

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

**HABILIDADES COMUNICATIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS  
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16642, DEL CENTRO  
POBLADO EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN  
IGNACIO, 2014**

**Por:**

Br. ELMER NIETO IDROGO

**Asesor:**

Dr. ÁNGEL LOZANO CABRERA

**San Ignacio – Cajamarca-Perú**

**2015**

COPYRIGHT © 2015by  
**ELMER NIETO IDROGO**  
Todos los derechos reservados

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POSTGRADO



### MAESTRÍA EN CIENCIAS

### MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

### TESIS

**HABILIDADES COMUNICATIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS  
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16642, DEL CENTRO  
POBLADO EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN  
IGNACIO, 2014**

**Por:**

ELMER NIETO IDROGO

#### **Comité Científico**

Dr. Jorge Tejada Campos  
Miembro de Comité Científico

Dra. Marina Estrada Pérez  
Miembro de Comité Científico

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar  
Miembro de Comité Científico

M. Cs. Waldir Díaz Cabrera  
Miembro de Comité Científico

Dr. Angel Lozano Cabrera  
Asesor

**San Ignacio – Cajamarca-Perú**

2015

## **DEDICATORIA**

A Dios, nuestro creador y protector, a Él por darme la inteligencia para superarme; a mi esposa y mis hijos por su apoyo y comprensión para la culminación de mis estudios.

## **AGRADECIMIENTO**

Al, Dr. Ángel Lozano Cabrera, asesor de tesis, que con sus observaciones, sugerencias, recomendaciones, enseñanzas y apoyo desprendido que me orientó durante la planificación y desarrollo del presente trabajo.

A los docentes de la Institución Educativa N° 16642, del Centro Poblado El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio, por facilitarme la realización de la investigación y por constituirse en fuente de estudio, les agradezco infinitamente por su apoyo y esperanza para mejorar la educación.

Al Presidente Regional de Cajamarca Gregorio Santos Guerrero, que como docente y autoridad regional nos dio la oportunidad de capacitarnos.

A la Doctora Marina V. Estrada Pérez, Directora de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca por conducir con eficiencia el Programa de Maestría, al Doctor Ricardo Cabanillas Aguilar, Director de la sección de Postgrado en Educación, a los Doctores Jorge Tejada Campos y Waldir Díaz Cabrera por ser miembros del Comité Científico, a todo el equipo de docentes que tuvieron a su cargo el desarrollo del Programa de Maestría de esta prestigiosa universidad, a ellos por sus valiosos conocimientos y aportaciones a este trabajo.

## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE CUADROS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1

### **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1.	Planteamiento del problema	4
1.2.	Formulación del problema	8
1.3.	Justificación de la investigación	8
1.4.	Delimitación	9
1.5.	Línea de investigación	11
	1.5.1. Gestión de liderazgo, cultura y clima institucional	11
1.6.	Limitaciones	11
1.7.	Objetivos	12
	1.7.1. Objetivo general	12
	1.7.2. Objetivos específicos	12

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes del problema	13
2.11.	A nivel internacional	13
2.12.	A nivel nacional	14
2.13.	A nivel regional y local	15
2.2.	Bases teóricas	16
2.2.1.	Habilidades comunicativas	16
2.2.1.1.	Dimensiones de las habilidades comunicativas	18
a	Habilidad para la expresión	18
b.	Habilidad para la observación	20
c.	Habilidades para la relación empática	22
2.2.1.2.	Teorías de la comunicación humana	23
2.2.1.3.	Teoría de la interacción social como proceso comunicativo para el desarrollo intelectual.	25
2.2.1.4.	Comunicación organizacional	26
2.2.2.	Clima organizacional	28
2.2.2.1	Clima institucional	31
2.2.2.2.	Dimensiones del clima organizacional	32
a.	Creencias	32
b.	Sentido de comunidad	33
c.	Liderazgo directivo	35
2.2.2.3.	Teoría social cognitiva de Bandura para promover el clima organizacional	37
2.2.2.4.	Teoría de las relaciones humanas	43

2.2.2.5. Teoría del clima organizacional de Likert	45
2.3. Definición de términos básicos	49

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Hipótesis de investigación	53
3.2. Variables de estudio	53
3.2.1. Habilidades comunicativas	53
3.2.1.1. Definición conceptual	53
3.2.1.2. Definición operacional	53
3.2.2. Clima Organizacional	67
3.2.2.1. Definición conceptual	54
3.2.2.2. Definición operacional	54
3.3. Matriz de operacionalización de variables	55
3.4. Población y muestra	57
3.5. Unidad de análisis	57
3.6. Tipo de investigación	57
3.7. Diseño de investigación	757
3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
3.8.1. Procesamiento de datos	58
3.9. Validación y confiabilidad de los instrumentos	59

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Análisis descriptivo de Habilidades Comunicativas por dimensiones.	60
4.1.1. Habilidad de expresión	60
4.1.2. Habilidad de observación	62

4.1.3. Habilidad de empatía	64
4.2. Análisis descriptivo del clima organizacional por dimensiones	66
4.2.1. Creencias	66
4.2.2. Sentido de comunidad	68
4.2.3. Liderazgo directivo	70
4.3. Análisis descriptivo de habilidades comunicativas y clima organizacional.	71
4.4 Análisis e interpretaciones correlacionales de las dimensiones de las habilidades comunicativas con el clima organizacional.	72
4.4.1. Correlación habilidad de expresión y clima organizacional	72
4.4.2. Correlación habilidad de observación y clima organizacional	73
4.4.3. Correlación habilidad de empatía y clima organizacional	74
4.5. Correlación habilidades comunicativas y clima organizacional	75

## **CAPÍTULO V: PLAN DE MEJORA**

CONCLUSIONES	90
SUGERENCIAS	92
LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
APÉNDICES/ANEXOS	96

## LISTA DE CUADROS

		<b>Pág.</b>
Cuadro 01	Dimensión: Habilidad de expresión.	60
Cuadro 02	Dimensión: Habilidad de observación.	62
Cuadro 03	Dimensión: Habilidad e empatía.	64
Cuadro 04	Dimensión: Creencias.	66
Cuadro 05	Dimensión: Sentido de comunidad.	68
Cuadro 06	Dimensión: Liderazgo directivo.	70
Cuadro 07	Variable: Habilidades comunicativas y clima organizacional	71
Cuadro 08	Correlación entre habilidad de expresión y clima organizacional	72
Cuadro 09	Correlación entre habilidad de observación y clima organizacional	73
Cuadro 10	Correlación entre habilidad de empatía y clima organizacional	74
Cuadro 11	Correlación entre habilidades comunicativas y clima organizacional	75

## RESUMEN

El objetivo central del estudio es determinar la relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, con la finalidad de estudiar las competencias, destrezas y el estado motivacional de sus comportamientos entre los docentes. La investigación por su profundidad es descriptiva - correlacional y su diseño no experimental de tipo transversal; se utilizó los métodos de análisis y síntesis; asimismo, la técnica de encuesta con su respectivo instrumento (cuestionario), validado por juicio de expertos, que dieron la confianza para recoger la información de la muestra. El análisis de los datos se realizó teniendo en cuenta un proceso estadístico descriptivo e inferencial apoyados del programa estadístico SPSS, lo cual permitió disponer de información objetiva y arribar a la siguiente conclusión: las habilidades comunicativas y el clima organizacional en los docentes de la institución a veces son favorables, equivalente al 38,84 % habiendo la necesidad de desarrollar la habilidad de expresión, observación, empatía, creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo; además la habilidad de expresión, observación y empatía con la variable clima organizacional, presentan una correlación positiva baja (0,381), positiva moderada (0,508), positiva moderada (0,524) respectivamente; finalmente las habilidades comunicativas y clima organizacional, presenta una correlación positiva moderada (0,460). Indicando que al desarrollarse a un nivel alto la habilidad de expresión, observación y empatía entonces se mejora a un nivel alto las dimensiones de creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo.

**Palabras clave:** Habilidades comunicativas y clima organizacional.

## ABSTRACT

The central aim of the study is the relation determines between the communicative skills and the climate organizational of the teachers of the Educational Institution N ° 16642. With the purpose of studying the competitions, skills and the condition motivational of his behaviors between the teachers. The investigation for his depth is descriptive correlational and his not experimental design of transverse type correlational; one used the methods of analysis the synthesis; likewise, the technology of survey with his respective instrument questionnaire, validated by experts' judgment, which they gave the confidence to gather the information of the sample. The analysis of the information was realized bearing a statistical descriptive process in mind and inferential supported of the statistical program SPSS, which allowed us to have objective information and to arrive at the following conclusion: the communicative skills and the climate organizational in the teachers of the institution sometimes are unfavorable, equivalent to 38,84 % there being the need to develop the skill of expression, observation, empathy, beliefs, sense of community and managerial leadership; The skill of expression, observation and empathy with variable climate organizational, (0,524) present a respectively positive low correlation (0,381), positive moderate (0,508), positive moderate; finally the communicative skills and climate organizational, he presents a positive moderate correlation (0,460). Indicating that on having developed to a high level the skill of expression, observation and empathy at the time there is improved to a high level the dimensions of beliefs, sense of community and managerial leadership.

**Key words:** communicative Skills and climate organizational.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de las habilidades comunicativas y clima organizacional de los docentes en las instituciones educativas, es fundamental, permite conocer los problemas de interrelaciones en las instituciones educativas y vivenciar un clima institucional adecuado para el proceso de enseñanza –aprendizaje. El ser humano es un ser social, no puede vivir aislado porque dentro de sus necesidades está la de relacionarse con el mundo externo. Para lograr que esta convivencia sea lo más armoniosa posible, deberá revisar sus actitudes mostrando una constante disposición al cambio si se hace necesario.

Las habilidades comunicativas permiten conocer y comprender mejor a las personas y responder de forma solidaria de acuerdo con las circunstancias. Estas habilidades, son innatas en las personas, pues permiten tender puentes hacia nuevos conocimientos distintos al propio ser humano. Se sabe que las personas no nacen con las habilidades comunicativas desarrolladas, sino que en la convivencia se aprenden, se practican y se desarrollan. Por eso se deben utilizar métodos que permitan el desarrollo de la habilidad de expresión, observación y de empatía, procesos que permiten incrementar las oportunidades de conocer lo que piensan y sienten las personas.

Respecto al buen clima organizacional, es aquel que se establece cuando sus trabajadoras y trabajadores tienen orgullo de pertenecer a la institución, trascendiendo la autoexigencia, entrega y disciplina que tiene lugar su función, todo esto acompañado de un deseo de asumir nuevas tareas y responsabilidades. Por otro lado, se debe conceder la importancia debida a las personas y reconocer su trabajo, estimulándoles material y emocionalmente; así mismo los directivos deben escuchar

las opiniones positivas y negativas de su organización, potenciando la camaradería e instando a trabajar en equipo. Todo esto confluye en que los actores se sientan felices y comprometidos con su organización y como consecuencia lógica, mejorando la productividad de la institución.

Es muy importante que las instituciones realicen periódicamente y de forma sistemática, estudios de diagnósticos y planes de mejora sobre clima organizacional. El diagnóstico se considera como un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar su motivación o desempeño, así como también efectuar intervenciones en las estructuras organizacionales en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación. Todo esto generará que las personas tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad de la organización.

Sin embargo, el clima organizacional se percibe de modo desfavorable, porque los docentes, comunidad y gobierno viven antagonismos por intereses que faltan a la auténtica necesidad docente y educativa como es la falta de incentivos económicos, reconocimientos laborales y capacitaciones. Estos hechos hacen que las actitudes de los docentes sean desfavorables para comunicarse afectivamente con los demás y establecer una convivencia social armoniosa en su centro de trabajo. En el Perú las relaciones sociales en una institución educativa no guarda una actitud de conjunto en su quehacer; también existe debilidad en la capacidad de gestión y toma de decisiones en los directivos de instituciones educativas.

En el contexto antes descrito, se pretende realizar la investigación de carácter descriptivo correlacional, con el propósito de caracterizar y establecer las relaciones entre habilidades comunicativas y el clima organizacional, como eje de análisis para conocer las interacciones y algunas características internas y describir su clima

organizacional a partir de las percepciones que tienen los docentes con respecto a las dimensiones de creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo y sus implicaciones en el que hacer educativo. Para presentar esta investigación y dar a conocer sus resultados, se ha estructurado en cuatro capítulos.

El Capítulo I: referido al problema de investigación, se presenta el planteamiento del problema, la formulación del problema, justificación de la investigación, delimitación, limitaciones y objetivos.

En el capítulo II: se presenta el marco teórico, donde encontramos los antecedentes del problema, las bases teóricas que sustentan a las variables habilidades comunicativas, el clima organizacional y los términos básicos.

El capítulo III: describe el marco metodológico, el cual hace referencia a la hipótesis, variables, operacionalización de variables, población y muestra, unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación, técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos, técnicas de análisis e interpretación de resultados, métodos estadísticos aplicados en el recojo y análisis de información, y validez de los instrumentos de investigación.

El capítulo IV: incluye la descripción, interpretación y discusión de resultados, en comparación a las teorías y antecedentes.

El capítulo V: comprende el plan de mejora titulado “Plan de desarrollo de habilidades comunicativas para mejorar el clima organizacional de los docentes de la I. E. N° 16642 -El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio 2015”.

Finalmente, se presentan las conclusiones, sugerencias, lista de referencias y los apéndices/anexos que han servido para desarrollar la presente investigación.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el entorno actual, caracterizado por diversidad de cambios y transformaciones producto de los avances en materia de globalización, tecnología y el manejo del conocimiento, las organizaciones en general requieren funcionar como sistemas abiertos y prestos a esos cambios. Ello supone la necesidad de interactuar de manera interrelacionada entre sí con un óptimo manejo de habilidades comunicativas, donde las personas alcancen relaciones estables entre ellas, con el fin de lograr objetivos y metas y como consecuencia construir un clima organizacional armonioso, pero esto se ve desfavorecido cuando el liderazgo directivo falta a la escucha y a la valoración de la opinión de cada trabajador, las reglas no son consensuadas, generando una percepción desfavorable en la mente de cada trabajador acerca del clima o ambiente donde labora, influenciado a la vez en gran manera por las creencias personales que tiene cada trabajador adquiridas en su vida cotidiana o profesional.

Es válido precisar los aportes de Goncalves (2008), quien da cuenta que el problema del clima organizacional en principio pasa por conocer qué concepto de clima organizacional tiene relevancia en el mundo; y, da a conocer que las organizaciones utilizan más al constructo que tiene como característica fundamental a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, procesos y de los comportamientos que ocurren en un medio laboral. Lo especial de este constructo en la práctica implica que muchas de las

percepciones resultan plagadas de intereses personales; asimismo, el autor comunica que las falencias en el comportamiento de un trabajador no sólo es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores y les insta a reconocer el éxito o fracaso en el trabajo.

Bolívar (2009), manifiesta que las instituciones españolas, presentan dificultades en las relaciones sociales y que estas se ven afectadas por los directores y profesores, que cuentan con escasa capacidad sobre manejo de habilidades comunicativas democráticas; así también el lenguaje usado para impartir órdenes no tiene claridad, porque carece de argumentación.

Camacho (2000), señala que hay muchos docentes que tienen problemas para comunicar o comunicarse, desconocen las claves de una comunicación eficaz. Los docentes tienen escasa capacitación en habilidades comunicativas.

Considerando estos aportes se aprecia que en toda organización, para que su clima laboral sea el ideal es necesario que sus miembros cuenten con capacidades en el manejo de habilidades comunicativas, como habilidad de expresión, de observación, de empatía, de escritura y motivación.

Fernández (2012), en la descripción de su planteamiento de investigación, da cuenta que en Latinoamérica, las organizaciones educativas, se manifiestan desde un liderazgo directivo personalista, las organizaciones educativas brindan pocos espacios de participación a sus colaboradores, se muestra baja empatía en los miembros. Asimismo, los docentes poco o nada se interesan por la problemática de los miembros de una institución, tienen dificultades para reconocer errores y aciertos, poco respetan y valoran el trabajo eficiente,

escasamente valoran la opinión de cada trabajador, por tanto no hay satisfacción en el trabajo. En tal sentido afecta la construcción de un clima organizacional con sentido de comunidad, donde se establezcan políticas y reglas consensuadas y aleja de todo cambio para el desarrollo institucional.

Esta realidad afecta a las organizaciones educativas, las cuales tienen la responsabilidad de ser el eje rector de todo desarrollo y renovación social, en tanto mediante el proceso educativo, se transmiten los valores fundamentales, la identidad cultural y ciudadana; base de la preparación de los recursos humanos necesarios en la sociedad actual, compleja y cambiante.

