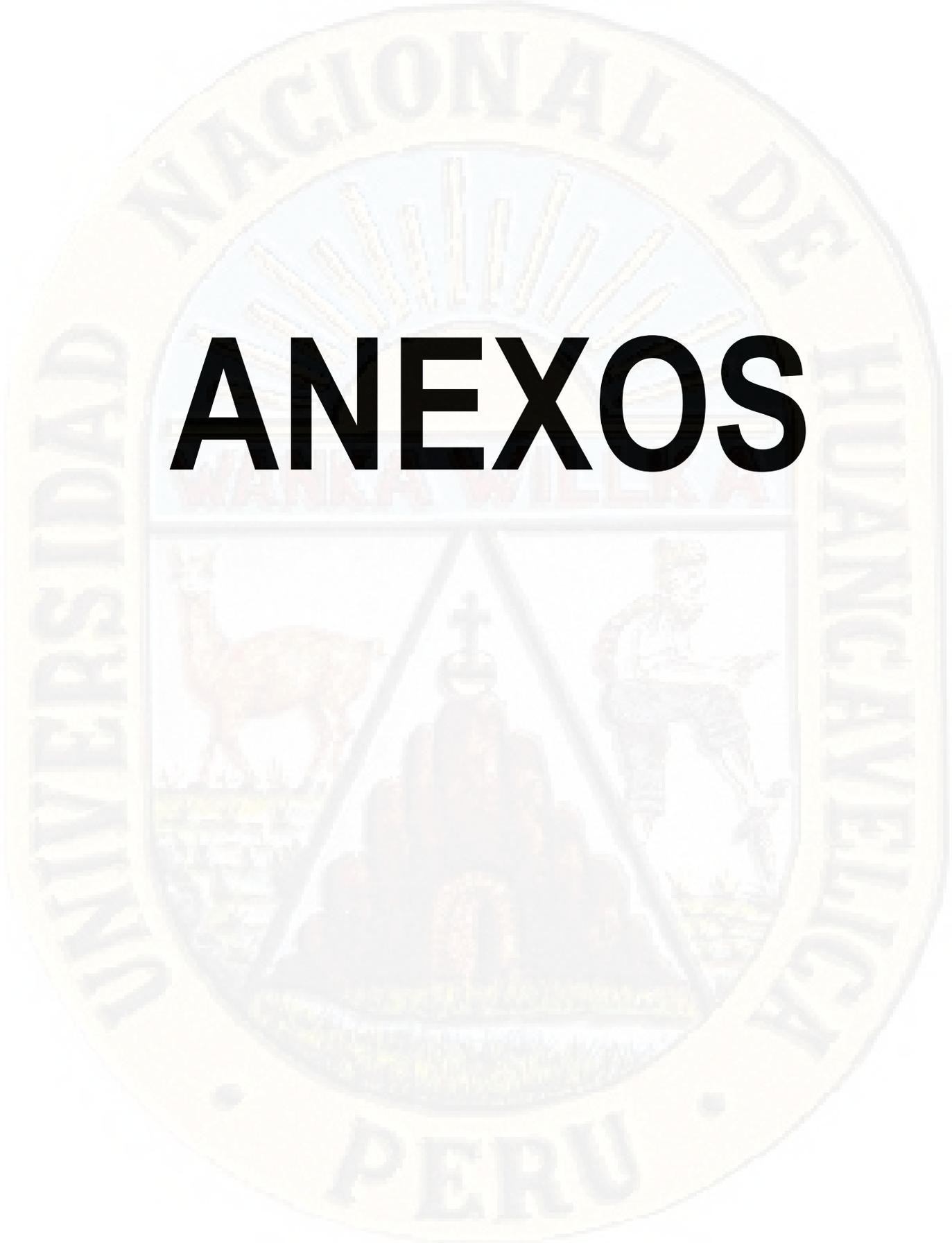
Vygotsky, L. S. "Pensamiento y lenguaje". Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1998. STEPHEN P. Robbins y Mary Coulter (1996). Administración. 5ª Edición, Edición. Editorial Pearson Educación. México.

TERRY George R., Franklin Stephen G. (1985). Principios de Administración. 13ª Edición, Editorial Compañía editorial Continental, S.A. de CV. México.

Valeriano Ortíz, Luis Fernando. Planeamiento Empresarial. Editorial San Marcos Lima – Perú.

Van Horne, James (1995). Administración Financiera. México. Compañía Editorial Continental SA de CV.





ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUANCAVELICA - AÑO 2018

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>¿De qué manera las relaciones interpersonales guardan relación con el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cómo se relaciona la dimensión habilidades de interacción social y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018? ¿Cómo se relaciona la dimensión habilidades para cooperar y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018? ¿Cómo se relaciona la dimensión habilidades relacionadas a las emociones y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018? ¿Cómo se relaciona la dimensión habilidades de autoafirmación y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018?</p>	<p>Determinar de qué manera las relaciones interpersonales guarda relación con el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.</p> <p>Objetivos Específicos: Conocer la relación que existe entre la dimensión habilidades de interacción social y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018. Conocer la relación que existe entre la dimensión habilidades para cooperar y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018. Conocer la relación que existe entre la dimensión habilidades relacionadas a las emociones y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018. Conocer la relación que existe entre la dimensión habilidades de autoafirmación y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.</p>	<p>Existe una relación positiva y significativa entre las relaciones Interpersonales y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.</p> <p>Hipótesis Específicas: Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión habilidades de interacción social y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018. Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión habilidades para cooperar y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018. Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión habilidades relacionadas a las emociones y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018. Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión habilidades de autoafirmación y el aprendizaje organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al año 2018.</p>	<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>Relaciones Interpersonales (X)</p> <p><u>Variable Dependiente</u></p> <p>Aprendizaje Organizacional (Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de Interacción Social • Habilidades para Cooperar • Habilidades Relacionadas a las Emociones • Habilidades de Autoafirmación • Nivel Individual • Nivel de equipo • Nivel de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Automotivación • Resistencia • Adaptación al entorno • Comportamiento ético • Diversidad e interculturalidad • Comunicación interpersonal • Trabajo en equipo • Tratamiento de conflictos • Negociación • Compromiso de directivos y empleados • Apertura y experimentación • Desaprendizaje • Comunicación interna • Trabajo en equipo • Visión compartida • Estructura organizacional • Tecnologías de la información 	<p>Tipo de Investigación Aplicada.</p> <p>Nivel de Investigación Descriptivo.</p> <p>Diseño de Investigación No experimental: transeccional – descriptivo correlacional.</p> <div style="text-align: center;"> <p>Diagrama de flujo de investigación: Ox, Oy, m, r</p> </div> <p>Población y Muestra Lo constituye el personal que labora en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, siendo 44 personas</p> <p>Técnicas de Recolección de Información Análisis Bibliográfico Encuesta</p> <p>Técnicas de Procesamiento de la Información Estadística Descriptiva Estadística Inferencial</p>