Creemos que en el Perú la realidad del clima organizacional se percibe de modo desfavorable, porque los docentes, comunidad y gobierno viven antagonismos por intereses que faltan a la auténtica necesidad docente y educativa, como es la falta de incentivos económicos, reconocimientos laborales y capacitaciones. Estos hechos hacen que la percepción de los docentes sea desfavorable para comunicarse afectivamente con los demás y establecer una convivencia social armoniosa en el trabajo del sector educativo. En el Perú las relaciones sociales en una institución educativa no guarda una actitud de conjunto en su quehacer, se encuentra también debilidad en la capacidad de gestión y toma de decisiones de las propias instituciones educativas Cieza y Neyra (2011).

En la Institución Educativa Primaria N° 16642, del centro poblado El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio, se observa que las habilidades comunicativas en los docentes no tienen claridad, carecen de argumentos, de escucha atenta e incluso la comunicación no es sincera y fluida, situación que dificulta el estado anímico entre docentes; asimismo, los docentes

se comportan en ocasiones de manera autoritaria, con poca valoración al trabajo y con dificultades para reconocer errores y aciertos, tienen poca actitud empática; al respecto Fernández (2006), añade dos dimensiones que sostienen a dicha variable: Habilidades para la expresión y para la observación; acerca de la primera afirma que puede tratarse de una locución, un gesto o un movimiento corporal. La expresión permite exteriorizar sentimientos o ideas: cuando el acto de expresar trasciende la intimidad del sujeto, se convierte en un mensaje transmitido del emisor a un receptor.

Constantemente en el quehacer cotidiano de la I.E. 16642 se presencia numerosas situaciones de expresión corporal que generan un mensaje inadecuado (el comportamiento exterior, ya sea espontáneo o intencional); asimismo, la expresión facial (manifestación de emociones a través del rostro) es otra forma constante de observar en la vida organizacional, que de algún modo emiten mensajes favorables o desfavorables entre los miembros de la comunidad educativa. Por consiguiente acerca de la habilidad de observación menciona que está dada por la posibilidad de orientarse en la situación de comunicación mediante cualquier indicador conductual del interlocutor, actuando como receptor, los elementos esenciales que constituyen esta habilidad son escucha atenta, percepción de estados de ánimo y sentimientos del receptor, así como cansancio, aburrimiento, interés a partir de signos no verbales fundamentalmente en los docentes de ésta institución; de esta manera se puede decir que el clima organizacional se presenta desfavorable, porque existe divisionismos, trabajo deficiente y creencias personales que alejan entre sus miembros y dificultan el desarrollo del sentido de comunidad, y finalmente se percibe antagonismo en la toma de decisiones frente a objetivos institucionales.

Dada esta problemática internacional, nacional y sobre todo en la I. E. en referencia, surge la tarea de investigar la relación existente entre habilidades comunicativas y el clima organizacional en los docentes de la I.E. N° 16642 del Centro Poblado El Triunfo.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642 El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo de investigación “Habilidades comunicativas y clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, del centro poblado El Triunfo, distrito de Huarango, Provincia de San Ignacio, 2014”, se justifica porque se observó que los docentes no tienen claridad en su comunicación, carecen de argumentos, de escucha atenta e incluso la comunicación no es sincera y fluida; situación que dificulta el estado anímico entre docentes; asimismo, los docentes se comportan en ocasiones de manera autoritaria, con poca valoración al trabajo y con dificultades para reconocer errores y aciertos, tienen poca actitud empática. La investigación es importante para que los docentes conozcan su realidad y evalúen sus actitudes y sentimientos que favorezcan un clima organizacional armonioso.

Asimismo, esta investigación tiene valor teórico, en tanto determina la relación entre habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, contribuye a ampliar la información para apoyar el avance de los conceptos y lineamientos teóricos

aplicados a las instituciones de Educación Básica, como una contribución a las teorías existentes en materia de clima organizacional. Sirviendo de soporte y apoyo para futuras investigaciones relacionadas al tema.

En la práctica, la investigación permitió determinar la relación que existe entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes, permitiendo esclarecer en qué medida desarrolla el sentido de comunidad y la vida organizacional de los docentes.

En cuanto a la justificación metodológica, el estudio aportó dos instrumentos, uno enfocado en la medición de las habilidades comunicativas y otro en el clima organizacional, los cuales forman parte de las herramientas disponibles para la investigación de estas variables en organizaciones educativas similares.

En lo social, la investigación permitió reconocer la importancia de las habilidades comunicativas y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas y con el pleno conocimiento de la comunidad educativa.

#### **1.4. DELIMITACIÓN**

El estudio se realizó en el ámbito de la Educación Básica Regular, específicamente investigando la relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642 del centro poblado El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio.

Dada la naturaleza del objeto de estudio, ésta se desarrolló durante el período comprendido entre Abril 2014 – Julio 2014 como un proceso de tipo transversal.

La delimitación temática toma en cuenta las variables habilidades comunicativas con sus dimensiones: habilidad de expresión, habilidad de observación y habilidad de empatía; y, clima organizacional con sus dimensiones: creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo de relación a los docentes de la I.E. N° 16642, de El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.

Ahora bien en el plano científico, la investigación se sustenta en las Teorías de la comunicación humana de Alcinas (2001), la interacción social como proceso comunicativo para el desarrollo intelectual Vygotsky (1998) y comunicación organizacional Goldhaber (1984, P. 16), en lo relacionado a las habilidades comunicativas; y, por otro lado, para hablar sobre clima organizacional recogemos los aportes de la teoría social cognitiva de Bandura para promover el clima organizacional (1987), teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (1924 - 1927) y teoría del clima organizacional de Likert (1974).

Considerando la perspectiva social, este estudio se realiza para promover el conocimiento de la relación entre habilidades comunicativas y el clima organizacional, pues ello se traduce en fuentes de bienestar para el personal docente de dicha organización y estos se traducen en aportes para la población estudiantil, fomentando la buena comprensión de sentimientos, creencias, actitudes y la práctica de valores como pilares de toda organización.

## **1.5. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Gestión de liderazgo, cultura y clima institucional**

La gestión de liderazgo es el conjunto de acciones que permiten llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación administrativa, el cual implica abarcar ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada situación que permitan alcanzar los propósitos de una organización.

La cultura y el clima organizacional son las expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización), haciendo alusión a las costumbres que están arraigadas en una organización y que pueden perpetuarse en tiempo.

## **1.6. LIMITACIONES**

Respecto a las limitaciones se puede señalar las habilidades comunicativas en los docentes no tienen claridad en su comunicación para recoger información.

La institución en referencia no cuenta con plana docente nombrada en su totalidad, un tercio de ellos están en condición de contratados, por lo que el clima organizacional en dicha institución se presenta de manera inestable,

debido al escaso conocimiento de los lineamientos de política educativa institucional, y de las costumbres arraigadas.

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- a. Caracterizar las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N°16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.
- b. Establecer la relación existente entre la habilidad de expresión y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.
- c. Establecer la relación existente entre la habilidad de observación y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.
- d. Establecer la relación existente entre la habilidad de empatía y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.
- e. Elaborar un plan de mejora del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

En el proceso de estudio, se encontraron diversas investigaciones relacionadas con las habilidades comunicativas y el clima organizacional, las cuales se consideran importantes en tanto aportan datos relevantes para el tratamiento de dichas variables desde otra realidad.

##### **2.1.1. A nivel internacional**

Ramírez (2009), en su tesis de maestría denominada “Clima organizacional y la comunicación” en Unidades Educativas en Chile, concluye que: El grado de descentralización y delegación de las decisiones y la comunicación con enfoque democrático en las unidades educativas, mantiene el respeto, la confianza y la participación entre los miembros para el buen desempeño de su función.

En este sentido la conclusión apuesta a una comunicación democrática, la cual se basa en la descentralización delegación de las decisiones, dicha comunicación democrática, alude al comportamiento democrático y no impositivo como indicador de la dimensión habilidad de empatía de la variable habilidades comunicativas.

Alvarado (2007), en su tesis de maestría titulada "Clima y comunicación organizacional” en el sector educativo, en México. En sus conclusiones afirma que: Un adecuado flujo de información, llevado por eficientes redes de comunicación, puede detectar problemas que muchas veces pasan desapercibidos en la cotidianeidad del trabajo, y desembocan

en fuertes consecuencias, que podrían desestabilizar la armonía laboral, pero queda claro que la comunicación informal bien llevada, contribuye en gran parte, al igual que una buena administración al aumento de competitividad y al buen desempeño laboral.

Lamoyi (2009), en su tesis de maestría titulada "Clima Organizacional", en México, concluye que el clima organizacional puede asumir las dimensiones de creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo.

Teniendo en cuenta este valioso antecedente, ha sido tomado como un aporte para considerar la variable clima organizacional y sus tres dimensiones como son: creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo.

Flores (2008) en su tesis de maestría, "Estrategia de Superación Profesional para el Perfeccionamiento de las Habilidades Comunicativas en los docentes del programa de formación de grado" –Venezuela; concluye que: Existe insuficiencias pedagógicas en los docentes en cuanto al desarrollo de las habilidades comunicativas en la interacción docente – alumno-comunidad. Deben ser motivados para prever acciones y anticipar ayudas para mejorar las habilidades comunicativas en los distintos momentos de la actividad de aprendizaje.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Vásquez (2009), en su tesis de maestría: "Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional en Perú"; arriba a la conclusión que la gestión universitaria (planificar, organizar, integración de personal,

dirigir y controlar), orientado desde las tendencias motivacionales se traducen en un buen comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo).

Molocho (2009), en su tesis de maestría: “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur”; concluye: que el clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43,8% sobre la gestión institucional, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

### **2.1.3. A nivel regional y local**

Chuquimango (2009), en su tesis de maestría denominada “Influencia de la Gestión del Director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota – Cajamarca”; concluye: El nivel de planeamiento y organización que realizan los directores en las II. EE. del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota es 100% regular; y, la capacidad de conducción que tienen los directores en las II. EE., es 25% buena y 75% regular. El cumplimiento de las normas de convivencia a través de las relaciones interpersonales entre los actores de la educación es 100% regular; y, las actitudes que muestran los directores en la resolución de conflictos es 25% buena y 75% regular; de igual forma, el nivel de autoestima y el trabajo en equipo en los agentes de la comunidad educativa es 25% bueno y 75% regular.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. HABILIDADES COMUNICATIVAS**

Fernández (2006), sostiene que “Las habilidades comunicativas se puede decir que son los niveles de competencias y destrezas que adquieren los individuos por la sistematización de determinadas acciones a través de las experiencias y la educación que obtienen en el transcurso de sus vidas que les permiten el desempeño y la regulación de la actividad comunicativa”.

Según lo indicado el autor da conocer que las personas no nacemos con habilidades comunicativas, si no que las vamos adquiriendo en el transcurso de nuestras vidas mediatizados por la sociedad.

Sánchez (2005), indica que la comunicación, es un proceso complejo de carácter material y espiritual, social e interpersonal que posibilita el intercambio de información, la interacción y la influencia en el comportamiento humano, a partir de la capacidad simbólica del hombre. Representa una forma de interacción humana y no puede verse al margen de la actividad del hombre. Está condicionada por el lugar que ocupa el hombre dentro del sistema de las relaciones sociales y, es a la vez, resultado y condición del proceso de producción.

López (2002), relata que la habilidad constituye un sistema complejo de operaciones necesarias para la regulación de la actividad. Formar una habilidad consciente, es lograr el dominio de un sistema de operaciones encaminado a la elaboración de la información obtenida del

objeto y contenido en los conocimientos, así como, las operaciones pendientes a revelar esta información.

De lo anterior se deduce que la habilidad son operaciones sistemáticas que se emplean para comprender o resolver una situación, está presente cuando se hace algo y/o cuando se comunica.

Arencibia (2007), manifiesta que poseer habilidades para comunicarse y desarrollarlas, constituye un importante factor de adaptación social, toda vez que contribuye al perfeccionamiento de la vida de relación del hombre, a dar calidad a las diferentes actividades que realiza en su vida y, a facilitarle las relaciones sociales en el contexto donde le ha tocado vivir.

Sánchez (2005), reconoce que la comunicación es un proceso complejo, aún más complejo lo han convertido los elementos y símbolos del idioma; sin embargo, la comunicación puede ser acertada si los símbolos y el estado espiritual de la persona son los adecuados en un acto comunicativo.

Tomando en cuenta el dominio de las habilidades comunicativas, puestas de manifiesto y entendible en un escenario social, entonces la persona ha adquirido talento comunicativo. Forgas (2003), señala que el talento comunicativo requiere de un determinado nivel de desarrollo de la inteligencia para saber, saber hacer y saber actuar. Por ello, plantea que en la actualidad las competencias comunicativas forman parte de las competencias profesionales.

Desde un enfoque más psicológico, las teorías de la comunicación se aprecia en los trabajos de Zaldívar (2005), quien define, que en el acto de comunicación considera, el estudio de las competencias comunicativas, determinando que éstas, son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y comportamientos que nos capacitan para la producción, recepción e interpretación de mensajes de diferentes tipos y a través de diferentes canales, que facilitan y promueven el inicio, mantenimiento y fin de relaciones comunicativas.

También, la comunicación interpersonal entre los sujetos, tiene en cuenta: la autenticidad, expresividad afectiva, comprensión empática y la tolerancia. Se hace referencia al término comunicación, apoyándose en los criterios de Habermas (2002), quien conceptúa la acción comunicativa como “la capacidad de actuar comunicativamente, ajustando recíprocamente sus acciones en la búsqueda de un entendimiento mutuo intersubjetivo como principio generador de conocimiento y de su socialización”.

#### **2.2.1.1. Dimensiones de las habilidades comunicativas**

En el presente estudio las dimensiones de las habilidades comunicativas se organizan en función al aporte de Fernández (2006) quien menciona las siguientes:

##### **a. Habilidades para la expresión**

Según Alsinas (2001), precisa que la habilidad de expresión puede tratarse de una locución, un gesto o un movimiento corporal. La expresión permite exteriorizar sentimientos o ideas: cuando el

acto de expresar trasciende la intimidad del sujeto, se convierte en un mensaje transmitido del emisor a un receptor.

Son posibilidades del hombre para expresar y transmitir mensajes, de naturaleza verbal o extraverbal, los elementos que intervienen esencialmente en esta habilidad son:

Claridad en el lenguaje: dado por la posibilidad de presentar un mensaje en forma asequible al otro, teniendo en cuenta su nivel de comprensión.

Fluidez verbal: lo que implica no hacer interrupciones o repeticiones innecesarias en el discurso.

Originalidad en el lenguaje verbal: uso de expresiones no estereotipadas, vocabulario suficientemente amplio.

Ejemplificación en diferentes situaciones: especialmente aquellas vinculadas a la experiencia del otro.

Argumentación: dada por la posibilidad de brindar la misma información de diferentes maneras, analizar de diferentes ángulos.

Síntesis: para poder expresar las ideas centrales de un asunto, y resumir en breves palabras.

Elaboración de preguntas de diferentes tipos, según el propósito del intercambio comunicativo: para evaluar comprensión, explorar juicios personales, y cambiar el curso de una conversación no deseada, etcétera.

Contacto visual con el interlocutor mientras se habla. La cual hace alusión a la comunicación sincera.

Expresión de sentimientos coherentes con aquello de lo cual se expresa en el mensaje a partir de la palabra y/o gesto.

Uso de recursos gestuales de apoyo a lo expresado verbalmente o en sustitución: dado por movimientos de manos, posturas, mímica facial.

En la vida cotidiana se presencia numerosas situaciones de expresión corporal que generan un mensaje (manifestación facial de aceptación, indiferencia, enojo, ya sea espontáneo o intencional), que dan a conocer un mensaje hacia los demás. En la vida institucional estas manifestaciones pueden generar lazos de amistad o indiferencia que influenciarían en el éxito o en el deterioro de las relaciones institucionales.

#### **b. Habilidades para la observación**

Fernández (2006), referencia que la habilidad de observación está dada por la posibilidad de orientarse en la situación de comunicación mediante cualquier indicador conductual del interlocutor, actuando como receptor, los indicadores esenciales que constituye esta habilidad son:

Escucha atenta: que implica una percepción bastante exacta de lo que dice o hace el otro durante la situación de comunicación y asumido como mensaje.

Percepción de los estados de ánimo y sentimientos del receptor: pudiendo ser capaz de captar su disposición o no a la comunicación, actitudes favorables o de rechazo, estados emocionales, índices de cansancio, aburrimiento, interés, a partir de signos no verbales fundamentalmente.

Con respecto a la observación agrega que puede ser clasificada en: Pasiva: Se observa lo que estimula. El nombre nuestro pronunciado claramente. Observar lo diferente. Reactiva: observar lo conocido. La observación del especialista (conocido por tender a las anteojeras). Siempre se trata con experiencias similares a las que se conoce de antemano. Activa: observar la observación. La observación educada. La observación más sistemática, lúcida e inteligente, que se puede lograr. Esta habilidad posee las siguientes dimensiones:

La dimensión práctica y la dimensión ética. La dimensión práctica y ética consiste en captar las mejores opciones o alternativas de acción. En general, los individuos que compiten (en cualquier área) afinan y desarrollan esta capacidad para percibir movimientos, cambios y resultados. La experiencia, la inteligencia, el sentido común y las estrategias no podrían aprovecharse si no percibiéramos cuál es la alternativa de acción más satisfactoria.