BASE DE DATOS

N°	Relaciones Interpersonales	Aprendizaje Organizacional								A Nivel Individual		A Nivel de Equipo		A Nivel de la Organización				
		X	H1	X1	H2	X2	H3	X3	H4	X4	Y	Y1	Y2	Y3				
1	97	2	24	2	27	3	22	2	24	2	87	2	41	3	23	2	23	2
2	95	2	23	2	23	2	25	2	24	2	111	2	46	3	29	2	36	3
3	101	2	23	2	25	2	25	2	28	3	139	3	44	3	68	3	27	2
4	79	1	21	2	20	2	18	1	20	2	74	2	32	2	18	2	24	2
5	100	2	28	3	25	2	24	2	23	2	97	2	48	3	22	2	27	2
6	95	2	24	2	26	3	21	2	24	2	109	2	46	3	27	2	36	3
7	80	1	17	1	19	1	21	2	23	2	70	2	32	2	17	2	21	2
8	94	2	22	2	22	2	25	2	25	2	103	2	45	3	26	2	32	2
9	95	2	24	2	23	2	24	2	24	2	66	2	34	2	13	1	19	2
10	118	3	29	3	30	3	29	2	30	3	57	1	30	1	13	1	14	1
11	98	2	24	2	23	2	26	2	25	2	77	2	37	2	17	2	23	2
12	89	2	24	2	22	2	21	2	22	2	82	2	35	2	19	2	28	2
13	100	2	29	3	24	2	24	2	23	2	83	2	42	3	19	2	22	2
14	90	2	24	2	23	2	21	2	22	2	86	2	36	2	21	2	29	2
15	112	3	29	3	28	3	27	2	28	3	99	2	44	3	27	2	28	2
16	89	2	22	2	24	2	22	2	21	2	85	2	35	2	21	2	29	2
17	99	2	25	2	25	2	24	2	25	2	96	2	45	3	24	2	27	2
18	98	2	24	2	25	2	25	2	24	2	101	2	38	2	26	2	37	3
19	101	2	25	2	26	3	24	2	26	2	97	2	43	3	24	2	30	2
20	89	2	24	2	23	2	20	2	22	2	86	2	37	2	23	2	26	2
21	109	3	27	2	29	3	25	2	28	3	111	2	49	3	27	2	35	3
22	106	2	28	3	27	3	26	2	25	2	104	2	46	3	27	2	31	2
23	114	3	30	3	28	3	27	2	29	3	90	2	41	3	25	2	24	2

24	119	3	30	3	30	3	29	2	30	3	111	2	43	3	30	2	38	3
25	111	3	27	2	29	3	26	2	29	3	110	2	44	3	28	2	38	3
26	112	3	28	3	28	3	27	2	29	3	116	2	50	3	30	2	36	3
27	105	2	16	1	18	1	49	3	22	2	83	2	47	3	14	2	22	2
28	98	2	26	2	25	2	22	2	25	2	73	2	35	2	21	2	17	2
29	91	2	23	2	24	2	22	2	22	2	94	2	38	2	23	2	33	3
30	100	2	27	2	25	2	22	2	26	2	99	2	41	3	23	2	35	3
31	105	2	29	3	26	3	23	2	27	2	95	2	41	3	24	2	30	2
32	91	2	22	2	23	2	23	2	23	2	89	2	36	2	23	2	30	2
33	104	2	24	2	27	3	28	2	25	2	65	2	28	1	25	2	12	1
34	101	2	28	3	24	2	25	2	24	2	101	2	43	3	26	2	32	2
35	106	2	29	3	26	3	25	2	26	2	83	2	43	3	20	2	20	2
36	102	2	27	2	28	3	21	2	26	2	91	2	37	2	23	2	31	2
37	84	1	22	2	21	2	23	2	18	1	86	2	36	2	20	2	30	2
38	120	3	30	3	30	3	30	2	30	3	101	2	44	3	25	2	32	2
39	112	3	29	3	28	3	27	2	28	3	106	2	43	3	26	2	37	3
40	98	2	25	2	26	3	23	2	24	2	93	2	40	2	23	2	30	2
41	91	2	24	2	25	2	24	2	18	1	86	2	36	2	22	2	28	2
42	115	3	29	3	29	3	28	2	29	3	106	2	42	3	26	2	38	3
43	94	2	26	2	25	2	20	2	23	2	81	2	38	2	21	2	22	2
44	106	2	26	2	27	3	27	2	26	2	87	2	36	2	19	2	32	2



FORMULARIO ÚNICO DE TRAMITE (F.U.T)

R.M. Nº 0195-2005-EO (Formato Gratuito)

SUMILLA Solicito aplicación de Excenta del trabajo de investigación

NO DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUANCAMELICA

DATOS GENERALES DEL USUARIO

ES	Soledad		
OS	Quispe Javier		
JO	Av. Universitaria N° 332		
lectrónico	zolegja@outlook.com		
	71896398	Código Modular	
	928203601	Teléfono Fijo	

DATOS LABORALES DEL USUARIO

e Trabajo			
tual			
	HVCA	Distrito	HVCA

FUNDAMENTACIÓN DE PEDIDO

una importante fase de la investigación de un proyecto la aplicación de la encuesta en la institución (UGEL-U) cumplimiento con el proyecto de investigación.

to: Señor director de la UGEL-U - conceda mi petición de justicia.