La dimensión nueva y la dimensión estética. Es la intención aplicada en captar desde perspectivas diferentes y con mayor cantidad de matices. Si tenemos la capacidad de observar desde más perspectivas no es tan difícil producir ideas nuevas. Si sabemos

cómo estimular la observación es posible alcanzar las combinaciones más originales y una estética más atractiva o aceptable.

La dimensión reflexiva y la dimensión metódica. Es la intención aplicada en captar las mejores razones, motivos y justificaciones para las alternativas disponibles, posibles y adoptadas. Elegir entre las mejores: estrategias, técnicas, métodos, procedimientos, instrumentos, herramientas, fórmulas que percibamos y podamos plantear con la intención de observar con más potencia y precisión.

La dimensión del poder o la dimensión de la magnitud. Es la intención aplicada para lograr un mayor desarrollo de la capacidad general de observación y alcanzar la mayor habilidad que nos sea posible para percibir conscientemente. Observar más y con más profundidad. Es la búsqueda de más lucidez e inteligencia en la observación. Ha de abarcar la observación de lo concreto tanto como de lo abstracto.

### **c. Habilidades para la relación empática**

Fernández (2006) acerca de esta habilidad, dice que está dada por la posibilidad de lograr un verdadero acercamiento humano al otro, los indicadores esenciales en este caso son los siguientes:

Personalización en la relación: lo cual se evidencia en el nivel de conocimiento que se tiene del otro, la información a

utilizar durante la comunicación y el tipo de reglas que se emplearán durante el intercambio.

Participación del receptor: dada por brindar estimulación y retroalimentación adecuada, mantener un comportamiento democrático y no impositivo, aceptación de ideas, no interrupción del discurso del otro, promover la creatividad, etcétera.

Acercamiento afectivo: que puede manifestarse en la expresión de una actitud de aceptación, de apoyo y dar posibilidad de expresión de vivencias.

La empatía es fundamental en todo proceso de relaciones sociales y de comunicación, creemos que en la institución todos los docentes deben comprometerse con las aspiraciones y problemáticas de los miembros de la organización, para entender sus sentimientos ante los aciertos y fracasos.

#### **2.2.1.2. Teoría de la comunicación humana**

Buscar cuál es el objeto de estudio de la teoría de la comunicación, se concluye, tal y como lo hace Alsinas (2001), que “el objeto de estudio de las teorías de la comunicación, es la comunicación humana en sus manifestaciones de la vida cotidiana”. Es decir, que estudian y para lo que crean patrones de comunicación. Las teorías de la comunicación, es para el análisis de las interacciones humanas en sus niveles de expresión sobre lo que acontece a su alrededor.

Watzlawick (1971), expresa que la teoría de la comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información. La teoría de la comunicación humana, hace hincapié en que la totalidad se explica afirmando que: cada una de las partes de un sistema está relacionada de tal modo con las otras que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total.

Todo lo anterior pone en evidencia que la comunicación, antes que nada, es un sistema abierto de interacciones. De hecho, las definiciones de comunicación apuntan a su vertiente interpersonal, relacional. El predominio de los medios de difusión como centro de la reflexión oscurece las aportaciones de todo lo concerniente al diálogo, al vínculo entre seres humanos, a la capacidad de éstos para comunicarse consigo mismo, con los otros y con el entorno físico y simbólico en el que se desenvuelven.

La principal aportación de esta corriente de pensamiento es que el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye. Para la teoría de la comunicación el tipo ideal de comunidad, es aquella en donde todos los sectores tengan voz activa, también aquellos que están en el error, y las decisiones son el resultado de un acuerdo negociado según reglas establecidas y convenidas. El criterio normativo de una información válida ('verdadera' y 'racional') es la opinión del individuo en el ámbito de las unidades sociales primarias, examinada y profundizada a través de un proceso de diálogo.

El modelo de comunicación es el diálogo participativo y horizontal. Esto tiende a llevar a un modelo de comunicación de masa centrado en el público y no centrado en los directores o administradores de las organizaciones.

Serrano (2012), menciona que en lo que respecta a las masas, la teoría de la comunicación es aquella que se percibe como el nivel de análisis que tiene en cuenta toda manifestación de las relaciones comunicativas.

Las teorías de la comunicación de masas, por lo tanto, son las que se encargan de esquematizar y dar un modelo que nos indique cuál es la manera en la que se llevan a cabo los actos comunicativos, así como sus efectos en cuanto al tiempo y al espacio dentro de un ámbito social.

La teoría de la comunicación es fundamental para nuestro estudio, porque toma en cuenta un proceso comunicativo a partir de la interacción de las personas, el diálogo y la comunicación horizontal son los procedimientos para comprenderse entre las personas.

### **2.2.1.3. Teoría de la interacción social como proceso comunicativo para el desarrollo intelectual.**

Vygotsky (1998), señala que el desarrollo intelectual del individuo no puede entenderse como independiente del medio social en el que está inmersa la persona. Tal vez la herramienta psicológica más importante es la comunicación. De modo principal es el

lenguaje como medio de comunicación entre los individuos en las interacciones sociales. Progresivamente, el lenguaje se convierte en una habilidad intrapsicológica y por consiguiente, en una herramienta con la que se desarrolla la comunicación.

El lenguaje es la herramienta principal del desarrollo humano en cuanto a su función comunicativa, por tanto es necesario explicitar cómo éste se desarrolla en el individuo y según Vygotsky, primero aparece el lenguaje externo y posteriormente el lenguaje egocéntrico como forma transicional entre el lenguaje externo e interno, o sea, el lenguaje egocéntrico se transforma en lenguaje interno o interiorización del diálogo, al decir: el lenguaje egocéntrico es una etapa del desarrollo que precede al lenguaje interior; ambos cumplen funciones intelectuales y sus estructuras son semejantes.

#### **2.2.1.4. Comunicación organizacional**

Goldhaber (1984) define la comunicación organizacional como algo que “ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados... se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”

Martínez de Velasco y Nosnik, (2003), afirman que “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo o subparte... Esto clarifica el hecho de

que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él”.

Fernández (2002), puntualiza que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. La comunicación se puede dividir en interna y externa.

Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Este tipo de comunicación es la clave para que los empleados se sientan motivados a expresarse y estar convencidos de que sus ideas y sugerencias van a ser escuchadas por sus jefes. De esta manera, el personal al estar a gusto se siente más comprometido con su trabajo.

También, al haber una comunicación interna adecuada se van a evitar malos entendidos y las tareas establecidas por la organización van a cumplirse de manera efectiva.

Para que se lleve con éxito, se debe informar a los empleados acerca de: información relacionada con su trabajo dentro de la organización, como condiciones de trabajo, horarios, salario, prestaciones, entre otras; información específica de su trabajo, para saber qué, cómo y cuándo hacerlo; y por último información general de la empresa por ejemplo, qué hace la organización, misión, visión, filosofía, valores, políticas, etc.

Comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos tales como accionistas, proveedores y clientes, estudiantes; encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”

### **2.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

El término clima organizacional fue introducido por Litwin (1968) como: El conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibido directamente o indirectamente por la gente que vive

y trabaja en ese ambiente y que se supone influye en sus motivaciones y comportamientos.

Esta idea dice que el clima organizacional se puede definir según las percepciones de los trabajadores y es susceptible de ser medido.

Chiavenato (2000) considera que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación, al tener una motivación elevada el clima organizacional tiende a ser más alto proporcionando de éste modo satisfacción y mayor participación entre las personas. De forma inversa, un clima bajo proporciona estados de desinterés entre el personal, apatía, insatisfacción y hasta depresión en algunos casos. Por tanto, puede decirse que las propiedades motivacionales van a estar supeditadas por la forma en que los directivos manejen y controlen el ambiente interno de la empresa hacia los empleados.

Chiavenato (2004), sostiene que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización e involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales), además menciona que el concepto de motivación (aspecto individual) conduce al clima organizacional (aspecto organizacional), por lo que resulta necesario hacer un extracto del papel que juega la motivación dentro de las organizaciones y cómo éste determina, junto

con otros factores, el clima organizacional. La motivación de una persona, también depende de la fuerza de la necesidad y de la percepción que se tiene de cierta acción para ayudar a satisfacer cierta carencia.

Anzola (2003), sostiene que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Chiavenato (2004), refiere que el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. Además, el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El clima organizacional debe ser favorable en una institución educativa, porque son las personas como potenciales que trabajan para una educación de calidad, por lo tanto es muy importante valorarlo y prestar atención a sus necesidades, aspiraciones y dificultades que presenten, un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

De estos aportes se extrae el siguiente concepto de clima organizacional: es el conjunto de creencias, valores, actitudes, percibidas directamente por los trabajadores, lo que influye en su comportamiento, motivación y producción.

#### **2.2.2.1. Clima institucional**

El concepto de clima institucional, no está separado del concepto del clima organizacional, concluyendo que no existe una definición precisa del clima institucional, sin embargo para aproximarse a un deslinde teórico entre clima organizacional y clima institucional, se considera los aportes de:

Alonso (s.f), el clima institucional lo presenta como el conjunto de características permanentes, que describen una organización. Es la percepción del Sistema Institucional junto con otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Rojas (2010), conceptúa el clima institucional del modo siguiente: El clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por las diversas actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

Es la percepción o interpretación que los colaboradores, los clientes internos y externos tienen de las estructuras y

procesos que ocurren en la realidad interna de aspectos del ambiente y del trabajo en una institución. Las personas dan significado a esa realidad, desde su propio punto de vista.

#### **2.2.2.2. Dimensiones del clima organizacional**

La preocupación por medir el clima organizacional siempre estuvo presente, para ello, fue necesario proponer modelos con base en dimensiones que caracterizarán a la organización como una especie de micro sociedad (sistema social), susceptible de afectar el comportamiento de los individuos. Estas dimensiones han sido operacionalizadas para la elaboración del cuestionario como instrumento metodológico de medición que permite la percepción de las personas dentro de una organización. El modelo que se propone en este trabajo de investigación está basado en el modelo propuesto por (Bryk, Lee y Holland, 1993) tomado por Lamoyi (2009), e incluye una de las dimensiones propuestas por Hoy, Smith y Sweeland (2002), Lamoyi (2009): Creencias compartidas, sentido de comunidad, liderazgo directivo.

Ahora se describe cada una de estas.

##### **a. Creencias**

Esta dimensión afecta directamente la forma de pensar y la influencia en la tarea. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización

acerca del juicio sobre las ordenanzas, de los procedimientos y del valor puesto al trabajo, de reconocer aciertos, errores y las formas que se expresan al recibir y de ejecutar las reglas u órdenes. Muñoz (2000), la creencia es un estado mental, un estado mental dotado de un contenido representacional y, en su caso, semántico o proposicional y, por tanto, susceptible de ser verdadero o falso; y que además, dada su conexión con otros estados mentales y otros de contenidos proposicionales, es causalmente relevante o eficaz respecto de los deseos, las acciones y otras creencias del sujeto.

#### **b. Sentido de comunidad**

El sentido de comunidad, según Sarazón (1974) “Es una expresión psicológico, una experiencia subjetiva de pertenencia a una colectividad mayor, formando parte de una red de relaciones de apoyo mutuo en la que se puede confiar”. Continuando con el aporte, los elementos que le dan forma a esta valoración personal son la comprensión de sentimientos, la relaciones de acercamiento a la comunidad, y el valor que se da cada uno de los miembros, el reconocimiento de la interdependencia con los demás, la voluntad de mantener esa interdependencia dando o haciendo por otros lo que uno espera de ellos y el sentimiento de que uno es parte

de una estructura más amplia, estable y fiable. Se trata, además, de una experiencia subjetiva que guarda una relación inversa con el sentido de privacidad (citado por Gómez, Jacinto, 1992).

La idea de comunidad ha ido ganando importancia en los últimos años, tanto en la investigación como en la práctica. Esta idea se refiere a los vínculos de confianza y de reciprocidad entre los integrantes de un barrio, una localidad o una comunidad de vecinos (es decir, una comunidad tradicional). También puede aplicarse a comunidades relacionales, tales como asociaciones de voluntariado, sindicatos, clubes deportivos, instituciones educativas, etcétera.

Esto ha despertado el interés de los profesionales de la intervención social, puesto que desarrollar sentimiento de pertenencia en estructuras colectivas posibilita a los ciudadanos tomar parte en la toma de decisiones sobre los asuntos que les afectan.

El sentido de comunidad ha sido definido por McMillan (1986), como aquella sensación de formar parte de un grupo, un sentimiento compartido de que las necesidades colectivas serán atendidas bajo un compromiso cooperativo entre todos sus integrantes. El sentido psicológico de comunidad tiene cuatro componentes.

Pertenencia. El sentido de implicación personal en la comunidad tiene atributos esenciales, tales como la pertenencia y la identificación con la comunidad o la seguridad emocional.

Influencia recíproca. Entre los miembros y la comunidad se experimentan dinámicas de intercambio recíproco de poder.

Integración y realización de necesidades. Hace referencia a la posibilidad de compartir valores y recursos, y a la satisfacción de las necesidades individuales entre los integrantes de una comunidad.

Conexión emocional compartida. Es un vínculo basado en las experiencias compartidas entre los miembros de una comunidad. Es un factor esencial en el mantenimiento de comunidades sólidas.

Se cree que en una comunidad debe existir el sentido de pertenencia y el ejercicio del control de situaciones problemáticas y reconocer que son parte constituyente del desarrollo y la promoción de la comunidad.

### **c. Liderazgo directivo**

El Diccionario de Ciencias de la Comunicación (2006) lo define como las "cualidades de personalidad y

capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Un líder directivo que adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos sin antes consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de los miembros de su comunidad (establece reglas consensuadas). El líder participativo cultiva la toma de decisiones de su comunidad para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Landolfi (2010), define al liderazgo directivo como: el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Creemos que un líder Impulsa también a su comunidad a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

### **2.2.2.3. Teoría social cognitiva de Bandura para promover el clima organizacional**

Bandura (1987), en su teoría social cognitiva propone un modelo de comportamiento humano que destaca el rol de las creencias autorreferentes, rechazando la indiferencia conductista hacia los procesos internos. En esta perspectiva, los individuos van a ser vistos como proactivos y autorreguladores de su conducta más que como reactivos y controlados por fuerzas ambientales o biológicas (Valiente, 2000).

La teoría de Albert Bandura ha sido identificada en un primer momento como Teoría del Aprendizaje Social. Sin embargo ya en el año 1985 el autor la redefiniría como Teoría Social Cognitiva, por entender que su teoría se ha preocupado siempre por la comprensión de fenómenos psicológicos, tales como la motivación y la autorregulación, que van mucho más allá del aprendizaje (citado por Garrido, 1987).

En la teoría social cognitiva el aprendizaje será concebido principalmente como una adquisición de conocimiento a través del procesamiento cognitivo de la información. Por todo esto, sumado el interés del autor por diferenciar su postura de otras teorías del aprendizaje con enfoques diferentes, la teoría pasó a denominarse Social Cognitiva, en donde la parte social será patente en su reconocimiento del origen social de los pensamientos y

acciones humanas y la dimensión cognitiva en el reconocimiento de la contribución de los procesos de pensamiento a la motivación, la emoción y la conducta humana. Bandura (1987)

La teoría social cognitiva se opone al determinismo ambiental unidireccional en el cual se estudia como la conducta es regulada por los estímulos externos actuales y por la estimulación ambiental del pasado, es decir, el entorno aparece como una fuerza autónoma que determina, organiza y controla la conducta de forma automática. No obstante, las formulaciones de la teoría social cognitiva van a oponerse también a toda forma de determinismo personal unidireccional en el cual se buscan las causas del comportamiento en las predisposiciones del individuo en forma de rasgos, instintos, motivaciones, creencias y otras fuerzas motivadoras.

Bandura (1982), expresa que en la concepción unidireccional de interacción se considera a los individuos y a las situaciones como entidades independientes que se combinan para producir la conducta. El enfoque suele representarse de la siguiente manera:  $C = f(P, M)$ , donde C es conducta, P es persona y M es medio. En la concepción bidireccional parcial se reconoce que las influencias personales y las ambientales son bidireccionales, pero mantienen un punto de vista unidireccional con respecto a la conducta. El intercambio individuo-situación origina

unidireccionalmente la conducta pero la conducta del individuo por sí misma no afecta a la transacción entre el individuo y la situación.

Bandura (1987), expresa que en este enfoque los factores personales y ambientales se determinan entre sí: El individuo crea, modifica y destruye el entorno, y los cambios que introduce en el mismo afectan, a su vez, a su conducta y a la naturaleza de su vida futura. En este enfoque la conducta asume un papel excepcional en la forma en la que el individuo afecta a las situaciones las cuales a su vez determinarán sus pensamientos, emociones y conducta: “En este determinismo recíproco triádico, el término recíproco hace referencia a la acción mutua desarrollada entre los factores causales. El término determinismo se usa aquí para indicar la producción de efectos por parte de ciertos factores, no en el sentido doctrinal de que los actos están determinados completamente por una secuencia previa de causas que actúan de forma independiente del individuo”.

De esta manera, en la perspectiva cognitiva social, no se considera al ser humano gobernado por fuerzas internas ni controlado por estímulos externos sino que se considera el funcionamiento humano en términos del modelo de reciprocidad triádica en el cual la conducta, los factores personales, cognitivos y de otro tipo, y los acontecimientos

ambientales actúan como determinantes interactivos Bandura (1987).

Pajares (1996), la teoría social cognitiva subraya la importancia de lo que Bandura denominara Autosistema, entendiendo por tal al conjunto de procesos por los que el hombre regula su conducta a través de criterios internos y reacciones autoevaluadoras. Este sistema provee mecanismos de referencia y un conjunto de subfunciones que permiten percibir, regular y evaluar la conducta, dotando a los individuos de una capacidad autorregulatoria sobre sus propios pensamientos, sentimientos y acciones por medio de cinco capacidades básicas. La conducta humana va a ser la resultante del interjuego entre este autosistema y las influencias del medio externo.

La capacidad simbolizadora permite a los seres humanos contar con un poderoso medio de cambio y adaptación al entorno que otorga una gran flexibilidad y permite trascender la propia experiencia sensorial. Esta extraordinaria capacidad permite comunicarse con los demás a cualquier distancia, momento y lugar. Por medio de esta capacidad los individuos pueden representar cognitivamente su entorno y de esta forma ensayar de forma simbólica posibles soluciones a situaciones problemáticas que esté presente; generar nuevos cursos de acción; otorgar significado,

forma y continuidad a las experiencias vividas así como anticipar cognitivamente acontecimientos futuros.

La capacidad de previsión permite a las personas motivarse y regular sus actos convirtiendo las consecuencias probables en motivadores cognitivos eficaces. Por medio de esta capacidad los sujetos predicen las consecuencias más probables de sus acciones futuras, se ponen metas a sí mismos y planifican cursos de acción para ocasiones previstas del futuro. Esta capacidad puede dar lugar a una conducta incluso cuando las condiciones presentes puedan no ser idóneas para ello, otorgándole a ésta mayor flexibilidad y autonomía de los determinantes del entorno presente. La representación de los acontecimientos futuros tiene un importante rol causal en la conducta presente del individuo. La previsión se traduce en acción mediante la ayuda de mecanismos de autorregulación.

Otra importante capacidad de los seres humanos es la capacidad de aprender mediante la observación. La capacidad vicaria permite a los seres humanos la rápida adquisición de patrones de conducta nuevos y de habilidades complejas sin tener que recurrir al ensayo y error. Más aún, algunas capacidades complejas específicamente humanas, tales como las habilidades lingüísticas sólo pueden adquirirse por aprendizaje vicario. Esta capacidad ocupa un lugar primordial en lo que respecta a la transmisión de conductas por medio de señales sociales.

Dos importantes capacidades de fundamental importancia en el ser humano, relacionadas al autosistema, son: la capacidad autorreguladora y la capacidad de autorreflexión. Gran parte de la conducta del ser humano está motivada y regulada por criterios internos y reacciones autoevaluadoras de sus propios actos. Mediante esta capacidad las personas determinan sus propios cursos de conducta. Una vez que los criterios internos de evaluación han sido establecidos, el ser humano los utiliza para evaluar sus actuaciones. Las discrepancias entre la actuación y los criterios internos activan las reacciones autoevaluadoras que sirven para influir en la conducta posterior. De esta manera, creando condiciones ambientales facilitadoras, utilizando métodos cognitivos y por medio del autorreforzamiento, el individuo ejerce una función regulatoria sobre sus propios actos y sobre su motivación. Desde esta perspectiva, el subrayar la importancia de esta capacidad no significa desconocer la importancia de las influencias ambientales, ya que los factores del entorno afectan continuamente los componentes del Autosistema y las funciones autorreguladoras tienen su origen en éstos.

Otro componente del autosistema, es una capacidad distintiva del ser humano, la capacidad de autorreflexión. Esta capacidad permite a la persona analizar sus experiencias y reflexionar sobre sus procesos mentales, alcanzando de esta

forma un conocimiento genérico de sí mismo y del mundo que le rodea, pudiendo además evaluar y modificar sus pensamientos. Bandura, (1987) Enfatiza la importancia de esta capacidad, por medio de la cual el individuo puede observar sus ideas, actuar sobre ellas o predecir los acontecimientos a partir de las mismas, juzgar su adecuación a partir de los resultados y modificarlas sobre la base de estos últimos.

#### **2.2.2.4. Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos

vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las instituciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, los niveles de la calidad educativa. Elton Mayo (1924 - 1927), establece que cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces, cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces.

Creemos que la teoría de las relaciones humanas es fundamental para nuestro trabajo porque toma en cuenta la necesidad de humanizar y democratizar las organizaciones, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida de los trabajadores.

#### **2.2.2.5. Teoría del clima organizacional de Likert**

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una institución; que se consideran e intervienen en la percepción individual del clima. Las cuales se describen a continuación:

Las variables causales: también son conocidas como variables independientes. Este tipo de variable orientada a seguir la dirección o sentido en que una determinada institución evoluciona y logra sus resultados. En este tipo de variables interviene la estructura de la organización y su administración, reglas decisiones, competencias y actitudes. Si se modifica una variable se modifica el resto de las variables Likert (1965).

Las variables intermedias: este tipo de variable evidencia el estado interno y la salud de una organización y conforma los procesos organizacionales de una institución. Entre estas intervienen la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales o variables dependientes: este tipo de variables derivan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que se considera que intervienen en los logros de la organización o de la empresa. (La productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas).

Rensis Likert ha desarrollado un término que da cuenta del fenómeno "efecto cascada". La imagen es útil y nos da una idea de cómo el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderato y las estructuras. De este modo se da una suerte de "reproducción" de los sistemas, al modo como un organismo produce sus iguales en la especie y se prolonga en el tiempo Likert (1965).

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen

la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

A partir de la diferente magnitud de las variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

### **Sistema I**

Autoritario. Este sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

### **Sistema II**

Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores

de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

### **Sistema III**

Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

### **Sistema IV**

Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de

organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Bajo los postulados de Rensis Likert, el clima organizacional es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante e importante. Considerando que la actividad educativa supone la interacción de personas, cada una de ellas, con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas, necesariamente se genera una atmósfera que hemos llamado clima. El clima es producido por esa interacción entre personas, cosas y tecnología, pero al mismo tiempo moldea y dirige a esas personas, en su integralidad, es claro que el clima es asunto de intereses y preocupaciones de sus miembros.

## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **Administración institucional**

Es la ordenación de los alumnos, profesores y personal administrativo, según tareas, capacidades, intereses; que incide sobre un mismo grupo de alumnos; adecuación de los medios, materiales disponibles a los principios de rentabilidad y funcionalidad; confección de horarios y programas.

## **Clima**

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. Chiavenato (2000)

## **Clima organizacional**

El clima organizacional se refiere al ambiente externo existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. Chiavenato (2000).

## **Comunicación**

En sentido epistemológico, la comunicación denota medios de donar conocimientos a quien no los posee aún, bien sea de una manera individual o bien sirviéndose de los medios de opinión pública, que informan y transmiten noticias, o bien suministran nuevas, tal y como se hacen en los “bancos de datos”(Estébanez, 2005).

## **Empatía**

También se le conoce como reconocimiento de relaciones ajenas. Las relaciones se basan muchas veces en saber interpretar las señales que los demás

emiten en forma inconsciente y que a menudo son no verbales. El reconocer las emociones ajenas, aquello que los demás sienten y que se puede manifestar por la expresión de la cara, por un gesto, por una mala contestación, nos puede ayudar a establecer lazos más reales y duraderos con las personas de nuestro entorno. No en vano, el reconocer las emociones ajenas es el primer paso de entenderlas e identificarnos con ellas. Roque (2010).

### **Liderazgo**

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales. Chiavenato (2000)

### **Organización**

La organización en general es el proceso o el resultado de ordenar elementos interdependientes en un todo lógico sistemático y funcional, por organización escolar se entiende el esquemático desarrollo de los distintos elementos que intervienen en el hecho educativo de acuerdo con los fines, las necesidades y las disponibilidades de la educación cuando todo ello se centra en la institución escolar. Sarramona (1997)

### **Percepciones**

La percepción es el proceso que comprende tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos. Si

bien, algunos psicólogos se inclinan por asignar esta última consideración a la cognición más que a la percepción, ambos procesos se hallan tan íntimamente relacionados que casi no es factible, sobre todo desde el punto de vista de la teoría, considerarlos aisladamente uno del otro. (Allport, 1974)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

Existe una relación positiva moderada entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.

#### **3.2. VARIABLES DE ESTUDIO**

##### **3.2.1. Habilidades comunicativas**

###### **3.2.1.1. Definición conceptual**

Fernández (2006), refiere que las habilidades comunicativas se puede decir que son los niveles de competencias y destrezas que adquieren los individuos por la sistematización de determinadas acciones a través de las experiencias y la educación que obtienen en el transcurso de sus vidas que les permiten el desempeño y la regulación de la actividad comunicativas. Estas habilidades se materializan en las dimensiones de expresión, observación y empatía

###### **3.2.1.2. Definición operacional**

Para nuestro estudio, estas dimensiones las vamos a medir mediante datos porcentuales obtenidos del cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. N° 16642.

### **3.2.2. Clima organizacional**

#### **3.2.2.1. Definición conceptual**

Chiavenato (2004), sostiene que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). El clima organizacional toma las dimensiones de creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo

#### **3.2.2.2. Definición operacional**

En el presente estudio se conceptúa al clima organizacional como aquello que constituye una configuración de las características del ambiente percibidas por los docentes de la I.E. N° 16642 el Triunfo, Huarango, las cuales influyen en su comportamiento y desempeño laboral. La medición de estas dimensiones será a través del procesamiento de los datos obtenidos de un cuestionario aplicado a los docentes de la mencionada institución.

### 3.3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla 1: Habilidades comunicativas**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	INSTRUMENTO
Habilidades Comunicativas	Habilidad de expresión	• Claridad en el lenguaje.	1. ¿Percibes que la expresión entre los miembros de la institución tienen claridad de lenguaje?	Cuestionario
		• Comunicación fluida.	2. ¿Existe comunicación fluida entre directivos y personal docente de la institución educativa?	
		• Comunicación sincera.	3. ¿Cuándo te comunicas con tus compañeros de trabajo lo haces siempre con respeto?	
		• Argumentación.	4. ¿Cuándo emites una opinión argumentas correctamente tu información?	
	Habilidad de observación	• Escucha atenta.	5. ¿Escuchas atentamente las opiniones de tus compañeros de trabajo?	
		• Percepción del estado de disposición de los participantes.	6. ¿Eres capaz de percibir el estado de disposición que presenta tu compañero de trabajo ante una situación?	
		• Identificación del nivel de conocimiento de los participantes.	7. ¿Percibes el nivel de conocimiento que tiene cada miembro de tu institución educativa?	
	Habilidad de empatía	• Personaliza en la relación con los demás.	8. ¿Las relaciones son directas y personales entre los que trabajan en tu centro educativo?	
		• Participación.	9. ¿Participas de manera activa en las actividades de tu centro educativo?	
		• Comportamiento democrático.	10. ¿En las reuniones de trabajo institucional las relaciones siempre son democráticas?	
		• Entusiasmo para trabajar en equipo.	11. ¿Prácticas y promueves el trabajo en equipo entre tus compañeros de trabajo?	

Fuente: Elaborado en función del marco teórico que fundamenta las variables.

**Tabla 2: Clima organizacional**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	INSTRUMENTO
Clima organizacional	Creencias	• Percepción ante las órdenes y procedimientos de la tarea.	12 ¿Crees que la comunicación entre directivos y profesores es clara y técnica al impartir una orden?	Cuestionario
		• Respeto al trabajo.	13 ¿Respetas la jornada de trabajo en tu institución? 14 ¿Sientes que los otros respetan su horario de trabajo?	
		• Reconoce errores y aciertos en la tarea.	15 ¿Reconoces tus errores y aciertos en tu trabajo?	
		• Comparte valores.	16 ¿Promueves los valores institucionales en tus compañeros de trabajo?	
	Sentido de comunidad	• Brinda confianza al grupo.	17 ¿Te interesas porque todos tus compañeros tengan confianza en el trabajo?	
		• Acercamiento y motivación a los demás.	18 ¿Te acercas con facilidad a tus compañeros de trabajo? 19 ¿Motivas a tus compañeros de trabajo para cumplir eficientemente su trabajo?	
		• Comprensión de sentimientos.	20 ¿Comprendes a tus compañeros cuando estos presentan problemas personales y laborales?	
		• Emoción compartida.	21 ¿Te alegras por los éxitos que presentan tus compañeros de trabajo?	
	Liderazgo directivo	• Valoración de la opinión de cada trabajador.	22 ¿Los directivos de tu de tu institución educativa estimulan y valoran tu trabajo?	
		• Establecer reglas consensuadas	23 ¿Crees que las reglas y políticas establecidas de tu institución son producto de un consenso organizacional?	
		• Promueve el autocontrol del grupo	24 ¿Promueves el autocontrol en tus compañeros, cuando presentan dificultades?	

Fuente: Elaborado en función del marco teórico que fundamenta las variables.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Según Córdova (2013), expresa que cuando la población es relativamente pequeña, no es recomendable extraer de ella una muestra, es preferible realizar el estudio en toda la población por lo que se denomina “grupo de estudio”

Para la presente investigación el grupo de estudio estuvo constituido por 01 director y 15 docentes; haciendo un total de 16 sujetos los cuales trabajan en la I.E. N° 16642 del Centro poblado El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio.

### **3.5. UNIDAD DE ANÁLISIS**

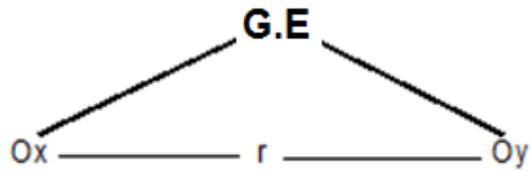
Está representada por cada uno de los docentes y el director de la Institución Educativa N° 16642, del Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.

### **3.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de estudio es no experimental de tipo transversal correlacional, el cual se caracteriza por la descripción y la evaluación de las regularidades detectadas en el clima organizacional y las habilidades comunicativas. Según Hernández (2003), no tiene el propósito de manipular variables.

### **3.7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta las características de las variables de estudio es una investigación no experimental de tipo transversal correlacional, porque los datos se recolectan en un solo espacio y tiempo, con el propósito de describir y analizar las variables en el momento dado. Las variables se relacionan bajo el siguiente esquema:



Donde:

**Ox** : Datos de la variable Habilidades comunicativas

**Oy**: Datos de la variable Clima organizacional

**r**: Indica el grado de correlación entre ambas variables (Coeficiente de Pearson).

**G.E.:** Grupo de estudio

### 3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica utilizada fue la encuesta que se aplicó a través de dos cuestionarios dirigido a los docentes y director de la Institución educativa N° 16642: el primero recabó información sobre habilidades comunicativas y consta de 11 ítems (Apéndice 01), el segundo que sirvió para recabar información sobre clima organizacional y consta de 13 ítems (Apéndice 2).

#### 3.8.1. Procesamiento de datos

Los datos fueron procesados, utilizando el programa estadístico SPSS versión 20, el cual permitió presentar los resultados en tablas y gráficos, los cuales fueron analizados y discutidos posteriormente.

Govinden (1985), para ver el comportamiento de las variables de estudio se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson, el cual es definido como la expresión numérica que nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Son números que varían entre los

límites +1 y -1. Su magnitud indica el grado de asociación entre las variables; el valor  $r = 0$  indica que no existe relación entre las variables; los valores (1 son indicadores de una correlación perfecta positiva (al crecer o decrecer X, crece o decrece Y) o negativa (Al crecer o decrecer X, decrece o crece Y).

### **3.9. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

Los instrumentos fueron validados a través de juicio de dos (02) expertos, quienes lo revisaron y corrigieron; así se pudo recolectar la información pertinente (ANEXO 01).

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo abordamos en primer plano la descripción de las variables habilidades comunicativas y clima organizacional, evidenciándose en cuadros, gráficos, frecuencias y porcentajes, así mismo su interpretación y discusión respectiva. En segundo plano el análisis correlacional según los objetivos planteados.

#### 4.1. Análisis descriptivo de Habilidades Comunicativas por dimensiones.

##### 4.1.1. Habilidad de expresión

**Cuadro 01. Habilidad de expresión**

N°	Indicador	Nunca		A veces		Siempre	
		N	%	N	%	N	%
1	Claridad en el lenguaje	5	31,25	2	12,50	9	56,25
2	Comunicación fluida	6	37,50	2	12,50	8	50,00
3	Comunicación sincera	4	25,00	2	12,50	10	62,50
4	Argumentación	0	0	7	43,75	9	56,25
	Total		23,44		20,31		56,25

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. N° 16642, centro poblado El Triunfo.

#### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En el cuadro 01, respecto a la dimensión Habilidad de Expresión se observa que en el indicador “Claridad en el lenguaje” un porcentaje alto (56,25%) siempre lo desarrollan, seguido de un (31,25%) nunca, y en menor porcentaje (12.50%) a veces; con relación al indicador “Comunicación fluida” la mitad de los docentes si lo practican (50%), y nunca con un (37,5%); sobre el indicador “comunicación sincera” un porcentaje elevado (62,5%) manifiestan que siempre lo realizan, mientras que un (56,25%) utilizan una adecuada “argumentación” no existiendo docente que no empleen este indicador para comunicarse; finalmente puede observarse que en

promedio el 56,25% de los docentes manifiestan siempre una buena habilidad de expresión, 20,31% a veces y 23,44% nunca muestran tener un buena manejo de esta habilidad.

Estos resultados inducen que existe la necesidad de promover una mejor claridad en el lenguaje, de comunicarse de manera más fluida, con sinceridad y con argumentación. En estas condiciones se asume que las falencias en la habilidad de expresión, presentada en los docentes se deben fortalecer con lo señalado por Alvarado (2007).

#### 4.1.2. Habilidad de observación

**Cuadro 02. Habilidad de observación**

N°	Indicador	Nunca		A veces		Siempre	
		N	%	N	%	N	%
1	Escucha atenta	4	25,00	7	43,75	5	31,25
2	Percepción del estado de disposición de los participantes	1	6,25	11	68,75	4	25,0
3	Identificación del nivel de conocimiento de los participantes	3	18,75	10	62,50	3	18,75
	Total		16,67		58,33		25,00

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. N° 16642, centro poblado El Triunfo.

#### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Respecto a la dimensión Habilidad de Observación (cuadro 02), se observa que en el indicador “Escucha atenta” un porcentaje alto (43,75) lo practican a veces, seguido de siempre (31,25%); con relación al indicador “Percepción del estado de disposición de los participantes” un marcado porcentaje(68,75%) a veces lo desarrollan seguido de siempre(25%); en el tercer indicador “Identificación del nivel de conocimiento de los participantes” un elevado porcentaje(62,5%) lo toman en cuenta y un(18,75%) lo realizan siempre y en igual porcentaje nunca; en suma el 58,33% de los docentes a veces manifiestan una buena habilidad de observación, 25% lo hacen siempre y 16,67% reconocen que nunca la tomaron en, cuenta esta habilidad. Resultados que permiten decir que hay necesidad de desarrollar la escucha atenta, capacidad de percibir el estado de disposición de los demás e identificar el nivel de participación de los otros.

Estos resultados nos muestran la falta de atención a la habilidad de observación, sobre todo en la disposición que tiene el receptor frente a un acto comunicativo, lo cual concuerda con lo señalado por Fernández (2006).

### 4.1.3. Habilidad de empatía.

**Cuadro 03. Habilidad de empatía**

N°	Indicador	Nunca		A veces		Siempre	
		N	%	N	%	N	%
1	Personaliza en la relación con los demás	5	31,25	7	43,75	4	25,00
2	Participación	4	25,00	8	50,00	4	25,00
3	Comportamiento democrático	2	12,50	8	50,00	6	37,50
4	Entusiasmo para trabajar en equipo	3	18,75	6	37,5	7	43,75
	Total		21,88		45,31		32,81

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. N° 16642, centro poblado El Triunfo.

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El cuadro 03, muestra datos de la habilidad Empatía, teniendo en cuenta el indicador “Personaliza en relación con los demás” un alto porcentaje (43,75%) a veces lo practican, seguido de un (31,25%) siempre; acerca del indicador “Participación” la mitad de los encuestados (50%) afirma a veces practicarla, en igual número(25%) siempre y nunca; con relación al tercer indicador “Comportamiento democrático” la mitad de los encuestados (50%) a veces lo manifiestan, seguido de siempre (37,5%); acerca del indicador “Entusiasmo para trabajar en equipo” el (43,75%) siempre manifiestan esta actitud y un (37,5%) a veces; en suma un alto porcentaje (45,31%)de los docentes a veces muestran una buena habilidad de empatía, seguido del 32,81% siempre y 21,88 % reconocen que nunca muestran una buena habilidad de empatía. Estos resultados permiten decir que hay necesidad de desarrollar los indicadores personaliza en la relación con los demás, participación, comportamiento democrático y entusiasmo para trabajar en equipo.

Los resultados obtenidos evidencia el estado desfavorable en que se desarrolla la habilidad de empatía en los docentes de esta institución educativa, en lo concerniente a la participación y comportamiento democrático; lo que fortalece los hallazgos de Ramírez (2009).

## 4.2. Análisis descriptivo del clima organizacional por dimensiones

### 4.2.1. Creencias

**Cuadro 04. Creencias**

N°	Indicador	Nunca		A veces		Siempre	
		N	%	N	%	N	%
1	Percepción ante las órdenes y procedimientos de la tarea	7	43,75	5	31,25	4	25,00
2	Respeto al trabajo	6	37,50	6	37,50	4	25,00
3	Reconoce errores y aciertos en la tarea	7	43,75	5	31,25	4	25,0
4	Comparte valores	7	43,75	4	25,00	5	31,25
	Total		42,50		32,50		25,00

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. N° 16642, centro poblado El Triunfo.

El (cuadro 04) muestra los datos de la dimensión creencias, con alusión al indicador “Percepción ante las órdenes y procedimientos de la tarea” un porcentaje regular (43,75%) manifiesta que nunca practica este proceso cognoscitivo, mientras que un (31,25%) de los docentes lo realizan a veces; respecto al indicador “Respeto al trabajo”, el (37,5%) de los encuestados manifiestan que nunca suelen practicarlo y un (37,5%) a veces, seguido de siempre (25%); con relación a “Reconoce errores y aciertos en la tarea” se observa que nunca realizan esta práctica(43,75%), seguido del criterio a veces (31,25%); acerca del indicador “Comparte valores” se observa en porcentaje alto (43,75%) nunca, seguido de siempre (31,25%); finalmente en este cuadro se observa que el 42,75% de los docentes manifiestan que nunca tuvieron interés por esta dimensión de creencias, un 32,50% a veces lo toman importancia y 25,00% reconocen que siempre suelen dar importancia a este estado mental.

Resultado que permiten decir que hay necesidad de desarrollar los indicadores tales como: percepción ante las órdenes y procedimientos de la tarea, respeto al trabajo, reconoce errores y aciertos en la tarea y compartir valores, elementos importantes que favorecen o afectan las creencias que tiene cada miembro de la institución. Tales indicadores, concuerdan con lo señalado por Muñoz (2000)

#### 4.2.2. Sentido de comunidad

**Cuadro 05. Sentido de comunidad**

N°	Indicador	Nunca		A veces		Siempre	
		N	%	N	%	N	%
1	Brinda confianza al grupo	6	37,50	6	37,50	4	25,00
2	Acercamiento y motivación a los demás	7	43,75	5	31,25	4	25,00
3	Comprensión de sentimientos	5	31,25	5	31,25	6	37,50
4	Emoción compartida	5	31,25	5	31,25	6	37,50
	Total		35,94		32,81		31,25

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. N° 16642, centro poblado El Triunfo.

En la dimensión sentido de comunidad (cuadro 05), acerca del indicador “Brinda confianza al grupo” se observa que están a la par tanto la opción nunca como a veces (37,5%), y siempre un (25%); respecto al indicador “Acercamiento y motivación a los demás” se observa en un buen porcentaje (43,75%) nunca lo manifiestan, seguido de a veces (31,25%); en lo que respecta al indicador “Comprensión de sentimientos” se evidencia que en un regular porcentaje (37,5%) siempre suelen comprender a sus colegas y de manera equiparada, nunca y a veces con un (31,25%); sobre el indicador “Emociones compartidas” se observa que siempre lo manifiestan el (37,50%) de los encuestados y en igual porcentaje las opciones nunca y a veces; con relación a esta segunda dimensión el 35,94% de los docentes refieren que nunca ponen en práctica un buen sentido de comunidad, el 32,81% a veces y el 31,25% nunca tratan de practicarlo.

Resultado que permiten decir que hay necesidad de desarrollar los indicadores:  
Brinda confianza al grupo, acercamiento y motivación a los demás, comprensión de sentimientos y emoción compartida indicadores que afectan la confianza, pertenencia e identificación de cada docente con relación a los objetivos dela institución, en concordancia con los hallazgos de Chuquimango (2009).

### 4.2.3. Liderazgo directivo.

**Cuadro 06. Liderazgo directivo**

N°	Indicador	Nunca		A veces		Siempre	
		N	%	N	%	N	%
1	Valoración de la opinión de cada trabajador	7	43,75	6	37,5	3	18,75
2	Establecer reglas consensuadas	5	31,25	7	43,75	4	25,0
3	Propicia el autocontrol del grupo	6	37,5	8	50,0	2	12,5
	Total		37,50		43,75		18,75

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. N° 16642, centro poblado El Triunfo.

Con relación al Liderazgo directivo (cuadro 06), acerca del indicador “Valoración de la opinión de cada trabajador” se evidencia que en porcentaje elevado (43,75%) manifiestan nunca tener esta actitud, seguido de un (37,5%) a veces tenerla y siempre (18,75%); con relación a si “Establece reglas consensuadas” se observa que a veces (43,75%) comparten tal decisión, seguido de nunca (31,25%); referente al indicador “Propicia el autocontrol del grupo” se evidencia un elevado porcentaje(50%) a veces lo perciben , seguido de un (37,5%) nunca y en un porcentaje muy bajo (12,5%) siempre; en suma, se observa que en promedio aproximado el 43,75 % de los docentes manifiestan que a veces experimentan un aceptable liderazgo directivo, 37,50% nunca ser partícipes de un buen liderazgo y 18,75% siempre lo experimentan.

Los resultados permiten inducir que hay necesidad de que los directivos deben prestar atención debida a y valorar la opinión de cada trabajador, establecer reglas consensuadas y propiciar el autocontrol del grupo, lo que guarda relación con lo señalado por Vásquez (2009)

### 4.3. Análisis descriptivo de habilidades comunicativas y clima

#### organizacional

**Cuadro 07. Habilidades comunicativas y clima organizacional**

Variable	Nunca	A veces	Siempre	Total
	Cifra Relativa	Cifra Relativa	Cifra Relativa	Cifra Relativa
<b>Habilidades comunicativas</b>	20,66	41,32	38,02	100
<b>Clima organizacional</b>	38,65	36,35	25,00	100
<b>TOTAL</b>	29,65	38,84	31,51	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. N° 16642, centro poblado El Triunfo.

Respecto a las dos variables de estudio (cuadro 07), acerca de las “Habilidades comunicativas”, los datos evidencia en un alto porcentaje (41,32%) a veces desarrollarlas, un (38,02%), manifiestan estas habilidades y en menor porcentaje (20,66%) nunca; con relación al “Clima organizacional” se observa que el (38,65%) de los docentes perciben que nunca es favorable, para el (36,35%) a veces es favorable.

En suma se muestra que el 38,84% de los docentes a veces muestran buenas habilidades comunicativas y clima organización, un 31,51% manifiesta siempre un dominio de habilidades comunicativas y clima organizacional; mientras que un 29,65% nunca lo muestran. Resultados que permiten manifestar que hay responsabilidad de optimizar el manejo de habilidades comunicativas en relación con el clima organizacional; lo que se contrasta con lo mencionado por Goldhaber (1984).

#### 4.4. Análisis e interpretaciones correlacionales de las dimensiones de las Habilidades comunicativas con el clima organizacional

##### 4.4.1. Correlación habilidad de expresión y clima organizacional

**Cuadro 08: Habilidad de expresión y clima organizacional**

		HABILIDAD DE EXPRESION	CLIMA ORGANIZACION AL
HABILIDAD DE EXPRESION	Correlación de Pearson	1	0,381**
	Sig. (bilateral)		0,002
	N	64	64
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	0,381**	1
	Sig. (bilateral)	0,002	
	N	64	208

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. N° 16642, centro poblado El Triunfo.

Al observar la correlación de la dimensión habilidad de expresión con la variable clima organizacional, se dice que presenta una correlación positiva baja (0,381). Lo que indica que es una correlación directa, es decir que a un mejoramiento de la habilidad comunicativa permite un mejoramiento positivo bajo del clima organizacional.

De ello se afirma que: si se desarrolla los indicadores claridad en el lenguaje, comunicación fluida, comunicación asertiva y argumentación entonces se mejora de manera positiva baja las creencias, el sentido de comunidad y el liderazgo directivo; de esta manera el lenguaje va circular con mayor fluidez y claridad entre los miembros de la institución.

#### 4.4.2. Correlación habilidad de observación y clima organizacional

**Cuadro 09: Habilidad de observación y clima organizacional**

		HABILIDAD DE OBSERVACIÓN	CLIMA ORGANIZACIONAL
HABILIDAD DE OBSERVACIÓN	Correlación de Pearson	1	0,508**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	64	64
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	0,508**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	64	208

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. N° 16642, centro poblado El Triunfo.

Al observar la correlación de la dimensión habilidad de observación con la variable clima organizacional, se dice que presenta una correlación positiva moderada (0,508). Lo que indica que es una correlación directa, es decir que a un mejoramiento de la habilidad de observación permite un mejoramiento positivo moderado del clima organizacional.

Estos resultados permiten decir que: al desarrollarse los indicadores escucha atenta, percepción del estado de disposición de los participantes, e identificación del nivel de conocimiento de los participantes, entonces se mejora el medio interno de una organización y la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización; en tal sentido se logra identificar la atención o el fastidio en el proceso comunicativo.

#### 4.4.3. Correlación habilidad de empatía y clima organizacional

**Cuadro 10: Habilidad de empatía y clima organizacional**

		HABILIDAD DE EMPATÍA	CLIMA ORGANIZACIONAL
HABILIDAD DE EMPATÍA	Correlación de Pearson	1	0,524**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	64	64
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	0,524**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	64	208

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. N° 16642, centro poblado El Triunfo.

#### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Al observar la correlación de la dimensión habilidad de empatía con la variable clima organizacional, se dice que presenta una correlación positiva moderada (0,524). Lo que indica que es una correlación directa, es decir que a un mejoramiento moderado de la habilidad de empatía permite un mejoramiento moderado del clima organizacional.

Se puede afirmar que si se desarrolla los indicadores personaliza en la relación con los demás, participación, comportamiento democrático y entusiasmo para trabajar en equipo, entonces se mejora el clima organizacional.

#### 4.5. Correlación habilidades comunicativas y clima organizacional

**Cuadro 11: Habilidades comunicativas y clima organizacional**

		HABILIDADES COMUNICATIVAS	CLIMA ORGANIZACIONAL
HABILIDADES COMUNICATIVAS	Correlación de Pearson	1	0,460**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	176	176
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	0,460**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	176	208

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. N° 16642, centro poblado El Triunfo.

#### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Al observar la correlación de la variable habilidades comunicativas con la variable clima organizacional, se dice que presenta una correlación positiva moderada (0,460). Lo que indica que a un mejoramiento moderado de las habilidades comunicativas permite en un nivel alto el mejoramiento del clima organizacional.

Al desarrollarse un mejoramiento positivo moderado de las dimensiones de las habilidades comunicativas como: habilidad expresión, de observación y empatía entonces se ha mejorado a un nivel alto las dimensiones del clima organizacional: Creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo; dado que las habilidades comunicativas con el clima organizacional no pueden estar aislados en una organización, lo que se corrobora lo señalado por Alsinas (2001)

## **CAPÍTULO V**

### **PLAN DE MEJORA**

#### **5.1. Título**

PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA I. E. N° 16642 -EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO 2015.

#### **5.2. Localización y cobertura espacial**

- **Objeto de estudio**

Mejoramiento del clima laboral

- **Campo de acción**

Comunidad educativa El Triunfo

- **Ubicación de la localidad**

País Perú, Departamento Cajamarca, Provincia San Ignacio, Distrito de Huarango y Centro Poblado - El Triunfo.

- **Institución educativa**

N° 16642 – El Triunfo.