NTOS QUE SE ADJUNTAN	FIRMA		
FECHA	22 de octubre 2018	FOLIOS	



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
Escuela Profesional de Administración

FICHA DE ENCUESTA

La investigación titulada: Las Relaciones Interpersonales y el Aprendizaje Organizacional del Personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica al Año 2018; tiene como objetivo conocer la relación de las variables en estudio. La aplicación de la encuesta es confidencial y no tiene ningún otro propósito, por lo que se agradece su colaboración de manera anticipada.

- Marque la escala que mejor le parezca.

EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

HABILIDADES DE INTERACCIÓN SOCIAL						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	Sonríe a los demás en situaciones adecuadas:					
02	Mantiene una postura adecuada en el diálogo y la comunicación:					
03	Emplea un tono de voz amable con sus colegas de trabajo:					
04	Presta atención a lo que dicen sus colegas en su centro de labores:					
05	Tienes un trato amistoso y cordial para con tus compañeros:					
06	Practicas hábitos de cortesía:					
HABILIDADES PARA COPERAR						
		1	2	3	4	5
07	Ayudas en la organización del área de labores por iniciativa propia:					
08	Brindas ayuda inmediata cuando se te solicita:					
09	Cumples normas de convivencia en tu centro de labores:					
10	Cumple con los acuerdos tomados en la institución:					
11	Practicas normas de cortesía en tus labores:					
12	Cooperas con tus colegas para superar las dificultades:					
HABILIDADES RELACIONADAS CON LAS EMOCIONES						
		1	2	3	4	5
13	Elogias y reconoces los logros de tus compañeros de labores:					
14	Muestra afecto hacia tus compañeros en el trabajo:					
15	Expresas tu sentir de manera adecuada cuando algo no te agrada:					
16	Agradeces a los demás por los favores que recibes:					
17	Actúas de manera adecuada frente a un conflicto:					
18	Controlas tus emociones cuando eres agredido:					
HABILIDADES DE AUTOAFIRMACIÓN						
		1	2	3	4	5
19	Defiendes y reclamas tus derechos de forma adecuada:					
20	Expresas y defiendes adecuadamente tus opiniones e ideas:					
21	Respetas los derechos de los demás:					
22	Elogias y dices cosas positivas de los demás:					
23	Motivas a los demás para mejorar sin burlarse:					
24	Asumes compromisos para superar dificultades:					

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
Escuela Profesional de Administración

- Marque la escala que mejor le parece.

EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

A NIVEL INDIVIDUAL						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	Usted, discute sobre los errores con el fin de aprender de las experiencias:					
02	Identifica las habilidades que requiere para las tareas futuras:					
03	Existe la ayuda entre sí en el proceso de aprendizaje:					
04	Se compromete en conseguir los recursos para lograr un aprendizaje:					
05	Tiene el tiempo necesario para su desarrollo personal y profesional:					
06	Percibe los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje:					
07	Se otorga recompensas al personal que busca su desarrollo profesional:					
08	Está abierta a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar:					
09	Se trata a la personal con respeto:					
10	Invierte su tiempo para crear un ambiente de confianza:					
A NIVEL DE EQUIPO						
		1	2	3	4	5
11	Los equipos de trabajo tienen la libertad para adaptar las metas y objetivos:					
12	A los miembros de los equipos se les da un mismo trato sin distinción:					
13	Los equipos de trabajo se forman en base a las relaciones del personal:					
14	Las ideas de trabajo son generadas como resultado de las discusiones grupales:					
15	Los equipos de trabajo son retribuidos por sus logros alcanzados:					
16	Se toman en cuenta las recomendaciones de los equipos de trabajo:					
A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN						
		1	2	3	4	5
17	Se utiliza la comunicación fluida y el intercambio de ideas:					
18	Se consigue la información que se necesita de manera fácil y rápida:					
19	Se cuenta con una base de datos sobre las habilidades de los empleados:					
20	Se mide el rendimiento funcional de lo actual y lo esperado:					
21	Se capacita al personal de la institución:					
22	Se hace el reconocimiento de los empleados proactivos:					
23	Se compromete al personal para el logro de la visión y misión institucional:					
24	Se busca continuamente oportunidades de aprendizaje para el personal:					