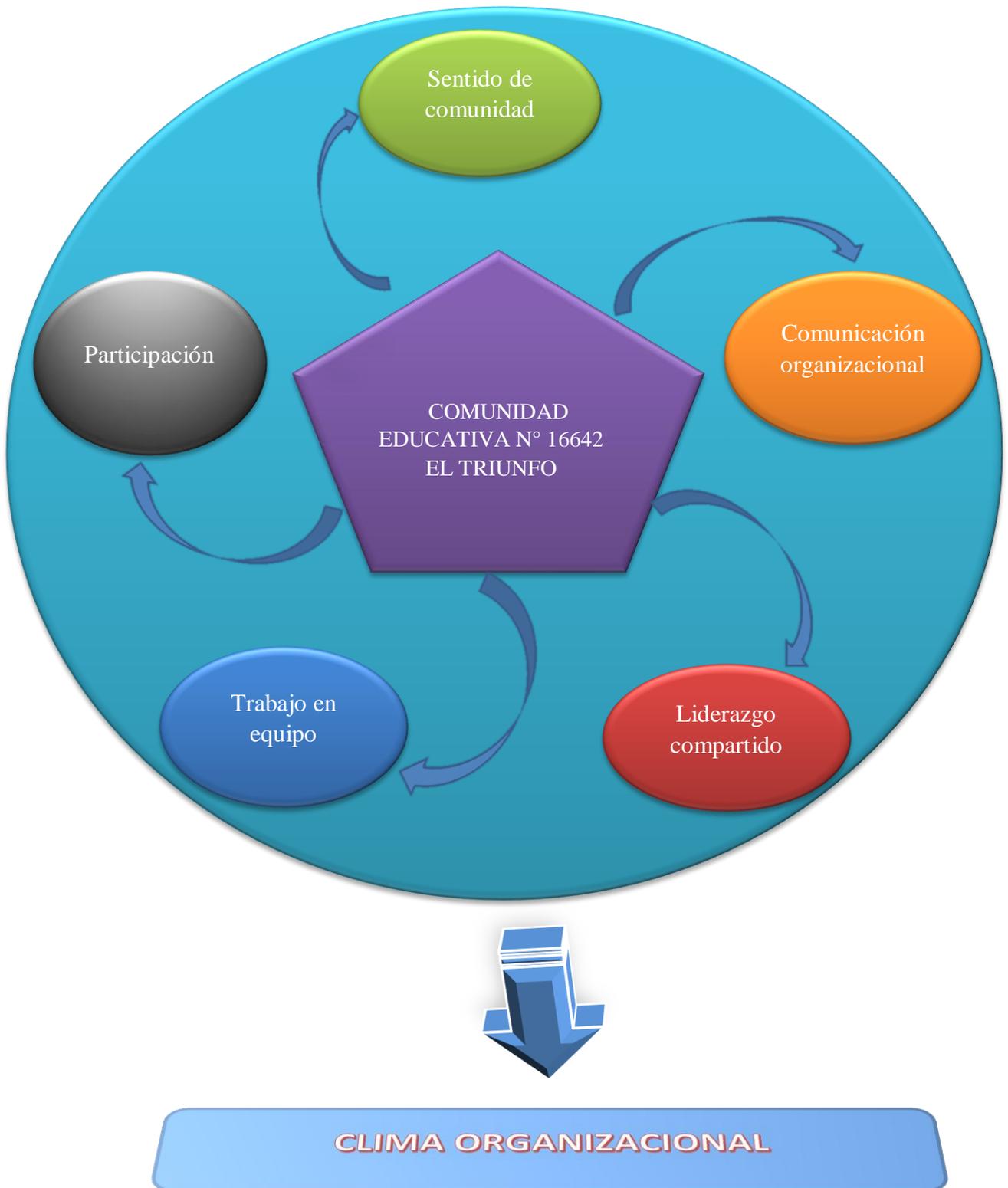
#### **5.3. Presentación del plan de mejora**

El presente plan titulado: “Plan de desarrollo de habilidades comunicativas para mejorar el clima organizacional en los docentes de la I. E. N° 16642 -El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio 2015”, dejamos en manos del comité científico de la Universidad Nacional de Cajamarca y de cada uno de los lectores que tengan la oportunidad de leer

este trabajo principalmente para los docentes y directivos que lideran una institución educativa, material que permitirá reflexionar cuando uno hace gestión educativa en lo primordial tendrá que irradiar un clima organizacional agradable con un óptimo manejo de habilidades comunicativas, fomentando la participación, el trabajo en equipo, comunicar eficientemente y desarrollar un liderazgo compartido tal como se señala en esta propuesta.

Actualmente se ha podido observar en los docentes y directivos de las instituciones educativas de nuestra localidad, presentan deficiencias en el manejo de habilidades comunicativas como expresión, observación, empatía, generando actitudes desfavorables para comunicarse afectivamente con los demás y establecer una convivencia social armoniosa en su centro de trabajo, fortaleciendo las creencias, sentido de comunidad y el liderazgo directivo.

#### 5.4. Modelo teórico



#### **5.4. Descripción del plan de mejora**

El presente, es un plan de mejora orientado a la mejora de las interrelaciones en instituciones educativas, bajo el enfoque de la comunicación organizacional y tiene por título: “Plan de desarrollo de habilidades comunicativas para mejorar el clima organizacional en los docentes de la I. E. N° 16642 -El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio 2015”; en la parte céntrica notamos a la comunidad educativa con rasgos de PARTICIPACIÓN, con disponibilidad para TRABAJAR EN EQUIPO de la mano de un LIDERAZGO COMPARTIDO el cual brinda intercambio de información horizontal y toma de decisiones de manera consensuada, incentivando la COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL favorable en todas las estructuras, procesos y comportamientos dentro del ambiente laboral, de confianza y reciprocidad y por ello generar un SENTIDO DE COMUNIDAD generando confianza en la mente de cada docente. Estas acciones tienen su soporte teórico en la teoría de la Comunicación Humana, en la teoría de la Comunicación Organizacional y en la teoría del Clima Organizacional.

Este plan de mejora, tiene por finalidad el mejoramiento del proceso comunicativo y la interacción las instituciones de esta parte del país, desarrollando con todo compromiso aquellas habilidades comunicativas que nos permiten un proceso comunicativo eficaz mejorando de esta manera el clima organizacional y por ello una actitud positiva frente a los estudiantes y a la comunidad educativa.

## **5.5. Objetivos del plan de mejora**

### **5.5.1. Objetivo general**

- ❖ Mejorar el clima organizacional de los docentes de la I.E.N°16642, a través del desarrollo de habilidades comunicativas, de manera que permita vivenciar un ambiente laboral adecuado para el proceso de enseñanza aprendizaje.

### **5.5.2. Objetivos específicos**

- ❖ Analizar y reflexionar sobre el manejo de habilidades comunicativas y el estado del clima organizacional en la I.E.N° 16642 del centro poblado El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio – 2015.
- ❖ Diseñar y aplicar talleres sobre habilidades comunicativas que coadyuven a mejorar el clima organizacional en los docentes de la I.E.N° 16642 del centro poblado El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio – 2015.
- ❖ Evaluar el desarrollo de las habilidades comunicativas y la mejora del clima organizacional en los docentes de la institución educativa N° 16642 del centro poblado El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio – 2015.

## **5.6. Sostenibilidad del plan de mejora**

El plan de mejora tiene sustento científico, práctico, metodológico, legal y humano, tal como se detalla:

### **5.6.1. Científico**

Este plan tiene su soporte en cuatro teorías: La teoría de la interacción social como proceso comunicativo para promover el desarrollo intelectual, La teoría de la comunicación humana y Teoría del clima organizacional.

#### **5.6.1.1. Teoría de la interacción social como proceso comunicativo para promover el desarrollo intelectual.**

Propuesta por Vygotsky (1998), quien señala que el desarrollo intelectual del individuo no puede entenderse como independiente del medio social en el que está inmersa la persona. Tal vez la herramienta psicológica más importante es la comunicación. De modo principal es el lenguaje como medio de comunicación entre los individuos en las interacciones sociales. Progresivamente, el lenguaje se convierte en una habilidad intrapsicológica y por consiguiente, en una herramienta con la que se desarrolla la comunicación.

De lo señalado podemos manifestar que el lenguaje es la herramienta principal del desarrollo humano en cuanto a su función comunicativa, siendo primero en el hombre el lenguaje externo (entorno), luego el egocéntrico.

### **5.6.1.2. La teoría de la comunicación humana.**

Alsinas (2001), refiere que “el objeto de estudio de las teorías de la comunicación, es la comunicación humana en sus manifestaciones de la vida cotidiana”. Es decir, que estudian y para lo que crean patrones de comunicación. Las teorías de la comunicación, es para el análisis de las interacciones humanas en sus niveles de expresión sobre lo que acontece a su alrededor.

La principal aportación de esta corriente de pensamiento es que “el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye”. Para la teoría de la comunicación el tipo ideal de comunidad, es aquella en que todos los sectores tengan voz activa, incluido aquellos que están en el error, y las decisiones sean el resultado de un acuerdo negociado según reglas establecidas y convenidas. El criterio normativo de una información válida (‘verdadera’ y ‘racional’) es la opinión del individuo en el ámbito de las unidades sociales primarias, examinada y profundizada a través de un proceso de diálogo.

El modelo de comunicación es el diálogo participativo y horizontal. Esto tiende a llevar a un modelo de comunicación de masa centrado en el público (y no centrado en los directores / administradores de los medios).

### **5.6.1.3. La teoría de la comunicación organizacional.**

Al respecto, Goldhaber(1984), define a la comunicación organizacional como algo que “ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados... se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”.

En la manera cómo lo define el autor nos da a entender acerca de la comunicación como un proceso que influye tanto en el ámbito objetivo como subjetivo de una organización.

### **5.6.1.4. Teoría del clima organizacional**

Para tener un clima organizacional favorable, es digno mencionar el aporte de la teoría del Clima Organizacional de Likert(1965), quien refiere cuatro tipos de sistemas organizacionales, el sistema autoritario, el paternalista, el consultivo y el participativo; cada uno de estos con un clima particular, pero que a nuestro parecer el sistema ideal que proponemos en el programa debe ser el sistema participativo; el que se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus

objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Haciendo alusión a la motivación, recogemos los aportes de Chiavenato (2000), quien considera que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación, al tener una motivación elevada el clima organizacional tiende a ser más alto proporcionando de éste modo satisfacción y mayor participación entre las personas. De forma inversa, un clima bajo proporciona estados de desinterés entre el personal, apatía, insatisfacción y hasta depresión en algunos casos. Por tanto, puede decirse que las propiedades motivacionales van a estar supeditadas por la forma en que los directivos manejen y controlen el ambiente interno de la empresa hacia los empleados.

Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Al respecto se señala que la motivación es directamente proporcional al estado del clima organizacional en una institución, incidiendo en la misma medida en la satisfacción y participación de los miembros de una organización

También refiere el autor de la teoría que el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. Además, el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

### **5.6.2. Práctico**

Desde la perspectiva práctica porque nos permitirá buscar alternativas de solución a los diferentes problemas de interrelaciones entre docentes de la I.E. 16642.

### **5.6.3. Metodológico**

Es pertinente y útil desarrollar instrumentos, metodologías y modelos de carácter científico, que permitan la autoevaluación de los directores, docentes de las diferentes instituciones que contribuyan a la mejora de la calidad del ambiente laboral.

#### **5.6.4. Legal**

La Nueva Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su artículo 5° determina en uno de los objetivos: Contribuir en garantizar la calidad de las instituciones educativas públicas, la idoneidad de los profesores y autoridades educativas y su buen desempeño para atender el derecho de cada estudiante a recibir una educación de calidad.

#### **5.6.5. Humano**

La Institución Educativa utilizará sus propios recursos humanos y materiales para el diseño del programa que será con participación activa, democrática y responsable de todos los agentes educativo.5.7.

## 5.7. ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MEJORA

Objetivo General	Objetivos específicos	N° talleres/ denominación	tiempo	Recursos	Técnicas/ Estrategias	Indicadores
Mejorar el clima organizacional de los docentes de la I.E.N° 16642 El Triunfo, a través del desarrollo de habilidades comunicativas, de manera que permita vivenciar un ambiente laboral adecuado para el proceso de enseñanza aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar y reflexionar sobre el manejo de habilidades comunicativas y el estado del clima organizacional en la I.E.N° 16642.El Triunfo.</li> <li>Diseñar y aplicar talleres sobre habilidades comunicativas que coadyuven a mejorar el clima organizacional en la I.E.N° 16642. El Triunfo.</li> <li>Evaluar el desarrollo de habilidades comunicativas y el mejoramiento del clima organizacional en los docentes de la I.E.N° 16642. El Triunfo.</li> </ul>	1. Diagnóstico sobre manejo de habilidades comunicativas y el estado actual del clima organizacional.	1 semana	Papelote	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en las jornadas de reflexión y análisis del clima organizacional de la I.E.</li> <li>Se compromete con los objetivos de la institución.</li> <li>Participa activamente en los talleres</li> <li>Identifica y expone los factores que desestabilizan el clima organizacional.</li> <li>Valora la socialización como un proceso de participación entre docentes.</li> <li>Es empático con todos.</li> </ul>
		2. Análisis y reflexión sobre la salud interna de la I.E.N° 16642.	01 día	Plumón	Taller y exposición	
		3. Identificando puntos críticos y factores que afectan el estado motivacional de los docentes.	01 día	Pizarra	Lluvia de ideas	
		4. Presentación de alternativas de solución.	01 día	Data	Modo cooperativo y grupal.	
		5. Charla sobre el compromiso, creencias y percepciones, sentido de comunidad, empatía y liderazgo compartido.	02 días	Videos	Facilitar la escucha activa.	
				Diapositiva	Analizar situaciones. Buscar alternativas de solución.	

## **5.8. Presupuesto**

Los gastos que genere el desarrollo del plan de mejora serán asumidos por recursos propios de la institución educativa N° 16642.

## **5.9. Evaluación**

El presente plan de mejora será evaluado de acuerdo a las 5 dimensiones, tal como se detalla en el diseño: participación, comunicación organizacional, trabajo en equipo, liderazgo compartido y sentido comunidad.

### **5.9.1. Participación.**

- Participan con actitud democrática en las diversas actividades programadas por la institución.
- Demuestra actitudes abiertas al diálogo de manera voluntaria, sin presión.

### **5.9.2. Comunicación organizacional.**

- Imparten mensajes con claridad y precisión.
- Elaboran un manual de funciones de cada miembro de la comunidad educativa.
- Manejan adecuadamente una comunicación interna y externa en la institución.
- Escuchan atentamente al interlocutor
- Argumentan con propiedad sus ideas en el grupo de trabajo.

### **5.9.3. Trabajo en equipo.**

- Respetan las reglas de convivencia que se emplearán en una mesa de trabajos.

- Aceptan ideas con humildad.
- Promueven la creatividad para cumplir ciertas tareas
- Demuestran una actitud proactiva.

#### **5.9.4. Liderazgo compartido.**

- Se Promueve el liderazgo compartido en cada miembro de la institución.
- Se promueve la consulta y persuasión a nivel de institución.
- Valoración de la opinión de cada trabajador.

#### **5.9.5. Sentido de comunidad**

- Perseveran en el logro de los objetivos de la institución.
- Promueve la práctica de valores en el ambiente laboral.
- Demuestran identidad institucional.
- Se evidencia la confianza en los diferentes equipos de trabajo.

## CONCLUSIONES

1. Las habilidades comunicativas y el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014, a veces son favorables, es decir que hay necesidad de desarrollar la dimensión habilidad de expresión, observación, empatía, creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo.
2. La dimensión habilidad de expresión con el variable clima organizacional, presenta una correlación positiva baja. Esto significa que tanto el conocimiento como la práctica de la dimensión y la variable tienen un intensidad positiva, pero baja y que se debe mejorar los indicadores claridad en el lenguaje, comunicación fluida, comunicación asertiva y argumentación entonces se mejora las creencias, el sentido de comunidad y el liderazgo directivo.
3. La dimensión habilidad de observación con el clima organizacional, presenta una correlación positiva moderada. Esto significa que al desarrollarse los indicadores escucha atenta, percepción del estado de disposición, e identificación del nivel de conocimiento de los participantes, se mejora favorablemente el medio interno y la atmosfera psicológica característica que existe en esta institución.
4. La dimensión habilidad de empatía y el clima organizacional, presenta una correlación positiva moderada. Lo que significa que es una correlación directa, es decir que a un mejoramiento de los indicadores: comportamiento democrático, participación, personaliza en la relación con los demás y sobre todo el trabajo en equipo, permite mejorar positivamente el clima organizacional.

5. Con respecto a la correlación entre la variable habilidades comunicativas y la variable clima organizacional, se observa que presentan una correlación positiva moderada. Lo cual indica que hay una gran responsabilidad de fortalecer la expresión, observación y empatía con el propósito de subsanar algunas deficiencias que afectan las creencias, el sentido de pertenecer e identificarse con la institución y sobre todo la percepción ante las órdenes y procedimientos aplicada por el director.

## SUGERENCIAS

1. Se sugiere al director de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, tener en cuenta la escucha atenta hacia los docentes al momento que comuniquen sus incomodidades o satisfacciones con relación a la percepción que tienen sobre la gestión del líder de la institución educativa.
2. Ante las decisiones que son tomadas por el director de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio en forma impositiva sin el consenso de la plana docente se sugiere desarrollar la habilidad de empatía, es decir ponerse en el lugar del docente, para que de esta manera se sientan comprometidos con la consecución de los objetivos de la institución.
3. Se sugiere a los docentes y director de la Institución Educativa N° 16642, del Triunfo, Huarango, San Ignacio promover el sentido de comunidad, la confianza al grupo, el acercamiento y la motivación a los demás, para comprender los sentimientos ajenos, compartir sus emociones y fomentar un clima organizacional favorable.
4. Se sugiere a la Dirección de la UGEL San Ignacio tener en consideración los resultados de la presente investigación para mejorar el clima organizacional o ambiente laboral en las diferentes instituciones de su ámbito, mediante la organización de talleres de capacitación, programas o planes de mejora.

## LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso Buso, L. F. ((s.f)). *Clima Institucional. Recuperado de <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100430c.pdf>. Consultada el 26-04-2014.*
- Alsinas R, M. (2001). *Teorías de la comunicación. Ambitos, métodos y perspectivas.* Barcelona, España.
- Alvarado. (2007). *Tesis: "Clima y comunicación organizacional en el sector educativo".* México.
- Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa.* Colombia: Universidad externado de Colombia.
- Arencibia. (2007). *Sociedad cubana: Gran escuela educadora de valores revolucionarios. Tabloide. VIII Seminario nacional para educadores. Primera parte.* La Habana.
- Allport, Floyd h. (1974). *El problema de la percepción, Buenos Aires, Nueva Visión*
- Bandura, A. (1982.). *Teoría del Aprendizaje Social.* Madrid., España.: Espasa Calpe.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento en acción.* Madrid., España.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción.* Barcelona, España: Martínez Roca.
- Bolívar, A. (2009). *Clima escolar, la organización que aprende.* La Muralla.
- Bryk, A. L. (1993). *Catholic Schools and the Common Good (Escuelas católicas y bien común) Massachusetts, USA.*
- Camacho, S. ., (2000). *écnicas de comunicación eficaz para profesores y formadores.* Alcoy, Alicante.: Marfil.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición.* Bogotá, Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Proceso administrativo.* Bogotá, Colombia: McGrawhill.
- Chuquimango. (2009). *Tesis: "Influencia de la gestión del director en el desarrollo del clima insitucional en instituciones educativas del nivel secundario de la zona urvana del didtrito de Chota".* Chota, Perú.
- Cieza Neyra, N. A. (2011). *Estrategia de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de los docentes de primaria en la I.E. N° 1601 "Señor de Huamantanga" .* Jaén - Perú.
- Cordova, I. (2013). *El proyecto de investigación cuantitativa.* Lima- Perú: San Marcos.
- Diccionario de ciencias de la conducta. (2006).

- Duque Londoño, I. (2008). *Tesis: Recomendaciones para el mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación*. Pereira, Colombia.
- Estébanez, P. F. (2005). *Teoría de la educación*. México: Trillas.
- Fernández, M. (2006). *El desarrollo de las habilidades comunicativas en la lengua inglesa*.
- Fernandez, M. (2012). Tesis de maestría UCV. "*Relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la institución educativa primaria N° 16002*" Perú.
- Flores. (2008). *Tesis de maestría: "Estrategias de superación profesional para el perfeccionamiento de las habilidades comunicativas en los docentes"*. Venezuela.
- Garrido Martín, E. (1987). *Prólogo*. En Bandura, A. (1987) *Pensamiento y acción*. . Barcelona.
- Gil, V. (2004). *Las Habilidades del Pensamiento*. Bogotá.
- Gómez Jacinto, L. &. (1992). *Sentido de comunidad y privacidad*. *Revista de psicología social*, 7(2), 213-226.
- Goncalves, A. (2008). *Clima organizacional*. Barcelona.
- Govinden, L. (1985). *Introducción a la estadística*.
- Habermas, J. (2002). *La acción comunicativa y razón sin trascendencia*. Barcelona: Paidós.
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw-Hill.
- Lamoyi ( 2009). *Tesis de maestría: "Clima organizacional: dimensiones de creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo"*. México.
- Landolfi, H. (2010). *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Buenos Aires: Dunken.
- Litwin, G. y. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, USA.
- Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. (1965). Ed. Deusto. Bilbao.
- López, M. (2002 ). *¿sabes enseñar a describir, definir, argumentar?* En Caballero Delgado, E. García Batista G. *Preguntas y respuestas para elevar la calidad del trabajo en la escuela*. La Habana.: Pueblo y educación.
- Martínez de Velasco y Nosnik A., (2003), *Comunicación organizacional práctica*, México: Trillas.
- McMillan, B. y. (1986). *Sence of comminity: a definición and teory*. *Journal of Community Psychology*, 14, 6-23.

- Molochó. (2009). *Tesis: "Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sde administrativa UGEL N° 01 Lima Sur*. Lima, Perú.
- Muñoz, J. y. (2000). *Creencias: Compendio de Epistemología*. Madrid: Trotta.
- Pajares, F. (1996). *Currents directions in self- efficacy research. Paper presentado en la reunión anual de la AERA (American Educational research Association)*. New York.
- Ramírez. (2009). *Tesis: "Clima organizacional y la comunicación en unidades educativas de Chile"*. Chile.
- Rodrigo (2001). *la Expresión y la comunicación interpersonal*. Ed. Narcea. 1985. Madrid.1
- Rojas, J. (2010). *Clima Institucional*. <http://www.ugel03.gob.pe/pdf>. consultado el 26-04-2014.
- Roque Vargas, Willeán. (2010). *Pedagogía y currículo*. En W. Roque Vargas, *Pedagogía y currículo* (pág. 369). Lima.
- Sanchez, A. J. (2005). *Análisis filosófico del concepto valor*. *Rev. Humanidaes Médicas*.
- Sarasón, S. B. (1974). *The psychological sense of community: prospects for a community psychology*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sarramona, Jaume. (1997). *Fundamentos de educación*. En J. sarramona, *Fundamentos de educación* (pág. 374). Barcelona: CEAC.
- Serrano, D. C. (2012). *Las teorías de la comunicación*. México: Red tercer milenio.
- Valderrama, S. (s.f.). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima- Perú: San Marcos.
- Valiente, G. (2000). *Writing Self- efficacy and Gender Orientation. A developmental Perspective. A Dissertation Proposal*. . Atlanta: Emory University.
- Vásquez. (2009). *Tesis: "Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional"*. Perú.
- Vygotsky, Lev S. (1998) "Pensamiento y lenguaje", Ediciones Quinto sol, México.
- Watzlawik, Paúl (1971) *Teorías de la comunicación humana*.
- Zaldívar, P. (2005). *Competencia comunicativa y relaciones interpersonales*. Disponible en: [hptt://www.saludparalavida.cu](http://www.saludparalavida.cu). consultado el 13 de Enero del 2014.

## **APÉNDICES/ANEXOS**

## Apéndice 01

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16642, DEL CENTRO POBLADO EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2014.

El objetivo del presente es obtener información acerca de las habilidades comunicativas y el clima organizacional de cada uno de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, del centro poblado El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio. Esta información servirá como diagnóstico y estaría sirviendo como base de programas de intervención para que en el futuro se pueda orientar políticas que mejoren las habilidades comunicativas y el clima organizacional.

A continuación contestarás el siguiente cuestionario en forma personal y con toda sinceridad.

Instrucciones: Lee detenidamente cada pregunta; luego, contesta marcando un aspa (X) en el recuadro de la escala valorativa que consideres la correcta, el tiempo que dura el presente cuestionario está estimado en para 30 minutos como máximo:

1 - Nunca	2 - A veces	3 - Siempre
-----------	-------------	-------------

#### I. DATOS GENERALES:

Director	Docente	Edad:	Sexo:
Condición laboral		Especialidad:	
Nivel:		Tiempo de permanencia:	
Título / estudios superiores			

DIMENSIONES	ESCALA VALORATIVA		
HABILIDADES COMUNICATIVAS			
A. HABILIDAD DE EXPRESIÓN	NUNCA 1	A VECES 2	SIEMPRE 3
5. ¿Percibes que la expresión entre los miembros de la institución tienen claridad de lenguaje?			
6. ¿Existe comunicación fluida entre directivos y personal docente de la institución educativa?			
7. ¿Cuándo te comunicas con tus compañeros de trabajo lo haces siempre con respeto?			
8. ¿Cuándo emites una opinión argumentas correctamente tu información?			
B. HABILIDAD DE OBSERVACIÓN			
9. ¿Escuchas atentamente las opiniones de tus			

compañeros de trabajo?			
10. ¿Eres capaz de percibir el estado de disposición que presenta tu compañero de trabajo ante una situación?			
11. ¿Percibes el nivel de conocimiento que tiene cada miembro de tu institución educativa?			
<b>C. HABILIDAD DE EMPATÍA</b>			
12. ¿Las relaciones son directas y personales entre los que trabajan en tu centro educativo?			
13. ¿Participas de manera activa en las actividades de tu centro educativo?			
14. ¿En las reuniones de trabajo institucional las relaciones siempre son democráticas?			
15. ¿Prácticas y promueves el trabajo en equipo entre tus compañeros de trabajo?			
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>D. CREENCIAS</b>	<b>NUNCA 1</b>	<b>A VECES 2</b>	<b>SIEMPRE 3</b>
1. ¿Crees que la comunicación entre directivos y profesores es clara y técnica?			
2. ¿Respetas la jornada de trabajo en tu institución?			
3. ¿Sientes que los otros respetan su horario de trabajo?			
4. Reconoces tus errores y aciertos en tu trabajo.			
5. ¿Promueves los valores institucionales en tus compañeros de trabajo?			
<b>E. SENTIDO DE COMUNIDAD</b>			
6. ¿Te interesas porque todos tus compañeros tengan confianza en el trabajo?			
7. ¿Te acercas con facilidad a tus compañeros de trabajo?			
8. ¿Motivas a tus compañeros de trabajo para cumplir eficientemente su trabajo?			
9. ¿Comprendes a tus compañeros cuando estos presentan problemas personales y laborales?			
10. ¿Te alegras por los éxitos que presentan tus compañeros de trabajo?			
<b>F. LIDERAZGO DIRECTIVO</b>			
11. ¿Los directivos de tu de tu institución educativa estimulan y valoran tu trabajo?			
12. ¿Crees que las reglas y políticas establecidas de tu institución son producto de un consenso organizacional?			
13. ¿Promueves el autocontrol en tus compañeros, cuando presentan dificultades?			

## APÉNDICE 02

### FICHA TÉCNICA

#### 1. Nombre

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16642, DEL CENTRO POBLADO EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2014.**

#### 2. Autor:

Br. Elmer NIETO IDROGO

#### 3. Objetivo:

Evaluar las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, del centro poblado El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio, 2014.

#### 4. Usuarios

Son los docentes de la Institución Educativa N° 16642

#### 5. Modo de aplicación

1° El presente instrumento cuestionario está estructurado en base a dos variables que son habilidades comunicativas y clima organizacional, las cuales presentan 11 y 13 ítems y tienen relación con los indicadores de las dimensiones, en la variable habilidades comunicativas sus dimensiones son tres: habilidad de expresión (ítem 1, 2, 3, 4), habilidad de observación (ítem 5, 6, 7) y habilidad de empatía (ítems 8, 9, 10, 11). Y lo que respecta a la variable clima organizacional sus dimensiones son tres creencias (ítem 1, 2, 3, 4, 5), sentido de comunidad (ítem 6, 7, 8, 9) y liderazgo directivo (10, 11, 12, 13 ítems).

2° El instrumento se aplicará para verificar la funcionalidad y pertinencia del cuestionario, luego de su aplicación se presentarán en los resultados en la tesis.

## 6. Escala

### 6.1 Escala general

Escala	Puntaje	Rango
Nunca	(1)	[01 – 24)
A veces	(2)	[25 - 48)
Siempre	(3)	[49 – 72)

### 6.2 Escala específica

Escala	Habilidades comunicativas			Clima organizacional		
	Dimensiones			Dimensiones		
	Habilidad de expresión	Habilidad de observación	Habilidad de empatía	Creencias	Sentido de comunidad	Liderazgo directivo
Nunca	[01 – 04)	[01 – 03)	[01 – 04)	[01 – 05)	[01 – 05)	[01 – 03)
A veces	[05 - 08)	[04 - 06)	[05 - 08)	[06 - 10)	[06 - 10)	[04 - 06)
Siempre	[09 – 12)	[07 – 09)	[09 – 12)	[11 – 15)	[11 – 15)	[07 – 09)

### Apéndice 03

#### CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16642, DEL CENTRO POBLADO EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2014.

El cuestionario tiene como objetivo recoger información acerca de las habilidades comunicativas y el clima organizacional, de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, del centro poblado El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio. Según el tipo de investigación la información se convertirá en un diagnóstico y se analizará el nivel de relación entre ambas variables.

Lee cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elije a la opción que más se aproxime a tu realidad, marcando con un X.

VARIABLE: HABILIDADES COMUNICATIVAS			VALORACIÓN		
Dimensiones	Indicadores	Ítems	NUNCA 1	A VECES 2	SIEMPRE 3
<b>HABILIDAD DE EXPRESIÓN</b>	Claridad en el lenguaje.	1. ¿Percibes que la expresión entre los miembros de la institución tienen claridad de lenguaje?			
	Comunicación fluida.	2. ¿Existe comunicación fluida entre directivos y personal docente de la institución educativa?			
	Comunicación sincera.	3. ¿Cuándo te comunicas con tus compañeros de trabajo lo haces siempre con respeto?			
	Argumentación.	4. ¿Cuándo emites una opinión argumentas correctamente tu información?			
<b>HABILIDAD DE</b>	Escucha atenta.	5. ¿Escuchas atentamente las opiniones de tus compañeros de trabajo?			

<b>OBSERVACIÓN</b>	Percepción del estado de disposición de los participantes.	6. ¿Eres capaz de percibir el estado de disposición que presenta tu compañero de trabajo ante una situación?			
	Identificación del nivel de conocimiento de los participantes.	7. ¿Percibes el nivel de conocimiento que tiene cada miembro de tu institución educativa?			
<b>HABILIDAD DE EMPATÍA</b>	Personaliza en la relación con los demás.	8. ¿Las relaciones son directas y personales entre los que trabajan en tu centro educativo?			
	Participación.	9. ¿Participas de manera activa en las actividades de tu centro educativo?			
	Comportamiento democrático.	10. ¿En las reuniones de trabajo institucional las relaciones siempre son democráticas?			
	Entusiasmo para trabajar en equipo.	11. ¿Prácticas y promueves el trabajo en equipo entre tus compañeros de trabajo?			
<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>NUNCA 1</b>	<b>A VECES 2</b>	<b>SIEMPRE 3</b>
<b>CREENCIAS</b>	Percepción ante las órdenes y procedimientos de la tarea.	12. ¿Crees que la comunicación entre directivos y profesores es clara y técnica al impartir una orden?			
	Respeto al trabajo.	13. ¿Respetas la jornada de trabajo en tu institución?			
		14. ¿Sientes que los otros respetan su horario de			

		trabajo?			
	Reconoce errores y aciertos en la tarea.	15. ¿Reconoces tus errores y aciertos en tu trabajo?			
	Comparte valores.	16. ¿Promueves los valores institucionales en tus compañeros de trabajo?			
<b>SENTIDO DE COMUNIDAD</b>	Brinda confianza al grupo.	17. ¿Te interesas porque todos tus compañeros tengan confianza en el trabajo?			
	Acercamiento y motivación a los demás.	18. ¿Te acercas con facilidad a tus compañeros de trabajo?			
		19. ¿Motivas a tus compañeros de trabajo para cumplir eficientemente su trabajo?			
	Comprensión de sentimientos.	20. ¿Comprendes a tus compañeros cuando estos presentan problemas personales y laborales?			
Emoción compartida.	21. ¿Te alegras por los éxitos que presentan tus compañeros de trabajo?				
<b>LIDERAZGO EDUCATIVO</b>	Valoración de la opinión de cada trabajador.	22. ¿Los directivos de tu de tu institución educativa estimulan y valoran tu trabajo?			
	Establecer reglas consensuadas	23. ¿Crees que las reglas y políticas establecidas de tu institución son producto de un consenso organizacional?			
	Promueve el autocontrol del grupo	24. ¿Promueves el autocontrol en tus compañeros, cuando presentan dificultades?			

**ANEXO 01**  
**VALIDACIONES**

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16642, DEL CENTRO POBLADO EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2014.**

**EXPERTO:**

**APELLIDOS Y NOMBRES:** CARRASCO DÍAZ CESAR  
**CENTRO DE TRABAJO:** I.E. PARDOQUISCITO 16081 SENOR DE HUASANTANGA  
**GRADO ACADÉMICO:** DOCTOR EN EDUCACIÓN

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuesta			Criterios de evaluación del Experto						Observación y/o recomendación			
				Nunca	A veces	SIEMPRE	Relación entre variable y dimensión		Relación entre dimensión e indicador		Relación entre indicador e ítem			Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	
<b>HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>	<b>HABILIDAD DE EXPRESIÓN</b>	Claridad en el lenguaje.	1. ¿Percibes que la expresión entre los miembros de la institución tienen claridad de lenguaje?				✓		✓		✓		✓			
		Comunicación fluida.	2. ¿Existe comunicación fluida entre directivos y personal docente de la institución educativa?				✓		✓		✓		✓			
		Comunicación sincera.	3. ¿Cuándo te comunicas con tus compañeros de trabajo lo haces siempre con respeto?				✓		✓		✓		✓			

	Argumentación.	4. ¿Cuándo emites una opinión argumentas correctamente tu información?					✓		✓		✓		✓		
HABILIDAD DE OBSERVACIÓN	Escucha atenta.	5. ¿Escuchas atentamente las opiniones de tus compañeros de trabajo?				✓		✓		✓		✓			
	Percepción del estado de disposición de los participantes.	6. ¿Eres capaz de percibir el estado de disposición que presenta tu compañero de trabajo ante una situación?				✓		✓		✓		✓			
	Identificación del nivel de conocimiento de los participantes.	7. ¿Percibes el nivel de conocimiento que tiene cada miembro de tu institución educativa?				✓		✓		✓		✓			
	Personaliza en la relación con los demás.	8. ¿Las relaciones son directas y personales entre los que trabajan en tu centro educativo?				✓		✓		✓		✓			
HABILIDAD DE EMPATÍA	Participación.	9. ¿Participas de manera activa en las actividades de tu centro educativo?				✓		✓		✓		✓			
	Comportamiento democrático.	10. ¿En las reuniones de trabajo institucional las relaciones siempre son democráticas?				✓		✓		✓		✓			

		Entusiasmo para trabajar en equipo.	11. ¿Prácticas y promueves el trabajo en equipo entre tus compañeros de trabajo?					✓		✓		✓		✓		
CLIMA ORGANIZACIONAL	CREENCIAS	Percepción ante las órdenes y procedimientos de la tarea.	12. ¿Crees que la comunicación entre directivos y profesores es clara y técnica?					✓		✓		✓		✓		
		Respeto al trabajo.	13. ¿Respetas la jornada de trabajo en tu institución?					✓		✓		✓		✓		
			14. ¿Sientes que los otros respetan su horario de trabajo?					✓		✓		✓		✓		
		Reconoce errores y aciertos en la tarea.	15. ¿Reconoces tus errores y aciertos en tu trabajo?					✓		✓		✓		✓		
		Comparte valores.	16. ¿Promueves los valores institucionales en tus compañeros de trabajo?					✓		✓		✓		✓		
		SENTIDO DE COMUNIDAD	Brinda confianza al grupo.	17. ¿Te interesas porque todos tus compañeros tengan confianza en el trabajo?					✓		✓		✓		✓	
	Acercamiento y motivación a los demás.		18. ¿Te acercas con facilidad a tus compañeros de trabajo?					✓		✓		✓		✓		
			19. ¿Motivas a tus compañeros de trabajo para cumplir eficientemente su trabajo?					✓		✓		✓		✓		

		Comprensión de sentimientos.	20. ¿Comprendes a tus compañeros cuando estos presentan problemas personales y laborales?				✓		✓			✓		✓					
		Emoción compartida.	21. ¿Te alegras por los éxitos que presentan tus compañeros de trabajo?				✓		✓			✓		✓					
	LIDERAZGO EDUCATIVO	Valoración de la opinión de cada trabajador.	22. ¿Los directivos de tu de tu institución educativa estimulan y valoran tu trabajo?				✓		✓			✓		✓					
		Establecer reglas consensuadas	23. ¿Crees que las reglas y políticas establecidas de tu institución son producto de un consenso organizacional?				✓		✓			✓		✓					
		Promueve el autocontrol del grupo	24. ¿Promueves el autocontrol en tus compañeros, cuando presentan dificultades?				✓		✓			✓		✓					

  
**Dr. César Carrasco Díaz**  
**ANR N° A1510871**

**FIRMA DE EXPERTO**

## INFORME DE VALIDACIÓN

### INSTRUMENTO

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16642, DEL CENTRO POBLADO EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2014.

### OBJETIVO

VALIDAR POR JUICIO DE EXPERTOS EL CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16642, DEL CENTRO POBLADO EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2014.

### DIRIGIDO AL:

DIRECTOR Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16642, DEL CENTRO POBLADO EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2014.

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

CARRASCO DÍAZ CÉSAR

### CARGO:

asesor de ciencias

### VALORACIÓN:

PERTINENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	MEDIAMENTE PERTINENTE	<input type="checkbox"/>	NO PERTINENTE	<input type="checkbox"/>
------------	-------------------------------------	-----------------------	--------------------------	---------------	--------------------------

  
Dr. César Carrasco Díaz  
ANR N° A1510871

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16642, DEL CENTRO POBLADO EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2014.**

**EXPERTO:**

**APELLIDOS Y NOMBRES:** DÍAZ CABRERA WALDIR

**CENTRO DE TRABAJO :** UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**GRADO ACADÉMICO :** MAGISTER

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuesta			Criterios de evaluación del Experto						Observación y/o recomendación			
				Nunca	A veces	SIEMPRE	Relación entre variable y dimensión		Relación entre dimensión e indicador		Relación entre indicador e ítem			Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	
<b>HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>	<b>HABILIDAD DE EXPRESIÓN</b>	Claridad en el lenguaje.	1. ¿Percibes que la expresión entre los miembros de la institución tienen claridad de lenguaje?				✓		✓		✓		✓			
		Comunicación fluida.	2. ¿Existe comunicación fluida entre directivos y personal docente de la institución educativa?				✓		✓		✓		✓			
		Comunicación sincera.	3. ¿Cuándo te comunicas con tus compañeros de trabajo lo haces siempre con respeto?				✓		✓		✓		✓			

	Argumentación.	4. ¿Cuándo emites una opinión argumentas correctamente tu información?					✓		✓		✓		✓		
HABILIDAD DE OBSERVACIÓN	Escucha atenta.	5. ¿Escuchas atentamente las opiniones de tus compañeros de trabajo?					✓		✓		✓		✓		
	Percepción del estado de disposición de los participantes.	6. ¿Eres capaz de percibir el estado de disposición que presenta tu compañero de trabajo ante una situación?					✓		✓		✓		✓		
	Identificación del nivel de conocimiento de los participantes.	7. ¿Percibes el nivel de conocimiento que tiene cada miembro de tu institución educativa?					✓		✓		✓		✓		
	HABILIDAD DE EMPATÍA	Personaliza en la relación con los demás.	8. ¿Las relaciones son directas y personales entre los que trabajan en tu centro educativo?					✓		✓		✓		✓	
Participación.		9. ¿Participas de manera activa en las actividades de tu centro educativo?					✓		✓		✓		✓		
Comportamiento democrático.		10. ¿En las reuniones de trabajo institucional las relaciones siempre son democráticas?					✓		✓		✓		✓		

CLIMA ORGANIZACIONAL	CREENCIAS	Entusiasmo para trabajar en equipo.	11. ¿Prácticas y promueves el trabajo en equipo entre tus compañeros de trabajo?					✓		✓		✓		✓			
		Percepción ante las órdenes y procedimientos de la tarea.	12. ¿Crees que la comunicación entre directivos y profesores es clara y técnica?					✓		✓		✓		✓			
		Respeto al trabajo.	13. ¿Respetas la jornada de trabajo en tu institución?					✓		✓		✓		✓			
			14. ¿Sientes que los otros respetan su horario de trabajo?					✓		✓		✓		✓			
		Reconoce errores y aciertos en la tarea.	15. ¿Reconoces tus errores y aciertos en tu trabajo?					✓		✓		✓		✓			
		Comparte valores.	16. ¿Promueves los valores institucionales en tus compañeros de trabajo?					✓		✓		✓		✓			
		SENTIDO DE COMUNIDAD	Brinda confianza al grupo.	17. ¿Te interesas porque todos tus compañeros tengan confianza en el trabajo?					✓		✓		✓		✓		
			Acercamiento y motivación a los demás.	18. ¿Te acercas con facilidad a tus compañeros de trabajo?					✓		✓		✓		✓		
				19. ¿Motivas a tus compañeros de trabajo para cumplir eficientemente su trabajo?					✓		✓		✓		✓		

LIDERAZGO EDUCATIVO	Comprensión de sentimientos.	20. ¿Comprendes a tus compañeros cuando estos presentan problemas personales y laborales?					✓			✓			✓					
	Emoción compartida.	21. ¿Te alegras por los éxitos que presentan tus compañeros de trabajo?					✓			✓			✓					
	Valoración de la opinión de cada trabajador.	22. ¿Los directivos de tu de tu institución educativa estimulan y valoran tu trabajo?					✓			✓			✓					
	Establecer reglas consensuadas	23. ¿Crees que las reglas y políticas establecidas de tu institución son producto de un consenso organizacional?					✓			✓			✓					
	Promueve el autocontrol del grupo	24. ¿Promueves el autocontrol en tus compañeros, cuando presentan dificultades?					✓			✓			✓					



**FIRMA DE EXPERTO**

M. Cs. WALDIR DÍAZ CABRERA.

Nº ANR:

DNI 27732528

DOCENTE -HMC.

## INFORME DE VALIDACIÓN

### INSTRUMENTO:

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16642, DEL CENTRO POBLADO EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2014.

### OBJETIVO:

VALIDAR POR JUICIO DE EXPERTOS EL CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16642, DEL CENTRO POBLADO EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2014.

### DIRIGIDO A:

DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16642, DEL CENTRO POBLADO EL TRIUNFO, DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, 2014.

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

  
M. CS. WALDEMAR DÍAZ CABRERA  
DNI. 27732528

### CARGO:

DOCENTE - UNC

  
Asesor

### VALORACIÓN:

PERTINENTE <input checked="" type="checkbox"/>		MEDIAMENTE PERTINENTE		NO PERTINENTE
---	--	--------------------------	--	---------------

## ANEXO 02

### COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Tomado de: (Govinden, 1985), Introducción a la Estadística

El valor del índice de correlación varía en el intervalo  $[-1, +1]$ :

Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.

Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.

Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa.

Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

Para aplicar la técnica de Pearson, recogemos el aporte de regresión:

Regresión: La regresión es una técnica utilizada para inferir datos a partir de otros y hallar una respuesta de lo que puede suceder. Se pueden encontrar varios tipos de regresión, por ejemplo: Regresión lineal simple, regresión múltiple (varias variables) y regresión logística.

Correlación: Expresa grado de asociación entre dos variables, según el sentido de la relación de estas en términos de aumento o disminución. Se clasifican en:

Lineal o curvilínea, según la nube de puntos se condense en torno a una línea recta o a una curva.

Positiva o directa cuando al aumentar una variable aumenta la otra y viceversa

Negativa o inversa cuando al crecer una variable, la otra decrece y viceversa.

Nula cuando no existe ninguna relación y la nube de puntos están distribuidas al azar. Se dice que no están correlacionadas.

Funcional si existe una función tal que todos los valores de la nube de puntos la satisfacen.

Los signos positivos o negativos solo indican la dirección de la relación; un signo negativo indica que una variable aumenta a medida que la otra disminuye o viceversa, y uno positivo que una variable aumenta conforme la otra también lo haga y disminuye, si la otra también lo hace.

### ANEXO 03

#### DATOS GENERALES DE LOS DOCENTES DE LA I.E. 16642, EL TRIUNFO, HUARANGO, SAN IGNACIO – 2014

Cifras	Sexo			Condición laboral			Nivel en que labora			Educación Superior y Grado académico						
	H	M	Total	Contratado	Nombrado	Total	Primaria	Secundaria	Total	Título Pedagógico	Bachiller	Segunda especialidad	Licenciado	Magister	Doctor	Total
Absolutas	13	3	16	4	12	16	8	8	16	3	7	0	6	0	0	16
Relativas	81	19	100	25	75	100	50	50	100	18.75	43.75	0	37.5	0	0	100

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, el 25/06/2014

APÉNDICE 04

MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>MAESTRANTE : Elmer NIETO IDROGO</b>					
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión de liderazgo, cultura y clima institucional.</b>					
<b>EJE TEMÁTICO : Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas urbanas y rurales.</b>					
<b>TÍTULO DEL PROYECTO : Habilidades Comunicativas y Clima Organizacional de los Docentes de la Institución Educativa N° 16642, del Centro Poblado El Triunfo, Distrito de Huarango, Provincia de San Ignacio, 2014.</b>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGIA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
<p><b>Problema central</b> ¿Cuál es la relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, del Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014?</p> <p><b>Problemas derivados</b> <b>P<sub>1</sub></b> ¿Cómo se caracterizan las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, del Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014? <b>P<sub>2</sub></b> ¿Cuál es la relación existente</p>	<p><b>General:</b> Determinar la relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.</p> <p><b>Específicos:</b> O<sub>1</sub> Caracterizar las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la institución educativa N° 16642 El triunfo, Huarango, San Ignacio. O<sub>2</sub> Establecer la relación existente entre la habilidad de expresión y clima organizacional de los docentes de la Institución</p>	<p><b>General:</b> Existe una relación positiva moderada entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, del Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.</p> <p><b>Específicas:</b> H<sub>1</sub> Las habilidades comunicativas y el clima organizacional se caracterizan por ser desfavorables en los docentes de la Institución Educativa N° 16642, del Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014. H<sub>2</sub> Existe una relación positiva</p>	<p><b>V. 1:</b> <b>Habilidades comunicativas:</b></p> <p>Habilidad de expresión.</p> <p>Habilidad de observación.</p> <p>Habilidad de empatía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad en el lenguaje.</li> <li>• Comunicación fluida.</li> <li>• Comunicación sincera.</li> <li>• Argumentación.</li> <li>• Escucha atenta.</li> <li>• Percepción del estado de disposición de los participantes.</li> <li>• Identificación del nivel de conocimiento de los participantes.</li> <li>• Personaliza en la relación con los demás.</li> <li>• Participación.</li> <li>• Comportamiento democrático.</li> <li>• Entusiasmo para trabajar en equipo.</li> </ul>	<p>. <b>Investigación</b> por su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo es una investigación aplicada.</li> <li>• Alcance temporal es transversal.</li> <li>• Profundidad o nivel es una investigación descriptiva.</li> <li>• Enfoque es cuantitativa.</li> </ul> <p><b>Diseño- investigación:</b> Descriptivo correlacional</p> <pre> graph TD     Ox --- r --- Oy     GE --- Ox     GE --- Oy     </pre> <p>*<b>Población muestral:</b> 16 entre plana directiva y docente.</p>

<p>entre la habilidad de expresión y clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014?.</p> <p><b>P<sub>3</sub></b> ¿Cuál es la relación existente entre la habilidad de observación y clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014?.</p> <p><b>P<sub>4</sub></b> ¿Cuál es la relación existente entre la habilidad de empatía y clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014?.</p>	<p>Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.</p> <p>O<sub>3</sub> Establecer la relación existente entre la habilidad de observación y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.</p> <p>O<sub>4</sub> Establecer la relación existente entre la habilidad de empatía y clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.</p> <p>O<sub>5</sub>: Diseñar un plan de mejora del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014..</p>	<p>Moderada entre la habilidad de expresión y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16642, del Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.</p> <p>H<sub>3</sub> Existe una relación positiva moderada entre la habilidad de observación y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.</p> <p>H<sub>4</sub> Existe una relación positiva moderada entre la habilidad de empatía y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16642, El Triunfo, Huarango, San Ignacio, 2014.</p>	<p><b>V. 2</b></p> <p><b>Clima organizacional:</b></p> <p>Creencias.</p> <p>Sentido de comunidad.</p> <p>Liderazgo directivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción ante las órdenes y procedimientos de la tarea.</li> <li>• Respeto al trabajo.</li> <li>• Reconoce errores y aciertos en la tarea.</li> <li>• Comparte valores.</li> <li>• Brinda confianza al grupo.</li> <li>• Acercamiento y motivación a los demás.</li> <li>• Comprensión de sentimientos.</li> <li>• Emoción compartida.</li> <li>• Valoración de la opinión de cada trabajador.</li> <li>• Establecer reglas consensuadas</li> <li>• Promueve el autocontrol del grupo</li> </ul>	<p><b>Técnica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta.</li> </ul> <p><b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario de encuesta.</li> <li>▪ Escala de Likert.</li> </ul>
---	--	--	---	---	---