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

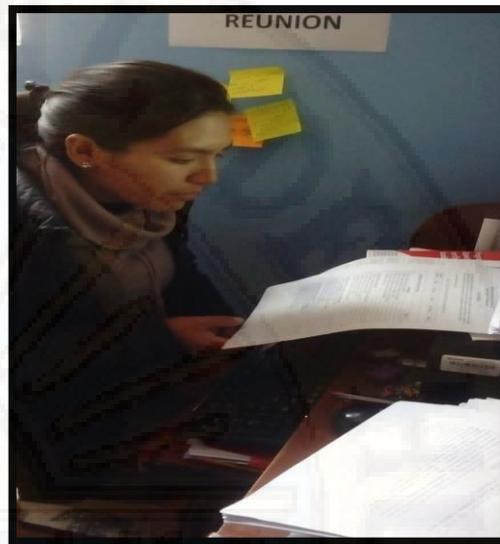
**ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE
HUANCAVELICA**



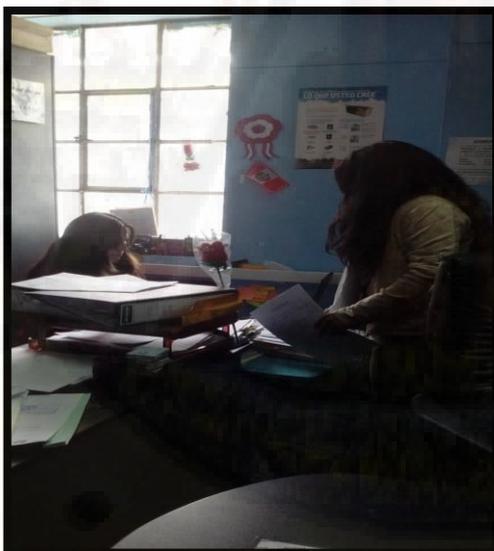
ENTREVISTA EN - ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL



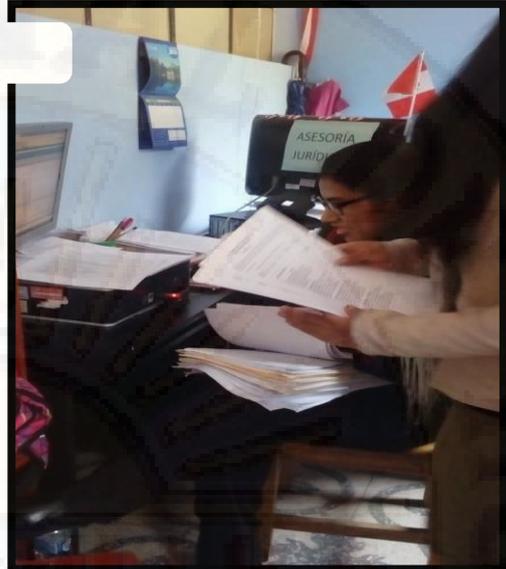
ENTREVISTA EN - ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



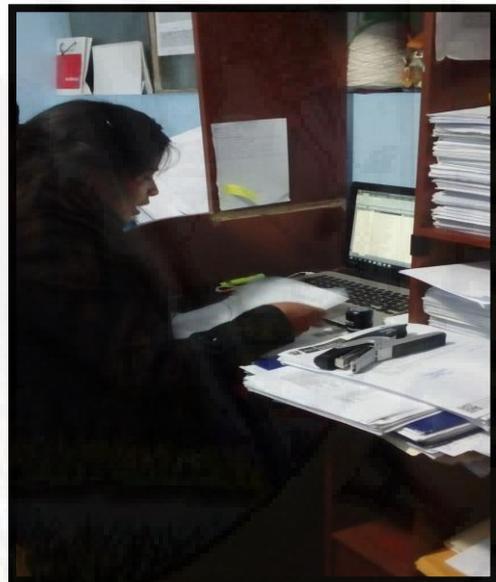
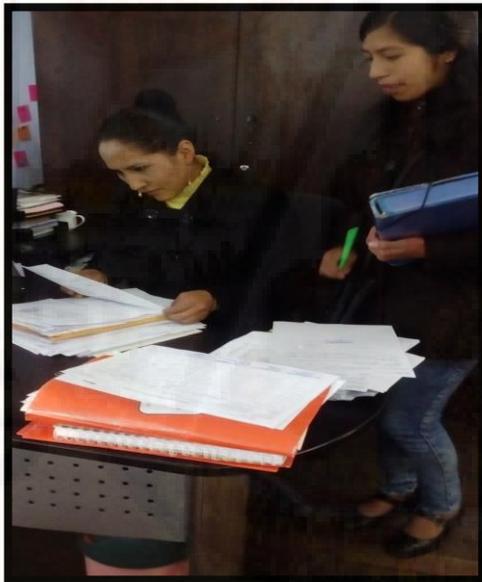
ENTREVISTA EN - ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA



ENTREVISTA EN - ÁREA DE PERSONAL



ENTREVISTA EN - ÁREA DE ASESORÍA LEGAL





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 804-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 04 de Diciembre del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite N° 2719 de fecha 29-11-2018, Solicitud S/N. presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **QUISPE JAVIER SOLEDAD y YALLI RAMOS ELODIA MARTHA**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 0207-2018-CU-UNH de fecha 07 de marzo del 2018, en su Artículo N° 38 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 0530-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 26-11-2018, Informe N° 14-2018-MJ-EPA-FCE de fecha 22-11-2018, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUANCAMELICA - AÑO 2018"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° **PROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUANCAMELICA - AÑO 2018"**, presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **QUISPE JAVIER SOLEDAD y YALLI RAMOS ELODIA MARTHA** para el día miércoles 19 de diciembre del 2018 a horas 03:00 p.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2° **ENCARGAR** al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Interesados
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 079-2019-FCE- R-UNH

Huancavelica, 19 de Febrero del 2019

VISTO:

La Hoja de Tramite con Proveído N° 154 de fecha 12-02-2019, y la solicitud presentado por los interesados donde solicitan corrección del ultimo digito del año en la Resolución de Consejo de Facultad N° 0300-2018-FCE-R-UNH de Aprobación e Inscripción del Proyecto de Investigación Científica, presentado por los Bachilleres **QUISPE JAVIER SOLEDAD y YALLI RAMOS ELODIA MARTHA** de la Escuela Profesional de Administración, y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regimenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regimenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 11 del Reglamento de Grados y Titulos aprobado mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH, En su inciso 11.3 menciona que el asesor designado revisará el proyecto y emitirá un informe al Decano de la Facultad recomendando la aprobación del proyecto de investigación. La decanatura emitirá la resolución de aprobación e inscripción del proyecto de investigación; previa ratificación del Consejo de Facultad

Que, el Artículo 29 del Reglamento de Grados y Titulos aprobado mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH que el asesor del proyecto de la tesis es asesorado (a) por un docente de la carrera profesional, que cumpla con los requisitos: debe contar con el Grado Academico de Maestro, Experiencia academica y especialista en el área en el que se desarrolla la investigación.

Que, el Artículo 30° del Reglamento de Grados y Titulos aprobada mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH, prescribe que el jurado estará integrado por (03) tres docentes ordinarios presidido por el docente de mayor categoría y antigüedad y uno (01) en calidad de asesor. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° CORREGIR el Artículo 1° de la Resolución de Consejo de Facultad N° 0300-2018-FCE-R-UNH de Aprobación e Inscripción del Proyecto de Investigación Científica Titulado: **DONDE DICE: "LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUANCAVELICA - AÑO 2017"** presentado por las Bachilleres **QUISPE JAVIER SOLEDAD y YALLI RAMOS ELODIA MARTHA** de la Escuela Profesional de Administración.

DEBE DECIR: del Proyecto de Investigación Científica Titulado: **"LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUANCAVELICA - AÑO 2018"** presentado por las Bachilleres **QUISPE JAVIER SOLEDAD y YALLI RAMOS ELODIA MARTHA** de la Escuela Profesional de Administración.

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE