

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL



COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN PUNO - 2018

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. NELY CARBAJAL QUISPE

Bach. NELIDA NANCY CHALLCO ARQUE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

PUNO – PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN PUNO - 2018

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. NELY CARBAJAL QUISPE

Bach. NELIDA NANCY CHALLCO ARQUE



PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

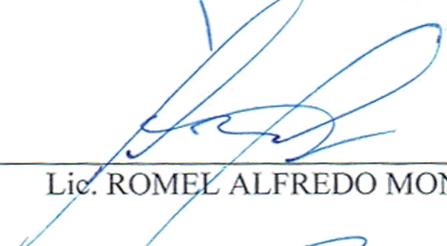
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

APROBADA POR:

PRESIDENTE:


Dr. MAURO OCTAVIO TAPIA CRUZ

PRIMER MIEMBRO:


Lic. ROMEL ALFREDO MONTESINOS CONDO

SEGUNDO MIEMBRO:


Lic. RAUL RODOLFO APAZA MENESES

DIRECTOR / ASESOR:


Lic. FERMÍN EDGAR GÓMEZ PINEDA

Área : Relaciones Públicas

Tema : Comunicación Interpersonal

Fecha de sustentación: 19 de diciembre del 2018

DEDICATORIA

A Dios por brindarnos inspiración y sabiduría para superar todo obstáculo conduciéndonos siempre en hacer lo correcto y culminar con esta investigación.

A nuestros abnegados padres Basilio Carbajal, Valentina Quispe, Jacinto Challco Mamani y Silvia Pilar Arque Zamata, por ser parte de nuestras vidas, por todo el apoyo que nos dan día a día, y por estar siempre incitándonos en seguir adelante y a superar los retos, su apoyo absoluto en la culminación de nuestra carrera y su orientación en la realización de la presente investigación.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la virgen María por su eterna gratitud, por ser la fuente de amor, sabiduría y fortaleza

A nuestras familias: por su apoyo incondicional que nos han ofrecido a lo largo de la vida y apoyo para culminar mi carrera profesional.

A la Universidad Nacional del Altiplano: Especialmente a la Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social por brindarme el conocimiento y una excelencia académica con valores.

A mi director de tesis: Lic. Fermín Edgar Gómez Pineda. Por su apoyo moral, emocional, paciencia, orientación y sugerencias durante el desarrollo de la investigación.

A mis jurados: Dr. Mauro Octavio Tapia Cruz, Lic. Romel Alfredo Montesinos Y Lic. Raúl Rodolfo Apaza Meneses. Por sus enseñanzas, apoyo, quienes nos incentivaron a seguir adelante en la elaboración del presente estudio.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	12
ABSTRACT	13

CAPÍTULO I**INTRODUCCIÓN**

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.3.1 HIPÓTESIS GENERAL	16
1.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	17
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	18
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18

CAPITULO II**REVISIÓN DE LITERATURA**

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL	19
2.1.2 A NIVEL NACIONAL	19
2.1.3 A NIVEL LOCAL	20
2.2 MARCO TEÓRICO	21
2.2.1 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	21
2.2.1.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	22
2.2.1.2 HABILIDADES COMUNICATIVAS	23
2.2.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN	25
2.2.2 COMUNICACIÓN VERBAL	26
2.2.2.1 DICCIÓN	26
2.2.2.2 MENSAJE	27
2.2.2.3 FLUIDEZ	27
2.2.2.4 CLARIDAD	27
2.2.2.5 ARGUMENTACION	27
2.2.2.6 VOLUMEN DE VOZ Y ARTICULACIÓN	27
2.2.3 COMUNICACIÓN NO VERBAL	28

2.2.3.1	POSTURA DEL CUERPO	28
2.2.3.2	GESTOS O ADEMANES	29
2.2.3.3	MIRADA	29
2.2.4	COMUNICACIÓN ASERTIVA	30
2.2.5	COMUNICACIÓN EMPÁTICA	31
2.2.6	COMUNICACIÓN DE ESCUCHA	31
2.2.7	¿QUE ES CLIMA ORGANIZACIONAL?	32
2.2.8	TRABAJO EN EQUIPO.....	33
2.2.8.1	TIPOS DE EQUIPO DE TRABAJO	34
2.2.8.2	MOTIVACION LABORAL.....	34
2.2.8.3	ROLES ASIGNADOS.....	35
2.2.8.4	SATISFACCION LABORAL	36
2.2.8.6	REGULACION DE CONFLICTOS	37
2.2.8.7	TOMA DE DECISIONES	37
2.2.8.8	RESOLUCION DE PROBLEMAS	38
2.2.9	LIDERAZGO.....	39
2.3	MARCO CONCEPTUAL	41
2.3.1	COMUNICACIÓN.....	41
2.3.2	COMUNICACIÓN DIRECTA	41
2.3.3	COMUNICACIÓN INDIRECTA.....	41
2.3.4	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL:.....	41
2.3.5	CLIMA ORGANIZACIONAL	41
2.3.6	LIDERAZGO	42
2.3.7	TRABAJO EN EQUIPO	42
2.3.8	CONFORT.....	42
2.3.9	POTENCIAL HUMANO	42
2.3.10	REGULACIÓN DE CONFLICTOS.....	42
2.3.11	COHERENCIA.....	42
2.3.12	COHESIÓN.....	42
2.3.13	MÍMICA.....	42
2.3.14	REUNIONES DE TRABAJO	43
2.3.15	INNOVACIÓN EMPRESARIAL.....	43
2.3.16	PARTICIPACIÓN ACTIVA	44
2.4	OPERALIZACIÓN DE VARIABLES.....	45

CAPITULO III**MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO	46
3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
3.4 VARIABLES:	46
3.5 UNIDAD DE OBSERVACIÓN	47
3.6 POBLACIÓN	47
3.6.1 POBLACIÓN	47
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTO:	47

CAPITULO IV**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. CORRELACION ENTRE VARIABLES COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL	92
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	100
ANEXOS	105
ANEXO N°1: CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL	106
ANEXO N° 2: FICHA DE OBSERVACIÓN	108
ANEXO N° 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA	109
ANEXO N° 4: AUTORIZACION PARA LA INVESTIGACIÓN	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Habla y escribe adecuadamente sus palabras con sus compañeros de trabajo ..	48
Figura 2: Entonación y articulación al comunicarse con sus compañeros de trabajo ...	50
Figura 3: Cohesión y coherencia en el mensaje	52
Figura 4: Claridad y fluidez al momento de hablar con los compañeros de trabajo	54
Figura 5: Claridad y fluidez al momento de hablar con su jefe	56
Figura 6: La mirada al momento de comunicarse entre compañeros.....	58
Figura 7: El manejo del tono de voz entre compañeros	60
Figura 8: Manejo de la postura corporal de acuerdo al discurso o diálogo que se realiza	62
Figura 9: Gestos que se utiliza y complementan al mensaje que se desea comunicar ..	64
Figura 10: Los directivos informan los logros y dificultades de la institución	66
Figura 11: Los directivos realizan reuniones de trabajo y coordinación con el personal	68
Figura 12: Reconocimiento del desempeño destacado por el trabajo realizado en la institución	70
Figura 13: Innovación con el apoyo de los directivos.....	72
Figura 14: Herramientas de trabajo necesarias para el buen rendimiento de sus funciones dentro de la institución	74
Figura 15: Participación activa y dinámica en los equipos de trabajo	76
Figura 16: Motivación por parte de los directivos hacia el personal que labora en la institución	78
Figura 17: Apreciación de opiniones y contribuciones en los equipos de trabajo	80
Figura 18: Unión entre compañeros en el trabajo en equipo.....	82
Figura 19: Roles establecidos cumplidos con responsabilidad	84
Figura 20: En el área de trabajo la toma de decisiones es adecuada	86
Figura 21: Solución de problemas en el área de trabajo.....	88
Figura 22: Solución de problemas inmediato en la institución	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Habla y escribe adecuadamente sus palabras con sus compañeros de trabajo	48
Tabla 2: Entonación y articulación al comunicarse con sus compañeros de trabajo	50
Tabla 3: Cohesión y coherencia en el mensaje	52
Tabla 4: Claridad y fluidez al momento de hablar con los compañeros de trabajo	54
Tabla 5: Claridad y fluidez al momento de hablar con su jefe	56
Tabla 6: La mirada al momento de comunicarse entre compañeros	58
Tabla 7: El manejo del tono de voz entre compañeros	60
Tabla 8: Manejo de la postura corporal de acuerdo al discurso o diálogo que se realiza	62
Tabla 9: Gestos que se utiliza y complementan al mensaje que se desea comunicar	64
Tabla 10: Los directivos informan los logros y dificultades de la institución	66
Tabla 11: Los directivos realizan reuniones de trabajo y coordinación con el personal	68
Tabla 12: Reconocimiento del desempeño destacado por el trabajo realizado en la institución	70
Tabla 13: Innovación con el apoyo de los directivos	72
Tabla 14: Herramientas de trabajo necesarias para el buen rendimiento de sus funciones dentro de la institución	74
Tabla 15: Participación activa y dinámica en los equipos de trabajo	76
Tabla 16: Motivación por parte de los directivos hacia el personal que labora en la institución	78
Tabla 17: Apreciación de opiniones y contribuciones en los equipos de trabajo	80
Tabla 18: Unión entre compañeros en el trabajo en equipo	82
Tabla 19: Roles establecidos cumplidos con responsabilidad	84
Tabla 20: En el área de trabajo la toma de decisiones es adecuada	86
Tabla 21: Solución de problemas en el área de trabajo	88
Tabla 22: Solución de problemas inmediato en la institución	90

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

DREP : Dirección Regional de Educación Puno

UNAP: Universidad Nacional del Altiplano Puno

CO : Clima organizacional

CI : Comunicación Interpersonal

RESUMEN

El trabajo de investigación titulado “Comunicación Interpersonal y Clima Organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno” tiene como objetivo determinar cuál es la relación que existe entre la comunicación interpersonal y el clima organizacional en la Dirección Regional de Educación Puno-2018. Asimismo, se comprobó cómo se maneja el trabajo en equipo y el liderazgo permitiendo conocer como es el desenvolvimiento de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Puno. Para lograr un eficiente trabajo en sus metas establecidas durante el año.

Por ello cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa o cualquier organización.

Para esta investigación se utilizó el método cuantitativo, tipo de investigación descriptiva correlativa. Teniendo como variables: V1; comunicación interpersonal y V2; clima organizacional. Para ello se emplearon encuestas, cuestionarios y guía de observación mediante ello lograr resultados para el aporte del desarrollo dentro de la institución. Se concluyo que la comunicación interpersonal no es la adecuada entre el personal afectando considerablemente al clima organizacional.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Comunicación Interpersonal.

ABSTRACT

The research work entitled "Interpersonal Communication and Organizational Climate of the workers of the Regional Directorate of Education Puno" aims to determine what is the relationship between interpersonal communication and the organizational climate of the Regional Office of Education Puno-2018. Likewise, it was proven how teamwork and leadership are handled, allowing to know how the workers' development is in the Regional Directorate of Puno Education. To achieve an efficient work on your goals established during the year.

Therefore, each of the organizations has its own characteristics and sometimes unique and exclusive properties, and the way in which the organizational climate manifests itself, the internal environment of the organizations, affects the behavior of the individual worker and therefore productivity of the company or any organization.

For this research, the quantitative method was used, a type of correlative descriptive investigation. Having as variables: V1; interpersonal communication and V2; organizational climate. For this purpose, surveys, questionnaires and observation guide were used to achieve results for the contribution of development within the institution. It was concluded that interpersonal communication is not adequate among staff, significantly affecting the organizational climate.

Keywords: Organizational Climate, Interpersonal Communication.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La comunicación es parte de la naturaleza de los seres humanos, las personas necesitan relacionarse e interactuar con otras personas y dentro de las organizaciones de las instituciones públicas no es la excepción. Se ha vuelto indispensable mantener informados a los trabajadores y promover el desarrollo de la comunicación interpersonal para así optimizar el clima organizacional en los distintos niveles de la estructura de la organización. (Garimaldi, 2002, p.7)

Según Acosta. (2011) Es importante que dentro de una organización exista expresión por parte de todos los niveles jerárquicos para difundir las políticas y principios de la institución a los colaboradores que los integran, sin embargo, muchas organizaciones aún no cuentan con un alto nivel de comunicación entre éstos; no existe una comunicación abierta y fluida que ayude a encontrar alternativas factibles que permitan una adecuada interrelación y una buena conexión entre la comunicación tanto dentro como fuera de la institución.

El trabajo de investigación titulado “la comunicación interpersonal y el clima organizacional de la Dirección Regional de Educación Puno”, constituye una investigación correlacional sobre las variables comunicación interpersonal y clima organizacional de la DREP, se ha organizado de la siguiente manera:

La investigación se originó a través de la observación realizada al personal administrativo, de esta institución, debido a que su comunicación interpersonal es predominante en el clima organizacional, afectando el liderazgo, trabajo en equipo, roles asignados, etc.

El primer capítulo, está compuesta por el planteamiento de problema de investigación, en el que se detalla la interrogante que debe ser respondida mediante la investigación. se consideran el problema, hipótesis, justificación y objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo, se expone los antecedentes, marco teórico y el marco conceptual que sirvieron para desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Mientras que el tercer capítulo está constituido por operalización de variables, materiales y métodos de investigación

El cuarto y último capítulo está orientado a los resultados, finalmente se hacen las pertinentes conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de estudio, describe la relación que existe entre la comunicación interpersonal y el clima organizacional en la Dirección Regional de Educación Puno, considerando que el adecuado desarrollo de las actividades institucionales se da por medio de una buena comunicación, sin embargo, se sabe que la comunicación es una herramienta fundamental que no se pueden pasar por alto en una organización.

El clima organizacional cultiva una influencia directa en la conducta y el comportamiento de los trabajadores que laboran en la DREP, por consiguiente, determina la forma en que el personal percibe y ejecuta su función, su rendimiento, su productividad y el grado de satisfacción que experimenta en la labor que desempeña.

Según Roselló Humberto (2018), La comunicación interpersonal constituye un elemento fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa. Las organizaciones están formadas por personas (administradores, gerentes) que responden a personas (directores, accionistas) e interactúan en un grado cada vez mayor con otras personas (clientes, proveedores, etc.). Toda comunicación se da con el fin de aumentar la comprensión, transmitir ideas y sentimientos, promover el entendimiento entre los individuos.

Se presentan aspectos que afectan en la comunicación interpersonal como en el clima organizacional de la Dirección Regional de Educación Puno, que surgen a causa del individualismo entre trabajadores generando un ambiente tenso. Conllevando a conflictos interpersonales y el bajo desempeño laboral dentro de la institución.

Se ha observado que los directivos cuentan con baja capacidad del liderazgo ya que pocas veces organizan reuniones y capacitaciones para lograr un trabajo en equipo dejando de lado en estas reuniones a los contratados y solo consideran al personal

nombrado ocasionando miramientos, desunión, descortesía, discusiones y desinformación.

También se presencian aspectos que implican en la comunicación interpersonal que surgen a causa de las opiniones contrarias que tienen los trabajadores, el cual se manifiesta en las actitudes, comportamientos, gestos, expresiones y toda forma de comunicación, que se observa en actividades y reuniones que se realizan dentro la institución ocasionando un deficiente clima organizacional en la institución.

El clima en las organizaciones percibe las relaciones que se llevan a cabo entre el personal administrativo de la organización estableciendo el ambiente en donde los trabajadores desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser también un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño dependiendo del tipo de liderazgo que exista de los jefes y personal en general. Así mismo llega afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. (Paucar, 2001, p.15)

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

- ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interpersonal en el clima organizacional de la Dirección Regional de Educación Puno?

PROBLEMAS ESPECIFICOS

- ¿Qué relación existe entre la comunicación interpersonal y el liderazgo en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno?
- ¿Qué relación existe entre la comunicación interpersonal y trabajo en equipo de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno?

1.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Hipótesis General

- La comunicación interpersonal tiene relación significativa en el clima organizacional de la Dirección Regional de Educación Puno, dado que esta influye sustancialmente en la comunicación entre trabajadores.

1.3.2 Hipótesis Específicas

- Existe una relación significativa entre la comunicación interpersonal y el liderazgo, puesto que influye esencialmente en el personal que labora en la Dirección Regional de Educación Puno.
- Existe una relación significativa entre la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo, ya que influye principalmente en el ambiente laboral de la Dirección Regional de Educación Puno.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro del contexto de las organizaciones pocas son las instituciones que consideran como factor importante la comunicación interpersonal contribuyendo así un ambiente inadecuado, desagradable, negativo y deficiente. Inverso a un clima agradable, cordial, positivo que hace falta en la comunidad de trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno. (López, S & Domínguez, M & Machado I, 2014, p. 18)

Por ello es esencial dar el valor respectivo al uso de estas estrategias comunicacionales, para que de esta manera se beneficie la comunicación del equipo de trabajo en relación con el personal de la institución.

El trabajo de investigación, tiene como propósito determinar qué relación existe entre la comunicación interpersonal y el clima organizacional en la Dirección Regional de Educación Puno, como herramienta básica para mejorar el trabajo en equipo entre compañeros de trabajo.

En cuanto a, los beneficios que generara la investigación, están dirigidos a todo el personal corporativo de la Dirección Regional de Educación Puno en relación a su entorno laboral, logrando que existan mejores lazos de amistad, acercamiento en el grupo de trabajo, consolidación de objetivos en conjunto y no de forma individualizada para alcanzar metas, mejorando así, el clima organizacional, en pro de la transformación de las precepciones negativas a positivas.

Según Porret. (2010), es significativo resaltar que si existe un buen clima organizacional eficaz entre los trabajadores y se les da el buen uso a las relaciones

interpersonales, los resultados serán prósperos en cuanto a la fluidez y ritmo de las funciones laborales de quienes prestan servicio dentro de la institución, lo que conllevará, a que la organización plantee nuevos retos y optimice las expectativas de trabajo, motivando el interés de las funciones ejercidas dentro de la organización.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

- Determinar qué relación existe entre la Comunicación Interpersonal y el Clima Organizacional en la Dirección Regional de Educación Puno.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar la relación que existe entre la comunicación interpersonal y el liderazgo de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Puno
- Establecer la relación que existe entre la Comunicación Interpersonal y trabajo en equipo de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Puno.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de la investigación

Para el presente trabajo de investigación se realizó la revisión de la literatura correspondiente permitiendo encontrar una serie de investigaciones nacionales e internacionales que se ocupan de las vinculaciones entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. A continuación, se detallan las más importantes.

2.1.1. A nivel internacional

Según José Armas (2014). Presentado para optar el título profesional en Psicología Industrial, Tesis titulada “Comunicación Interna y Clima Laboral” (Estudio Realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango), Universidad Rafael Landívar Guatemala. En sus conclusiones indicó que la comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización. Según el estudio realizado, los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos, y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias.

2.1.2 A nivel Nacional

Según Lupe Trujillo (2017). Presentado para optar el título profesional en licenciada en Administración, Tesis titulada “Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los Empleados de las Instituciones Públicas Descentralizadas del Sector Energía Y Minas; 2017” Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Se determinó, que la comunicación interna influye de manera significativa en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas. Debido a que en la correlación de Pearson realizada se obtuvo como resultado 0.872 lo que indica una muy buena correlación entre ambas variables y para la prueba de hipótesis

se usó el Chi Cuadrado, donde se obtuvo un nivel de significación de 0.000, Con lo que se puede concluir que si una organización tiene una buena comunicación interna esta influirá de manera positiva en el clima organizacional de los empleados de estas instituciones

Según Arce & Malvas (2013) Universidad Católica Sedes Sapientiae. Presentado para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión e Innovación Educativa, Tesis titulada “El Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari – 2013” Se pudo determinar que existe una correlación significativa alta entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari. Tanto la variable clima organizacional como la variable relaciones interpersonales están entre los niveles bueno, regular y bajo. El clima organizacional de la institución es adecuado para el personal y las relaciones interpersonales también parecen las adecuadas, con tendencia a mejorar.

2.1.3 A nivel Local

Según Jhon Quispe (2016). Presentado para optar el título profesional en Ciencias de la Comunicación Social, Tesis titulada “La Satisfacción Laboral en las Relaciones Interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez Juliaca”, Universidad Nacional del Altiplano Puno. Se llegó a la conclusión que en la institución los trabajadores practican la generosidad de forma condicional e interesada, donde el apoyo se limita al trabajo y no al compañerismo propiamente. El compromiso de responsabilidad solo se da entre los trabajadores de una misma oficina y en las más cercanas, mas no de las alejadas. En el optimismo los trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo y tienen confianza, además de encontrarse felices con su entorno. En el autoliderazgo los trabajadores lo utilizan en ciertas ocasiones, debido a que el trabajo no les permite aplicarlo del todo. Finalmente, en la responsabilidad los trabajadores son más responsables con su entorno más cercano.

Según Fredy Ticona (2017). Presentado para optar el título profesional en Ciencias de la Comunicación Social, Tesis titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral De Los Trabajadores De la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mí Financiera Puno”, Universidad Nacional del Altiplano Puno. Se concluye que existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Mí Financia Puno – 2015, lo cual se confirma mediante la Chi cuadrado

de Pearson de X^2 47,762, en la cooperativa no existen buenas relaciones interpersonales, no se identifican con la institución, predomina el estilo de dirección de tipo autoritario, lo que no permite el buen desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa. Así mismo las relaciones interpersonales influyen en

el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Mí Financia Puno – 2015, el 48% de los trabajadores de la cooperativa no tienen confianza en su centro 100 laboral, como consecuencia los trabajadores muestran su indiferencia con los clientes que buscan una información detallada, adecuada y veras; se muestra la ausencia de lazos de confianza, respeto y empatía entre los trabajadores.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

El término comunicación procede de la raíz latina “communis” que significa “poner en común algo con otro”, y la raíz expresa comunión, participación, comunidad, algo que se comparte, se tiene o se vive en común. (Zayas, 2012, p. 5)

Podemos denominar las comunicaciones interpersonales como el pilar fundamental del funcionamiento de red de interacción entre personas. Si esa red la trasladamos a una empresa, nos encontramos ante una organización formada por personas (los administradores, los oficinistas, etc.) que responden a personas (directivos y gerentes) que interactúan con otras ajenas a la misma, pero que, a su vez, proporcionan otras relaciones productivas. (Albores, 2005, P.12)

Según Matilde García (1994), el hombre es un ser en relación merced a su participación en el ser universal. - La razón clave reside en el ser espiritual del hombre, que hace posible la donación sin pérdida o daño por parte del donante ya que el espíritu no es divisible y permite la entrega, la participación, y demás cualidades del acto comunicativo.

Las potencialidades del espíritu humano no se acaban en sí mismo, sino que necesita de otros, ya que, por su plasticidad, adaptabilidad, y capacidad receptiva, ha de realizarse como persona y en facilitación con su entorno. Ser espiritual, embellecido de poder pensante, capaz de autorreflexión, comunicación consigo mismo, trasciende su propio ser

y comunica con el mundo que introyecta intencionalmente mediante representaciones universales.

Espíritu libre el del hombre que respeta conscientemente aquello que es exigencia humana: la libertad. La libertad de ambos extremos relacionados (emisor, receptor), indispensable para la comunicación. El hombre es un ser-con y en medio de los otros: aprender a respetarlos, admirarlos y mutuamente crecer en su humanidad, específicamente humanos son la libertad y el pensamiento que hacen del hombre un ser de apertura.

El hombre es un ser sociable. No podemos olvidar circunstancias que constriñen, limitan y atentan contra la autorreflexión y libertad humanas; son los distintos fenómenos de incomunicación. Por citar algunas manifestaciones frecuentes en nuestro tiempo: movimientos protesta, llenos de agresividad y rebeldía, desprecian el diálogo y usan la violencia en lugar de razonar y entenderse; los "mass media", instrumentalizados por poderosas agencias de información, encubren la realidad deformándola, alterando el deseo de saber y el derecho inalienable de conocer la verdad de los sucesos; el alcohol y drogas que esclavizando al hombre en su psique, le evaden de su calidad como tal, dificultando o anulando la comunicación. (Berlo. 1971, p.16)

2.2.1.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso por el cual se transmite información entre un emisor y un receptor.

En el proceso de comunicación intervienen los siguientes elementos, cada uno de ellos con el mismo grado de importancia respecto al resto:

- **Emisor:** es el que transmite la información y puede ser tanto una persona como una máquina.
- **Receptor:** es la figura que recibe la información. Debe tener intensión receptiva, es decir, mostrar atención
- **Códigos:** se trata del conjunto de signos y símbolos, en la mayoría de los casos, elegidos por convención, que el emisor utiliza para trasmitir su mensaje. Ni que decir tiene es de vital importancia que el receptor conozca el código en el que se transmita el mensaje.
- **Canal:** se trata de medio físico a través el cual el emisor transmite su mensaje.

- **Mensaje:** se trata de la información, el contenido comunicativo que el emisor transmite.
- **Contexto:** son las circunstancias corporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo. Estas circunstancias nos ayudan a entender el mensaje de un modo comedido adaptado a dichas variables.
- **Ruido:** es todo aquello que dificulta el acto comunicativo y suponga una pérdida total y parcial del mensaje.
- **Redundancia:** es toda aquella información que, aun apareciendo en el acto comunicativo, no aporta novedad al contenido o fin último del mensaje. (Hofstadt, 2005, p. 10)

2.2.1.2 HABILIDADES COMUNICATIVAS

La comunicación es un proceso que permite al hombre intercambiar el mensaje, a través de un sistema de signos, símbolos o comportamientos comunes, mediante la comunicación verbal y no verbal. En el proceso de interacción dentro de una institución, un profesor, un trabajador envía mensajes a sus colegas o al director o de manera viceversa (en el caso de las organizaciones educativas). El mensaje se envía de diferentes maneras, mediante el uso de la palabra oral o escrita (verbal); o a través de gestos, movimientos, expresión facial, etcétera (no verbal), según el propósito comunicativo que son interpretados por el interlocutor. (Dalton, 2007, p. 35)

Así mismo la comunicación es, pues, la vía más importante por donde circulan todos los mensajes que se emiten a cada segundo en el mundo. Es por ello que nadie podría asegurar su existencia sin comunicarse con los demás. La comunicación en sus diversas formas y códigos es imprescindible y decisiva. (Dalton, 2007, p. 36)

➤ **Los tipos de comunicación en una organización**

En una organización hay cuatro tipos de comunicación: descendente, ascendente, horizontal o lateral, y transversal.

Comunicación descendente: es aquella comunicación que se presenta cuando la información fluye de arriba abajo, a lo largo de la línea jerárquica de la organización, es decir, desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados. Esta comunicación es importante, ya que es utilizada para establecer tareas, metas, proporcionar instituciones,

informar referente a políticas y procedimientos, señalar problemas que necesiten de retroalimentación acerca del desempeño, etc. Ejemplos de este tipo de comunicación son los memorándums, informes, manuales de organización y periódicos internos. (Ivancevich, 1997, p. 25)

- **Comunicación ascendente:** establece que es aquella modalidad en donde la información fluye de abajo hacia arriba, desde, los subordinados hacia sus supervisores de estos a los niveles de dirección; su importancia radica, en que es una manera de evaluar indirectamente la eficacia de la comunicación descendente; mediante ella los trabajadores adquieren con conciencia de que forman parte de la organización; también permite obtener mejoras a través de la retroalimentación desde la parte baja de la pirámide. Ejemplo de esta comunicación son los programas de sugerencias, procedimientos de quejas, políticas de puertas abiertas y reuniones de trabajo. (Ivancevich, 1997, p. 25)
- **Comunicación horizontal:** también llamada comunicación lateral, es aquella comunicación donde los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel de la organización. Ejemplos de esta comunicación son las reuniones de plantilla, las interacciones frente a frente, notas, memorándums, informes, etc. (Ivancevich, 1997, p. 25)
- **Comunicación transversal:** Abarca todos los niveles jerárquicos con el propósito de emplear un lenguaje común y busca conseguir una gestión participativa y democrática.

En las relaciones interpersonales de una organización, la comunicación es compleja. A veces surgen situaciones en que un individuo impresiona a otro hasta convertirse en una amistad o que ocurra algo que no les guste y se decepcionen el uno del otro; como consecuencia de esto la relación se debilita. Entonces el mayor esfuerzo consistirá en ver los aspectos positivos de aquel o aquella persona para fortalecer y mejorar la relación. Por consiguiente, mantener y conservar una buena relación con los colegas de trabajo significa aceptar las debilidades y fortalezas, los defectos y las virtudes, saber convivir aceptando las diferencias. Una

comunicación exitosa no solo requiere sentido común, también control de los sentimientos, interpretaciones y conductas de uno mismo. Para que el individuo mantenga una comunicación exitosa con los demás miembros de su entorno, debe saber gestionar sus emociones. (Ivancevich, 1997, p. 28)

2.2.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN

A continuación, vamos a enumerar las distintas características de la comunicación:

- **COMUNICACIÓN DIRECTA E INDIRECTA:**

Para llevar a cabo un proceso de comunicación, no es necesario el receptor y emisor se sitúe cerca uno del otro, cara a cara. La comunicación puede definirse como directa como indirecta. La comunicación directa hace referencia a aquella que se da cuando los interlocutores se sitúan juntos, cara a cara. En cambio, la comunicación indirecta será aquella que se realiza a través de otros medios: Internet, correo, otras personas. (Pavia, 2014, p. 4)

- **USO DE PALABRAS O SÍMBOLOS:**

Existen muchos medios de comunicación. Quizás los más extendidos sean los que se usan palabras, como es el caso de la comunicación escrita y oral. Pero también podemos hacer uso de los símbolos para expresarnos. Un ejemplo de comunicación por símbolos es el tañido de una campana para anunciar el cierre de la escuela, o el hecho de fruncir el ceño cuando no estamos de acuerdo con nuestro interlocutor, mostrando enojo a través de los ojos, o indicando nuestras intenciones con el movimiento de nuestra mano. (Pont, 2010, p. 45)

- **ADAPTACIÓN:**

El papel del comunicador o emisor, no debe basarse únicamente en la transmisión del mensaje, también deberá de valorar el estado de ánimo del receptor, sus necesidades, y adaptarse por tanto en función de esta valoración previa. En ocasiones, conocemos por experiencias pasadas, que el receptor puede no llegar a entender cierta información. Será por tanto responsabilidad del emisor encontrar las palabras correctas para que el mensaje sea entendido. (Francois, 1973, p. 38)

- **CONCISIÓN:**

La característica de concisión no hace referencia a que el mensaje debe ser corto por necesidad, sino que se refiere a que la información transmitida no debe incluir ningún dato repetido o irrelevante. La comunicación concisa permite una mejor comprensión del mensaje y ayuda al destinatario a centrarse en los puntos claves y no distraerse en detalles menores. (Francois, 1973, p. 40)

- **LA INTEGRIDAD:**

Para que la comunicación sea eficaz, debe ser una comunicación completa, es decir, debe incluir toda la información. Posteriormente será el receptor el que evalúe el contenido, resuelva un problema o tome una decisión. Mediante la comunicación completa se reduce la necesidad de preguntas y respuestas, se ahorra tiempo y se mejora la calidad del proceso de comunicación. (Francois, 1973, p. 40)

2.2.2 COMUNICACIÓN VERBAL

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos.

Hay múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás. (Fournier , 2002, p. 39)

2.2.2.1 DICCIÓN

Es la pronunciación correcta de las palabras, es decir hablar en forma clara. Esto, lógicamente, implica articular articuladamente. Si bien es cierto que al hablar nos comemos las últimas sílabas por la ley del mínimo esfuerzo o la economía del lenguaje, estas frases o palabras incompletas las determinamos con el lenguaje no verbal con los gestos o tono de voz. La práctica es la única garantía del buen lenguaje. (Fournier, 2002, p. 39)

2.2.2.2 MENSAJE

Un mensaje, según la teoría de la comunicación, es la información que el emisor envía al receptor a través de un canal de comunicación. Así, pues, el mensaje es la razón de ser del proceso comunicativo y es, al mismo tiempo, aquello que se comunica. (Fournier, 2002, p. 40)

2.2.2.3 FLUIDEZ

Es el desarrollo continuo y espontáneo de las ideas. Cuando alguien habla con fluidez, demuestra dominio de su idioma. (Fournier, 2002, p. 40)

2.2.2.4 CLARIDAD

Evitar palabras rebuscadas, expresiones técnicas, frases hechas, etc. (Fournier, 2002, p. 40)

2.2.2.5 ARGUMENTACION

Una argumentación es un texto que tiene como fin o bien persuadir al destinatario del punto de vista que se tiene sobre un asunto, o bien convencerlo de la falsedad o veracidad de una teoría, para lo cual debe aportar determinadas razones. Aparte de esta intención comunicativa, el texto argumentativo se caracteriza por una organización del contenido que lo define como tal: se presentan unas opiniones, que deben ser defendidas o rechazadas con argumentos, y que derivan de forma lógica en una determinada conclusión o tesis. (Trueba, 2000, p. 125)

2.2.2.6 VOLUMEN DE VOZ Y ARTICULACIÓN

La intensidad de la voz debe graduarse de acuerdo con el tamaño del lugar y el número de personas a quienes va dirigido el mensaje. Para un volumen adecuado de la voz es necesario saber respirar bien, y esto se logra con la respiración diafragmática. (Fernández, 1977, p. 32).

Articular bien es pronunciar distintamente todas las consonantes. Por definición las vocales son sonidos producidos por la vibración de las cuerdas vocales, amplificados por

los resonadores de la laringe, la boca y la nariz, y no modificados de modo apreciable por los órganos de la articulación.

La lengua, los labios, los dientes, el maxilar, el paladar actúan como agentes capaces de modificar el sonido producido por el mecanismo de la voz. La calidad del tono se puede lograr cuando a través del movimiento conjunto de dichos órganos, se varía el tamaño y la forma de la cavidad bucal. Ha de tenerse en cuenta que la lengua es el órgano que contribuye de modo más importante en la claridad de los sonidos porque, aunque la boca tenga la apertura necesaria, los sonidos producidos no pueden modularse si la lengua permanece inactiva o se mueve con torpeza.

Articular bien permite, entre otras cosas, hacerse comprender claramente, incluso cuando se habla en voz baja, y proporciona la debida comprensión de lo que se diga, lo cual constituye la única manera de mantener y desarrollar el interés del público. (Fernández, 1977, p. 40).

2.2.3 COMUNICACIÓN NO VERBAL

El uso del lenguaje es una facultad única de los seres humanos. A través de las palabras transmitimos información, pedimos cosas, trasladamos nuestras opiniones, planteamos ideas, o expresamos sentimientos. Es el principal vehículo que utilizamos para hacernos entender en sociedad. Sin embargo, existen otras maneras de comunicación en las que no reparamos muy a menudo y que, sin embargo, dicen mucho de nosotros. Los gestos, las miradas, las posturas, y toda una serie de elementos intervienen e influyen en la percepción que los demás tienen de nosotros o de lo que decimos. Nuestro cuerpo también habla. Es lo que conocemos como comunicación no verbal. Aprender a manejarla puede ayudarnos a expresarnos y relacionarnos mejor. (Yerena & socorro, 2011, p. 35)

2.2.3.1 POSTURA DEL CUERPO

Por postura entendemos la posición física del cuerpo; esta siempre influye en la percepción que los otros tengan de nosotros. La postura que cada quien adopta se relaciona con la condición mental o el estado de ánimo, y es un reflejo de ellos, por eso se dice que la postura refleja el carácter del comunicador. (Kendon, 1970, p. 34).

Cómo tener una postura de poder:

- **Mantén tus dos pies firmes en el piso.** Tu postura firme transmite autoridad y seguridad a las personas, así que evita balancear tu peso en cada uno de tus pies.
- **Separa tus piernas sin abrir las puntas.** Esto te proporciona una mayor estabilidad mientras mantienes las puntas de tus dedos en dirección de los oyentes.
- **Saca un poco el pecho.** Haz tus hombros hacia atrás y levanta el pecho con naturalidad mientras evitas a toda costa el encorvamiento.
- **Tu frente siempre en alto.** Para asegurarte de que tu cabeza está en la posición correcta te recomiendo que eleves tu mentón como si quisieras apuntar con él a la misma altura del mentón de quienes te escuchan.
- **Tus manos relajadas en tus costados.** Mantén tus brazos a ambos lados de tu cuerpo de una manera natural, esa es la postura base ideal de una persona segura antes de hablar y mientras lo hace. (Kendon,1970, p. 35).

2.2.3.2 GESTOS O ADEMANES

La expresión facial refleja el entusiasmo la naturalidad y espontaneidad con que decimos el mensaje. Los movimientos de la cara, o gestos, son los elementos visuales de mayor impacto y es en ellos, por lo tanto, donde el comunicador debe desarrollar más habilidad para apoyar su mensaje efectivamente. (Kendon,1970, p. 35).

Existen dos categorías generales de ademanes: descriptivos y enfáticos. Los descriptivos son los que expresan acción o señalan dimensiones y ubicación. Cuando se centre en este aspecto de la oratoria, no se conforme con hacer solo uno o dos ademanes. Intente gesticular con naturalidad a lo largo de toda la intervención.

Los ademanes enfáticos expresan sentimiento y convicción. Sirven para subrayar y reforzar las ideas. (Kendon,1970, p. 35).

2.2.3.3 MIRADA

Es una situación de comunicación, sin duda la primera habilidad física y de movimiento que debemos practicar es tratar de mantener el contacto visual con el receptor o receptores para un buen comunicador, esta habilidad no solo consiste en hacer contacto visual con el receptor, sino que por medio de la mirada debe reflejar entusiasmo, naturalidad y

convicción de ideas, pues ver con seguridad a los demás denota verdad e inspira confianza, además de que hace que el público de credibilidad al mensaje. (Ekman, Friesen & Ellsworth, 1972, p. 29).

El contacto visual es un eficaz regulador de la comunicación y, en ocasiones, es la comunicación misma. Cuando esto último ocurre, la mirada por sí sola se convierte en el mensaje, y no hacen falta las palabras para entenderla, Generalmente, la mirada habla por nosotros. Pero, sobre todo, la mirada sirve para escuchar, y para hacer ver a la otra persona que deseamos comunicarnos. El contacto visual constituye la herramienta más útil para la escucha activa, aquella que hace sentir cómodo a nuestro interlocutor y con la que obtendremos siempre la información de mayor calidad. (Ekman, Friesen & Ellsworth, 1972, p. 29).

2.2.4 COMUNICACIÓN ASERTIVA

El asertividad es la habilidad de expresar y comunicar nuestros deseos de una manera abierta, directa, amable y franca, consiguiendo decir lo que queremos expresar, pero sin atender contra los demás. Se trata, por tanto, de expresar nuestros derechos y responsabilidades una vez que se valoren adecuadamente las circunstancias en las que se produce dicha conducta y no se dañe los derechos y dignidad del receptor. (Diez, 2010, p. 51)

➤ Características del asertividad:

- Ser congruente, capaz de expresar actitudes y sentimientos
- Emplear un lenguaje directo sin ambigüedades
- No enjuiciar, aceptación incondicional del otro
- No evaluar la conducta de los demás
- Ser empático
- Creer en sí y en los otros
- Expresarse de manera directa
- Considerarse los sentimientos de los demás
- Manifestar entusiasmo y bienestar

2.2.5 COMUNICACIÓN EMPÁTICA

La comunicación empática es la capacidad de ponerse en el lugar de otro, es generar una relación de cordialidad, amabilidad, sinceridad y de deducir su reacción. La persona que ha desarrollado la capacidad de comunicarse en forma empática con sus pares tiene el don de saber comprender lo que sienten y piensan los demás; siempre se comunicará de modo adecuado y dirá lo pertinente y en la forma debida. (Porret, 2010, p. 13)

la comunicación empática es la habilidad para entender las emociones de los demás y tratarlos de manera adecuada, con amabilidad. Esta capacidad es la pieza angular de la comunicación en el entorno laboral.

En el ambiente escolar se debe promover una adecuada comunicación entre los directivos, jerárquicos, docentes, auxiliares, administrativos, es decir, con todo el personal de la institución. Por otro lado, también se debe mantener una buena comunicación con los estudiantes y padres de familia. (Porret, 2010, p. 29)

2.2.6 COMUNICACIÓN DE ESCUCHA

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. (Marcuello, 2018, p. 45)

➤ Elementos que facilitan la escucha activa

- Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.
- Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

➤ Elementos a evitar en la escucha activa

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continuo y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay

que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.

- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contraargumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

2.2.7 ¿QUE ES CLIMA ORGANIZACIONAL?

Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados, es relativamente nuevo y tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros. (Paucar, 2001, p. 112)

Las definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema. (Paucar, 2001, p. 112)

Conviene, para nuestros propósitos, identificar el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento. (Paucar, 2001, p. 112)

El clima organizacional refiere también al ambiente 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. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la

satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

(Fincher & Nash), ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, entre otros. Para Fincher, el clima organizacional se define como las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos. Las organizaciones tienen su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones.

Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad. En el clima organizacional inciden varios factores, tangibles e intangibles. (Fiallo, 2015, p.15)

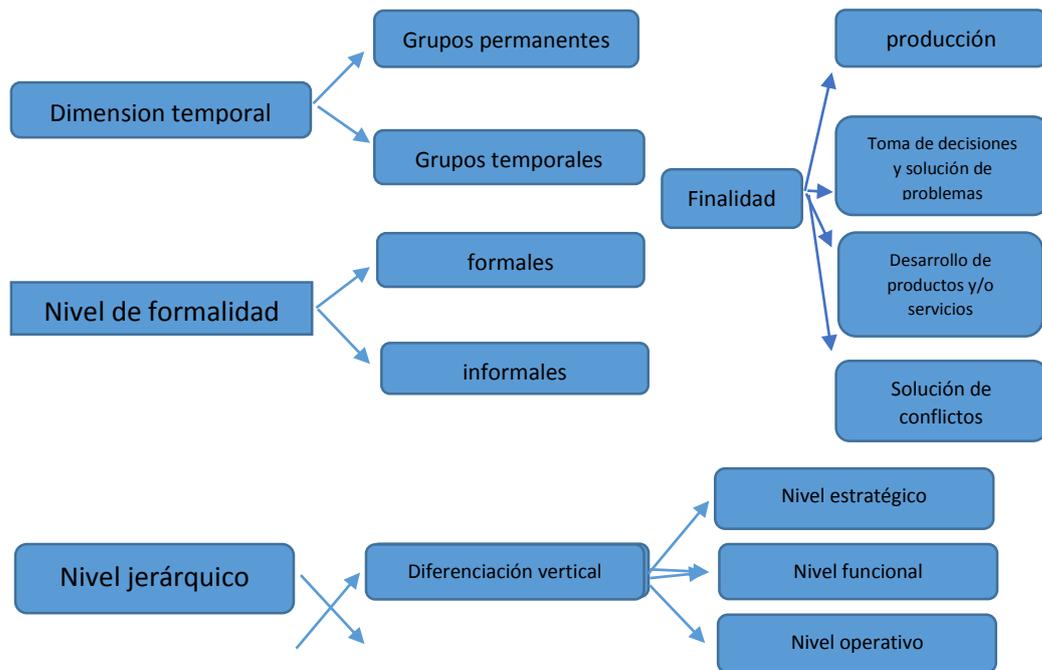
2.2.8 TRABAJO EN EQUIPO

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no solo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transmisión de los valores y cultura. (Paucar, 2001, p. 139)

Sin embargo, las ventajas que aportan a nivel organizacional los sistemas de trabajo en equipo no serían suficientes para explicar su éxito, es preciso, también, analizar las ventajas que aportan a las personas que integran los equipos, ya que son los individuos los que van actuar como verdaderas fuerzas impulsoras de su desarrollo y funcionamiento. Entre los principales beneficios podemos destacar la

satisfacción de las necesidades de afiliación y el que posibilitan y facilitan el desarrollo personal y profesional de sus integrantes a través del reconocimiento, apoyo y retroinformación que proporcionan los compañeros. (Paucar, 2001, p. 139)

2.2.8.1 TIPOS DE EQUIPO DE TRABAJO



Fuente: Schein, 1970; Gil y García. 1996; Rodríguez, 2001. p. 140

2.2.8.2 MOTIVACION LABORAL

Si un motivo es una variable que da lugar a una determinada conducta, esto es, un impulso a la acción y motivación, es un conjunto de motivos, y es claro que esta se podría definir como el conjunto de variables que dan lugar a una conducta determinada, Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso.

Así mismo la motivación empresarial hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir los objetivos empresariales marcados por la organización. (Palomo, 2013, p. 116)

➤ **Tipos de motivación**

Una de las más conocidas y usadas en el mundo de los negocios es la desarrollada por los psicólogos (Edward & Richard). Ryan en cuanto al origen de este interés por el trabajador:

- Motivación intrínseca: Es aquella motivación que se genera a partir de factores internos de la persona, como puede ser la propia satisfacción personal del empleado.
- Motivación extrínseca: Se trata de aquella motivación laboral que es inducida por elementos externos al sujeto, como un aumento de salario o un reconocimiento público.
- Motivación positiva: cuando el detonante se configura como un premio o recompensa.
- Motivación negativa: si el refuerzo a la conducta del individuo es asociado como una amenaza o castigo.
- Motivación primaria: cuando la persona actúa para satisfacer sus necesidades básicas.

2.2.8.3 ROLES ASIGNADOS

Asignar correctamente los roles en un equipo de trabajo es el primer paso para lograr que el grupo humano al que se le ha encomendado una misión conjunta pueda alcanzar el éxito. La selección de las personas que integrarán un equipo con determinados objetivos debe hacerse teniendo en cuenta:

- Su conocimiento.
- Su experiencia.
- Su potencial.

También es cierto que, dependiendo del propósito atribuible al equipo, puede resultar conveniente tomar en consideración otros factores como la edad de los integrantes, su género o su localización geográfica, entre otros. Sin embargo, más que la selección de las personas que formarán el grupo, lo que resulta verdaderamente crucial es la determinación de los roles que desempeñarán, ya que ésta decidirá la posición que jugarán en la estructura del equipo y el impacto de su participación en la consecución del resultado final. (Galaz, 2003, p. 38)

2.2.8.4 SATISFACCION LABORAL

es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

está relacionado con los trabajadores y con el contexto del trabajo, se caracteriza en la aparición de tres estados psicológicos del trabajo: significación, responsabilidad por los productos del trabajo y conocimientos del resultado de las actividades del mismo. Estos estados a su vez, generan la motivación interna, la calidad en el desempeño y la satisfacción con el trabajo e influye en la retención del personal y el bajo ausentismo. Aunque el modelo responde de forma diferente de acuerdo con cada variable dependiente considerada de los resultados, de los estudios de la satisfacción laboral apoyan la relevancia de las dimensiones del trabajo identificadas y los estados psicológicos, en esta metodología considerado la naturaleza del trabajo académico que este, por lo menos en las instituciones orientada a la investigación. (Galaz, 2003, p. 41)

2.2.8.5 SISTEMA DE RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO

El reconocimiento del líder por el objetivo logrado hace sentir felices y orgullosos a los miembros del equipo; dicho reconocimiento se considera como la mejor recompensa, En equipos de este tipo, los logros o reconocimientos de las personas son considerados como muy importantes. En el contexto escolar los directivos deben adoptar estrategias de reconocimiento a los profesores, para destacar el esfuerzo en el logro de objetivos. Estos estímulos motivarán el buen desempeño del docente reconocido y de los demás. Por ejemplo, puede otorgarse resoluciones de felicitación, diplomas de honor, menciones honrosas en acto público. (Acosta 2011, p. 35)

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos básicos para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.

Para el reconocimiento en el sistema público los directores como líderes deberían tomar mecanismos para recompensar o reconocer el trabajo destacado y dedicado de los profesores, administrativos y auxiliares mediante oportunidades de desarrollo profesional, calidad de vida laboral, libertad, autonomía en el trabajo, delegar

representaciones o funciones en los diferentes eventos institucionales. (Chiavenato, 2009, p. 278)

2.2.8.6 REGULACION DE CONFLICTOS

Al encontrarnos en medio de una situación conflictiva, todos respondemos de una manera distinta. Incluso, tendremos a reaccionar según el contexto. Por ejemplo, la manera en que nos comportamos, en medio de nuestra familia, a menudo es diferente a la que recurrimos cuando tenemos problema en el trabajo. No obstante, en muchos casos tenemos un estilo preferido. Algunos prefieren competir, y buscan salirse con la suya a todo costo. Otros, por el contrario, siempre evitan el conflicto, o se acomodan a los deseos de los demás. Los cinco estilos preferidos de comportarse en un conflicto. (López & Domínguez & Machado, 2014, p. 46)

Competencia: deseo de satisfacer los intereses personales a como dé lugar, ganado a la otra parte independientemente de cómo se vea ésta afectada.

- Colaboración: intención de arreglarse con la otra parte de manera que ambos puedan lograr objetivos, conciliar sus intereses y quedar plenamente satisfechos.
- Evasión /Evitar: Deseo de retirarse de un conflicto, sacarle la vuelta o suprimirlo.
- Complacencia: estar dispuesto a dar concesiones, a ceder para que el otro se salga con la suya, con tal de que se resuelva el conflicto.
- Arreglo con concesiones/convenir/negociar: intención de negociar y arreglarse con la otra parte, cediendo en parte, con la condición de que la otra ceda también en algo. (López & Domínguez & Machado, 2014, p. 46)

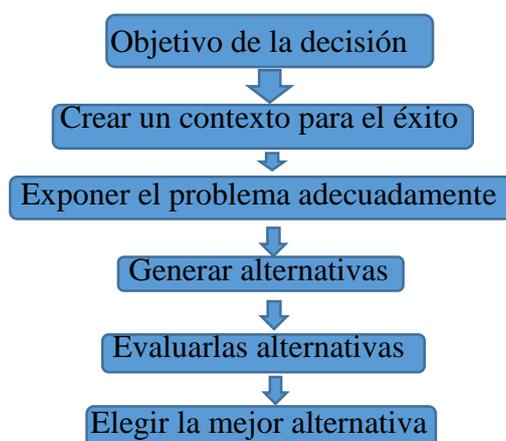
2.2.8.7 TOMA DE DECISIONES

Las decisiones empresariales son difíciles cuando tienen algo de incertidumbre, cuando presentan muchas alternativas, cuando son complejas y cuando tratan temas interpersonales. (Trabal, 2006, p. 4)

La incertidumbre nos hace dudar: ¿Cómo voy a decidir si no tengo toda la información y si no puedo estar seguro del resultado de mi decisión? Algunos directivos preferirán no hacer nada a dar un paso a la oscuridad. Otros cursos de acción alternativos pueden ser

también problemáticos si la alternativa tiene también sus incógnitas y resultados desconocidos. La complejidad también dificulta la toma de decisiones. Las decisiones también tocan muchas veces temas interpersonales que, aunque son difíciles de medir y evaluar, a menudo determinan el éxito o fracaso de acciones emprendidas. A lo largo de los años la gente ha tomado técnicas para tratar todas estas dificultades, técnicas que forman parte de un proceso de decisiones lógico. (Trabal, 2006, p. 4)

PROCESO DE LA DECISIÓN:



2.2.8.8 RESOLUCION DE PROBLEMAS

Para resolver un problema lo primero que debemos hacer es definirlo.

todas las personas implicadas en su resolución deben tener muy claro cuál es el problema. Si todas las personas que van a solucionar el problema en grupo no tienen la misma idea de cuál es el problema. No podrían abordarlo. Es muy importante tener en cuenta que para definir un problema no hay que confundir las causas, el problema en sí y los efectos del problema.

Asimismo, si el problema es complejo de debe subdividir en pequeños inconvenientes, con la finalidad de solucionar por separado.

Es importante hablar con los afectados y escuchar la descripción directa de las personas que sufren dicho problema.

Hay que evitar tomar decisiones sobre problemas que solo hemos oído. (Guillen, 2012, P. 155)

2.2.9 LIDERAZGO

Liderar es una de las cosas más difíciles que puede tocarnos hacer en la vida. El liderazgo requiere pasión, un extraordinario conjunto de habilidades y una sólida educación. Lo que nos lleva a asumir el papel del líder, hablando en términos generales, es la intención de mejorar las cosas. Damos por sentado que, como líderes, trabajaremos muchas horas, haremos grandes sacrificios y estaremos a merced de la montaña rusa del éxito y del fracaso. No es de extrañar que, en un mundo como el nuestro en el que permanezcamos conectados 24 horas al día los 7 días a la semana y los 365 días del año lo urgente nos distraiga de lo importante obstaculice la excelencia en el liderazgo. Si somos sinceros, tendremos que admitir las muchas veces en que desatendiendo lo importante, dedicamos nuestros esfuerzos a lo urgente, perdemos el tiempo y no hacemos las cosas lo mejor que podríamos. (Marturano, 2017, P. 5)

En este contexto cada líder en una organización social debe tener en cuenta que es parte de un sistema mayor: de un equipo de trabajo, de un grupo de gente que lleva una causa adelante, de un sector al que representa, de una nación, del mundo del cual todos formamos parte. Su función es trabajar para que una organización este enfocada en su misión, pero no se agota ahí: debe asegurarse que se respeten principios y valores básicos y comunes a todos los individuos. (Marturano, 2017, P. 5)

A los líderes les corresponden un papel significativo en la creación del estado de ánimo de la sociedad. Pueden servir como símbolos de la unidad moral de la sociedad. Pueden expresar los valores que mantiene en la sociedad unida. Lo más importante es que pueden concebir y expresar metas que elevan a la gente por encima de sus mezquinas preocupaciones, por encima de los conflictos que despedazan a una organización y sociedad, y la unen en busca de sus objetivos dignos de sus mejores esfuerzos. (Schonfeld, 2000, P. 20).

➤ **El problema del liderazgo**

El liderazgo no debería ser un problema. La ciencia y los avances tecnológicos ya dieron acabadas muestras de haber vencido problemáticas mucho más complejas, pero tal vez no menos importantes. Pero los científicos y los tecnólogos investigan, se preparan, insisten, se vuelve a probar todos los días.

Solo actuando como verdaderos líderes estaremos construyendo una cultura de la ejecución, es decir, hacer que realmente las cosas sucedan. La ejecución con calidad tiene que formar parte de la cultura de la organización e influir circularmente en la conducta de todos los líderes de todos los niveles. Uno como líder, forja y demuestra sus propias habilidades. Los resultados impulsaran el desarrollo del líder y así se puede convencer a que nosotros en el negocio hagan lo mismo. (Retana, 2014, P.37).

➤ **¿Cuál es el papel del líder en periodos de crisis?**

Se proponen diez principios fundamentales:

- Identificar la necesidad de cambio
- Desarrollar la coalición de apoyo
- Alertar y concientizar a la organización acerca de la necesidad de cambio
- Desarrollar y personificar las nuevas actitudes y los nuevos valores
- Educar, adiestrar y transferir información y habilidades a la organización
- Involucrarse, compartir, cooperar desarrollar acción conjunta
- Manejar el conflicto interno
- Actuar directamente sobre asuntos críticos
- Negociar recursos y nuevas reglas en el entorno
- Seleccionar y ajustar recursos humanos

De estos diez pasos solamente los primero cuatro pasos deben anteceder a los restantes y mantenerse vigentes durante todo el proceso. Los siguientes seis ocurren entremezclados entre sí. (Ramírez, 2007, p. 16)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Comunicación

un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología. La palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

2.3.2 Comunicación directa

La comunicación directa es el modo de comunicación humana que se da mediante la lengua natural y es caracterizada por la inmediatez temporal. En la comunicación directa la producción del mensaje por parte del emisor y la comprensión del mismo por parte del receptor es simultánea y se produce mediante la relación interpersonal.

2.3.3 Comunicación indirecta

Por otra parte, podemos comunicarnos con otras personas, aunque no esté presentes físicamente o cerca de nosotros unos de los ejemplos son las redes sociales las cuales ya conocemos, algunos otros los teléfonos celulares han reemplazado la comunicación cara a cara a este tipo de comunicación existe un intermediario entre el emisor y el receptor.

2.3.4 Comunicación Interpersonal:

Cuando se habla de la comunicación interpersonal, sin embargo, no sólo se alude a la verbal, es decir, a la protagonizada por el lenguaje. Está claro que los seres humanos nos distinguimos de los animales por justamente nuestra capacidad de organizar y comunicar nuestra realidad mediante un sistema de signos representados sonora y gráficamente.

2.3.3 Clima organizacional

El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.

2.3.4 liderazgo

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder).

2.3.5 trabajo en equipo

El trabajo en equipo consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.

2.3.6 Confort

El ser humano tiende a buscar el confort en todo momento. En un entorno laboral, como puede ser una oficina, el confort suele obtenerse a partir de la utilización de un asiento cómodo, que evite dolores de espalda.

2.3.7 Potencial humano

El potencial humano se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar. El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que todos tenemos un gran potencial humano y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida.

2.3.8 Regulación de conflictos

Es la actuación que favorece el consenso entre las partes con intereses u opiniones contrapuestas, podría considerarse como un método de regulación de conflictos.

2.3.9 Coherencia

La coherencia es la propiedad textual por la cual los enunciados que forman un texto se refieren a la misma realidad. Para que un texto presente coherencia, sus enunciados han

de centrarse en un tema y debe responder a nuestro conocimiento del mundo. Los textos se construyen aportando nueva información en cada enunciado, pero una sucesión de enunciados dejará de ser coherente si en ellos no se hace referencia a un tema común.

2.3.10 Cohesión

Además de resultar coherentes, los enunciados de un texto deben estar conectados o cohesionados entre sí. Así, dos enunciados coherentes pueden no constituir un texto si su relación gramatical es incorrecta. Se denomina cohesión a la propiedad por la cual los enunciados de un texto se relacionan correctamente desde un punto de vista léxico y gramatical.

2.3.11 Mímica

la mímica puede ser considerada un arte, porque muchos mimos presentan espectáculos usando sólo gestos y expresiones faciales. La mímica también se utiliza, a menudo, como una forma de entretenimiento. Hay juegos para niños y adultos basados en el uso de mímicas. Estas actividades son excelentes para el desarrollo del razonamiento y expresión y de la misma manera mejorará la relación entre las personas involucradas.

2.3.12 Reuniones de trabajo

Las reuniones de trabajo son importantes ya que conectan al trabajador con la dirección de la empresa, estableciendo una comunicación de reciprocidad entre ambos. Con todo ello, las posibilidades de mejora de la actividad, así como de los beneficios para el trabajador aumentan.

2.3.13 Innovación empresarial

La innovación empresarial es el motor que mueve el sector económico y permite el crecimiento de los negocios hasta límites insospechados. Sin innovación no hay mejora, y sin mejora no hay propósito de cambio en un ambiente tan competitivo como este, en

el que la creación de nuevos negocios supone un extra de saturación para el mercado empresarial.

2.3.14 Participación activa

En las acciones de formación la participación activa y comprometida en un grupo es un elemento clave para el aprendizaje, pero requiere de una serie de condiciones contextuales y psicológicas que permitan romper barreras muy poderosas para la persona, como son el miedo a hablar en público o a quedar mal/ridículo, entre otras.

2.4 OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	COMUNICACIÓN VERBAL	DICCION EL MENSAJE FLUIDEZ CLARIDAD ARGUMENTACION VOLUMEN DE VOZ	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
	COMUNICACIÓN NO VERBAL	POSTURA DEL CUERPO GESTOS MIRADA	
CLIMA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO TRABAJO EN EQUIPO	INNOVACION RECOMPENZA CONFORT	Nunca Casi nunca A veces siempre Casi siempre
		PARTICIPACION EN EQUIPOS MOTIVACION LABORAL ROLES ASIGNADOS	
		TOMA DE DESICIONES RESOLUCION DE PROBLEMAS	

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

Para obtener datos e información necesaria para la presente investigación se visitó a la Dirección Regional de Educación Puno, siendo la cantidad de 120 personas quienes trabajan en la institución, que se encuentra en el Jr. Bustamante Dueñas 881 - Urb II Etapa Chanu Chanu – Puno.

En dicha institución se recolectó información cuantitativa a través de las encuestas aplicadas a todo el personal que labora en la DREP.

3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación pertenece al método cuantitativo, utilizando la recolección de datos para probar la hipótesis planteada, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de conducta y probar teorías. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.4)

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio realizado es de tipo descriptivo y correlacional permitiendo detallar situaciones y eventos.

Asimismo, determina el fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 60)

3.4 VARIABLES:

Corresponden a las siguientes variables:

- Comunicación interpersonal
- Clima organizacional

3.5 UNIDAD DE OBSERVACIÓN

Los principales actores de la Dirección Regional de Educación Puno son todos los trabajadores de dicha institución.

3.6 POBLACIÓN

3.6.1 POBLACIÓN

para la presente investigación se denominó como población censal, está conformada por los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno, siendo la cantidad de 120 personas quienes laboran en la institución: Personal nombrado, contratado, destacados, programas educativos y servicios de apoyo.

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTO:

Las técnicas e instrumentos para la recolección de información fueron las siguientes:

La encuesta: El cuestionario es el instrumento de la encuesta y es un instrumento de recogida de datos rigurosamente estandarizado que operacionaliza las variables objeto de observación e investigación, por ello las preguntas de un cuestionario son los indicadores. (Madrigal, 2009, p.6)

Como instrumento se utilizó el cuestionario a fin de recoger datos acerca de los problemas de la comunicación interpersonal que se presentan en el clima organizacional de la DREP.

La observación: La observación cuantitativa, como método para recolectar datos, es similar al análisis de contenido. De hecho, es una forma de observación del contenido de comunicaciones verbales y no verbales. De este modo, en este apartado algunos conceptos sólo se mencionarán, pero no se profundizará en ellos, pues se tratan en el apartado sobre análisis del contenido. Cuyo instrumento es la ficha de observación para contrastar y validar datos.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1

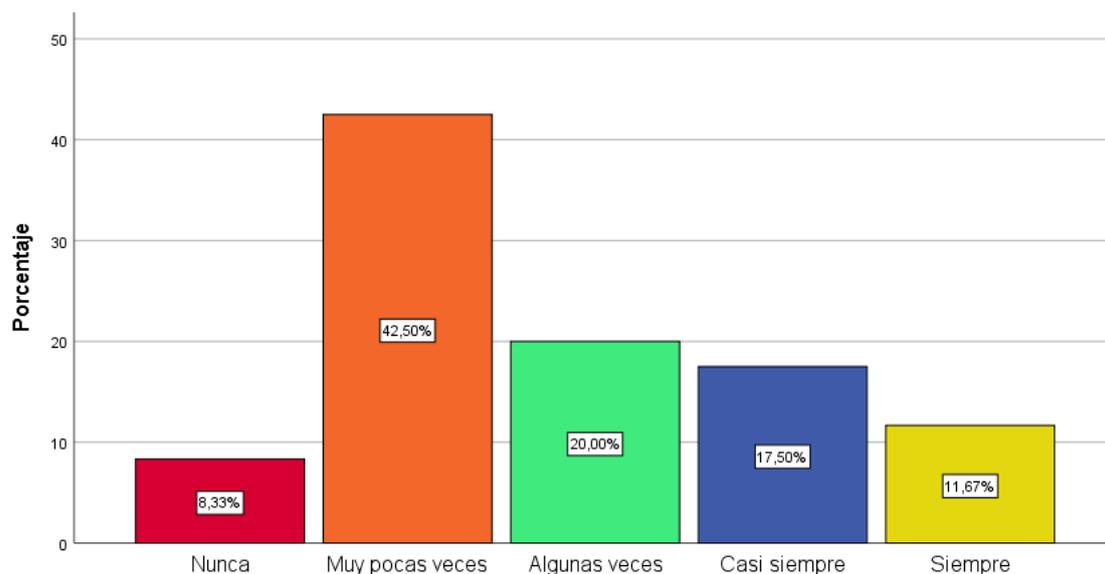
HABLA Y ESCRIBE ADECUADAMENTE SUS PALABRAS CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	8,3
Muy pocas veces	51	42,5
Algunas veces	24	20,0
Casi siempre	21	17,5
Siempre	14	11,7
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

FIGURA 1

HABLA Y ESCRIBE ADECUADAMENTE SUS PALABRAS CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En los resultados de la tabla 1 y figura 1, en relación a la encuesta realizada visualiza que el 42,50% de los encuestados, muy pocas veces habla y escribe adecuadamente sus palabras correctamente con sus compañeros de trabajo y un 20,00% menciona que habla y escribe sus palabras correctamente algunas veces. Sin embargo, el 17,50% de los trabajadores indican que es casi siempre en la institución, el 11,67% siempre y un 8,33% de encuestados considera nunca habla y escribe sus palabras correctamente, en este caso se observa que los resultados negativos son mayores.

Según señala Garimaldi, (2002), debemos tener cuidado al momento de escribir y hablar hablarlo, el lenguaje que utilizamos no sólo refleja nuestro grado de cultura y educación, si no el interés que usted pone en lo que quiere expresar.

Los seres humanos tenemos la necesidad vital de relacionarnos. Estas relaciones en el contexto social son posibles gracias a la comunicación, que implica entrar en relación con los demás y en un intercambio de pareceres, por cuanto que alternativamente somos emisores y receptores.

En este caso consideramos que casi el 70% considera que habla y escribe sus palabras correctamente muy pocas veces y algunas veces con sus compañeros de trabajo en la Dirección Regional de Educación Puno, por ello la comunicación que se da al interior de la institución no es clara.

TABLA 2

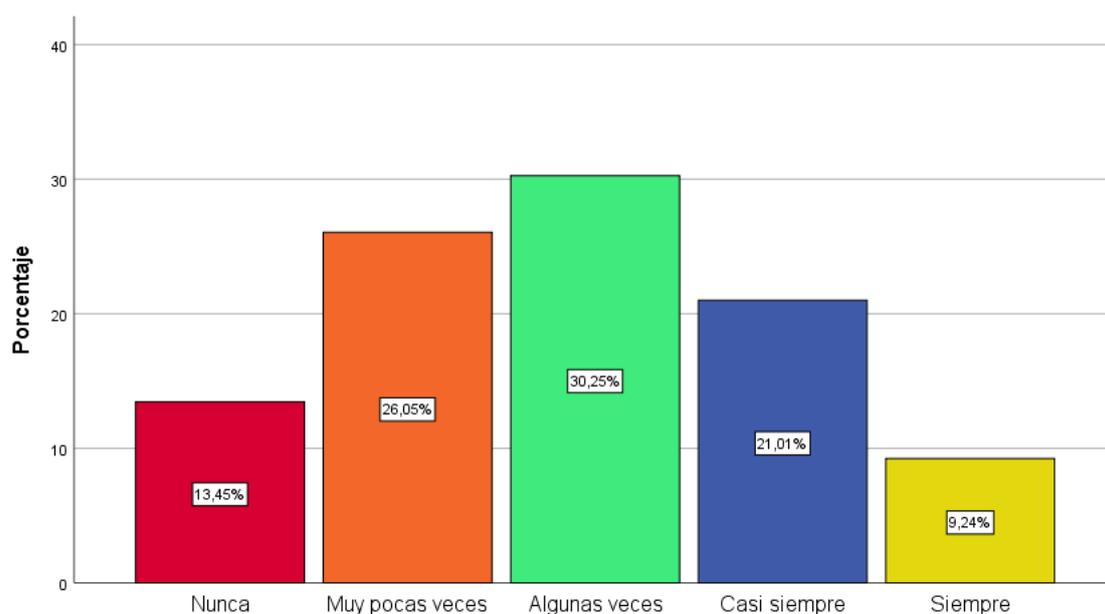
**ENTONACIÓN Y ARTICULACIÓN AL COMUNICARSE CON SUS
COMPAÑEROS DE TRABAJO**

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	13,3
Muy pocas veces	31	25,8
Algunas veces	36	30,0
Casi siempre	25	20,8
Siempre	11	9,2
Total	119	99,2
Perdidos del sistema	1	8
total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

FIGURA 2

**ENTONACIÓN Y ARTICULACIÓN AL COMUNICARSE CON SUS
COMPAÑEROS DE TRABAJO**



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En los resultados de la tabla 2 y figura 2 según la pregunta planteada en la encuesta ¿Entona y articula bien las palabras al momento de comunicarse con sus compañeros, es comprensible? un 30,25% considera que algunas veces siendo el porcentaje mayor. El 26,05% opina que muy pocas veces entona y articula bien las palabras al momento de comunicarse con sus compañeros.

A su vez el 21,01% manifiesta que entona y articula bien casi siempre. Sin embargo, el 13,45% nunca entona y articula bien y el 9,24% indica que entona y articula bien las palabras al momento de comunicarse con sus compañeros siempre, siendo esta alternativa de menor presencia en el trabajo.

Entonar y articular bien permite, entre otras cosas, hacerse comprender claramente, incluso cuando se habla en voz baja, y proporciona la debida comprensión de lo que se diga, lo cual constituye la única manera de mantener y desarrollar el interés del público. Fernández torrente, (1977).

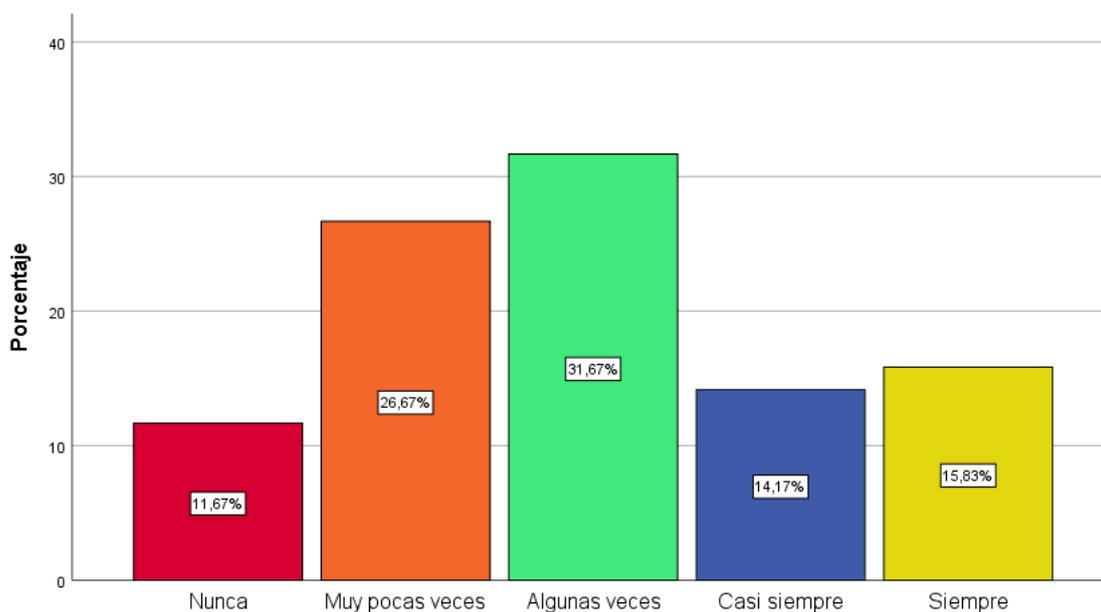
En este caso consideramos que el 56,03% que representa más de la mitad del 100% del personal que labora en la Dirección Regional de Educación Puno, entona y articula bien las palabras al momento de comunicarse con sus compañeros son muy pocas veces y algunas veces, por lo tanto, se concluye que no es comprensible la claridad y rotundidad de las palabras. Al momento de entablar una comunicación.

TABLA 3
COHESIÓN Y COHERENCIA EN EL MENSAJE

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	11,7
Muy pocas veces	32	26,7
Algunas veces	38	31,7
Casi siempre	17	14,2
Siempre	19	15,8
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 3
COHESIÓN Y COHERENCIA EN EL MENSAJE



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados que se observan en la tabla 3 y figura 3 a la pregunta, ¿Al momento de redactar un documento, su argumento emplea la cohesión, coherencia y orden para el mejor entendimiento del mensaje?, se observa que el 31,67% lo considera como algunas veces, seguido de 26,67% opina que muy pocas veces emplea la cohesión, coherencia y orden al momento de redactar un documento, mientras que un 15,83% de los encuestado afirma que siempre utiliza cohesión y coherencia en el mensaje, el 14,17% indica que casi siempre y el 11,67% nunca, lo cual suma un 100% de los encuestados.

Para que un texto presente coherencia, sus enunciados han de centrarse en un tema y debe responder a nuestro conocimiento del mundo.

Se denomina cohesión textual o simplemente cohesión a la característica de un texto bien formado por la relación entre sus oraciones. Se relaciona, a su vez, con la coherencia textual y pertenece al ámbito de estudios del análisis del discurso y la lingüística del texto.

Podemos determinar que la mayoría de trabajadores señalan que la cohesión y coherencia son empleados algunas veces al momento de redactar un documento, dificultando el mensaje ya que es una parte fundamental en el proceso del intercambio de información.

Figura 4

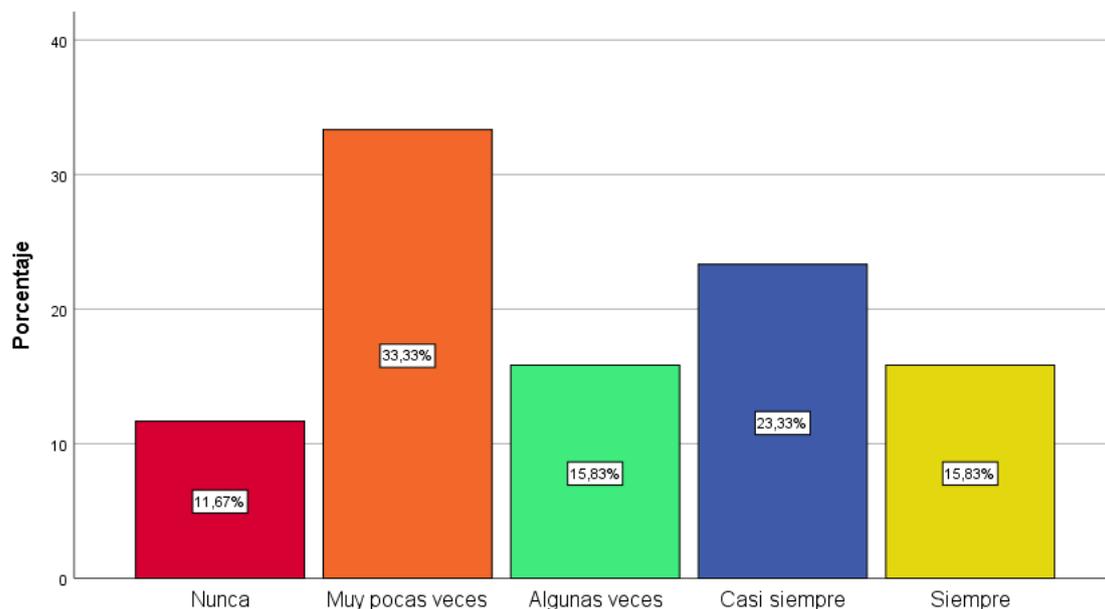
CLARIDAD Y FLUIDEZ AL MOMENTO DE HABLAR CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	11,7
Muy pocas veces	40	33,3
Algunas veces	19	15,8
Casi siempre	28	23,3
Siempre	19	15,8
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 4

CLARIDAD Y FLUIDEZ AL MOMENTO DE HABLAR CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En los resultados de la tabla 4 y figura 4 en relación a cuándo habla con sus compañeros de trabajo, tiene facilidad para pronunciar sus ideas con claridad y fluidez, el 33,33 indica que muy pocas veces, 23,33% indica que al momento de comunicarse con sus compañeros de trabajo tiene facilidad para pronunciar sus ideas con claridad y fluidez casi siempre, mientras que el 15,83% manifiesta que siempre habla con claridad y fluidez con sus compañeros de trabajo, de igual manera el 15,83 señala que algunas veces y el 11,67% de los encuestados afirma nunca se comunica con claridad y fluidez, lo cual suma un 100%.

Considerando que la claridad y la fluidez son el desarrollo continuo y espontáneo de las ideas. Cuando alguien habla con fluidez, demuestra dominio de su idioma y la claridad evita palabras rebuscadas, expresiones técnicas, frases hechas, etc.

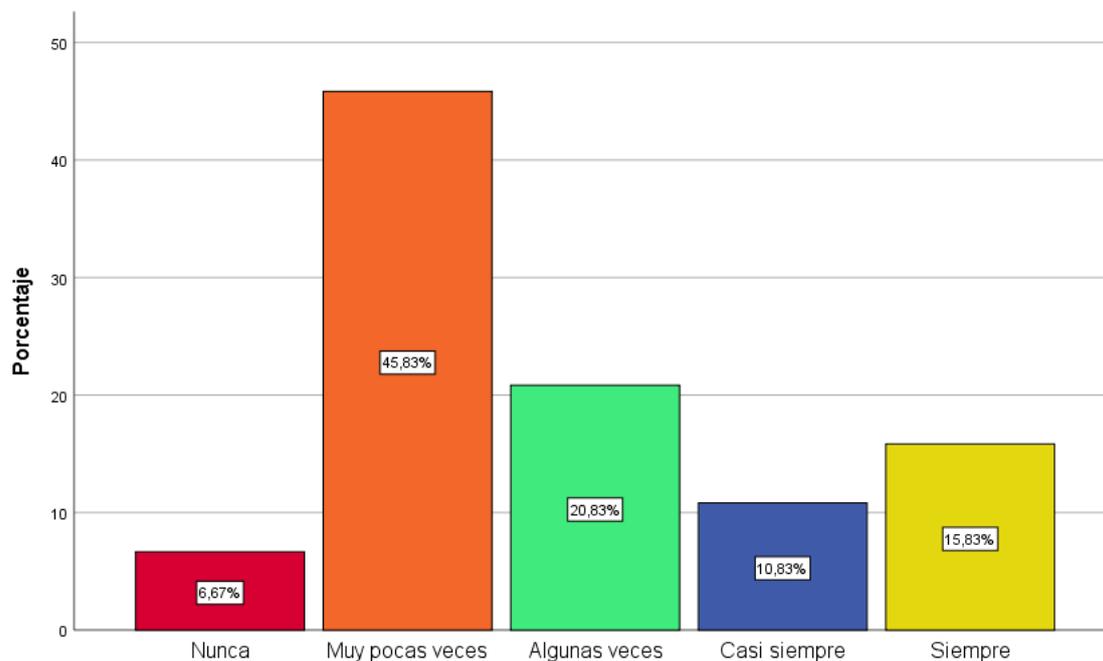
Se puede determinar que el personal administrativo de la DREP admite que muy pocas veces al hablar con sus compañeros de trabajo, tiene facilidad para pronunciar sus ideas con claridad y fluidez siendo el porcentaje más elevado, sin embargo, dificulta negativamente en la comunicación y clima organizacional.

TABLA 5
CLARIDAD Y FLUIDEZ AL MOMENTO DE HABLAR CON SU JEFE

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	6,7
Muy pocas veces	55	45,8
Algunas veces	25	20,8
Casi siempre	13	10,8
Siempre	19	15,8
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 5
CLARIDAD Y FLUIDEZ AL MOMENTO DE HABLAR CON SU JEFE



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 5 y figura 5, en relación a la encuesta realizada sobre cuando entabla una conversación con su jefe, tiene facilidad para pronunciar sus ideas con claridad y fluidez, se obtuvo el siguiente resultado donde el 45,83% menciona hablar con claridad y fluidez con su jefe muy pocas veces y un 20,83% lo califica como algunas veces.

Un 15,83% de encuestados siempre habla fluidamente y con claridad en una conversación con su jefe, a su vez el 10,83% menciona que casi siempre y un 6,67% nunca.

La fluidez y claridad son la capacidad de un hablante de expresarse correctamente con cierta facilidad y espontaneidad, exponiendo ideas concretas y definidas, con frases bien construidas y terminología común y al alcance de los destinatarios. Si hay que emplear palabras que pueden presentar dudas al receptor, mejor detenerse en explicarlas para que puedan ser comprendidas.

Entonces podemos deducir que muy pocas veces existe una comunicación fluida y clara entre trabajadores y directivos de la institución impidiendo una comunicación eficaz y comprensible.

TABLA 6

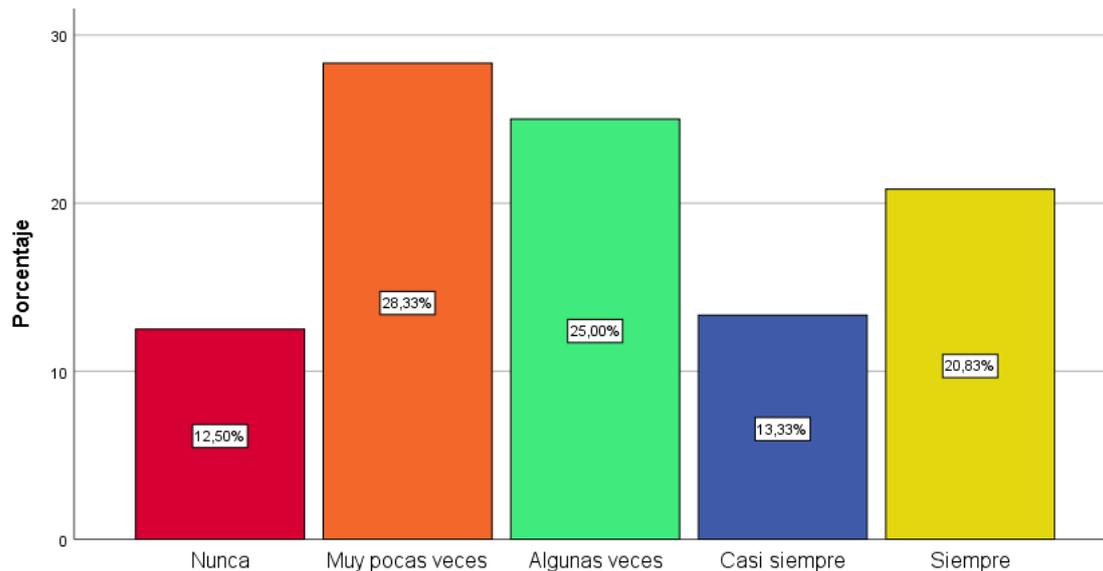
LA MIRADA AL MOMENTO DE COMUNICARSE ENTRE COMPAÑEROS

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	12,5
Muy pocas veces	34	28,3
Algunas veces	30	25,0
Casi siempre	16	13,3
Siempre	25	20,8
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 6

LA MIRADA AL MOMENTO DE COMUNICARSE ENTRE COMPAÑEROS



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En los resultados de la tabla 6 y figura 6, en relación a la encuesta realizada visualiza que el 28,33% de los encuestados, muy pocas veces fija la mirada al rostro del emisor al momento de hablar entre compañeros y un 25,00% menciona algunas veces. Sin embargo, el 20,83% de los trabajadores indican que siempre dirigen su mirada entre compañeros al hablar, el 13,33% menciona que casi siempre y un 12,50% de encuestados considera nunca mirarse al entablar una conversación.

Según Friesen & Ellsworth, (1972), la mirada es una situación de comunicación, sin duda la primera habilidad física y de movimiento que debemos practicar es tratar de mantener el contacto visual con el receptor o receptores, para un buen comunicador, esta habilidad no solo consiste en hacer contacto visual con el receptor sino que por medio de la mirada debe reflejar entusiasmo, naturalidad y convicción de ideas, pues ver con seguridad a los demás denota verdad e inspira confianza, además de que hace que el público de credibilidad al mensaje.

Se aprecia en la investigación presentada que el personal administrativo en mayoría considera que muy pocas veces y algunas veces dirige su mirada hacia el rostro del compañero de trabajo al momento de entablar una comunicación, generando inseguridad entre los interlocutores y así limitando y complicando la comunicación.

TABLA 7

EL MANEJO DEL TONO DE VOZ ENTRE COMPAÑEROS

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	6,7
Muy pocas veces	39	32,5
Algunas veces	41	34,2
Casi siempre	20	16,7
Siempre	12	10,0
Total	120	100,0

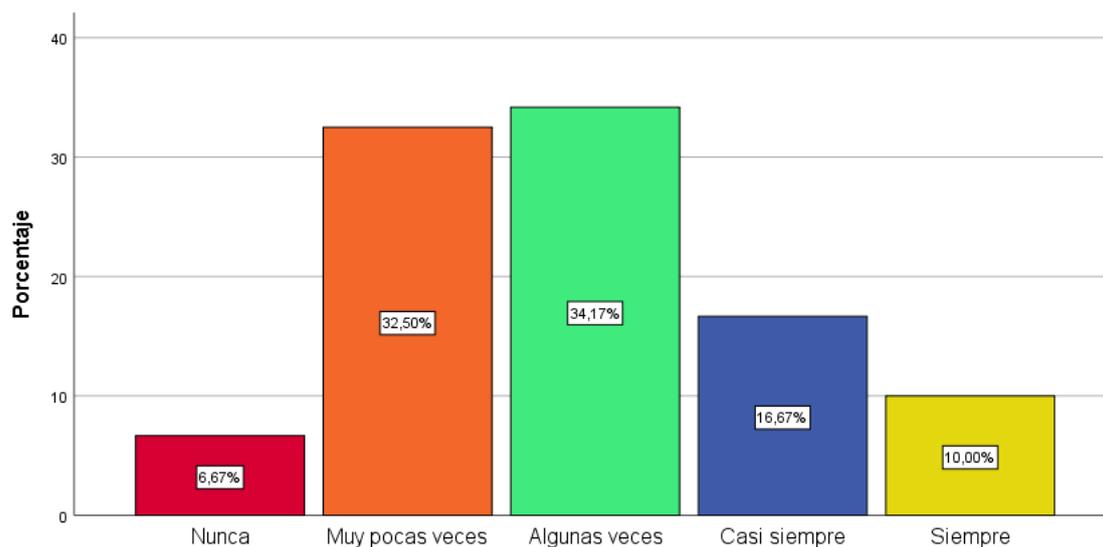
FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 7

EL MANEJO DEL TONO DE VOZ ENTRE COMPAÑEROS

TABLA 7

EL MANEJO DEL TONO DE VOZ ENTRE COMPAÑEROS



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 7 y figura 7, Según la figura planteada, el 34,17%, mencionaron que en las reuniones y conversaciones con sus jefes y compañeros de trabajo, el tono de voz que maneja es de algunas veces, a su vez el 32,50% considera que maneja el tono de voz en reuniones y conversaciones muy pocas veces, un 16,67% casi siempre y el 10% siempre finalmente el 6,67% nunca maneja el tono de voz adecuado en reuniones y conversaciones con los directivos y compañeros.

Considerando que el tono de la voz debe graduarse de acuerdo con el tamaño del lugar y el número de personas a quienes va dirigido el mensaje. Para un volumen adecuado de la voz es necesario saber respirar bien, y esto se logra con la respiración diafragmática. Fernández torrente, (1977).

Se determina entonces que el personal administrativo algunas veces maneja un tono de voz adecuado al comunicarse entre sí, por lo que existe una deficiencia al momento de entablar una conversación, dificultando la retroalimentación y acuerdos en reuniones acordadas en la organización.

TABLA 8

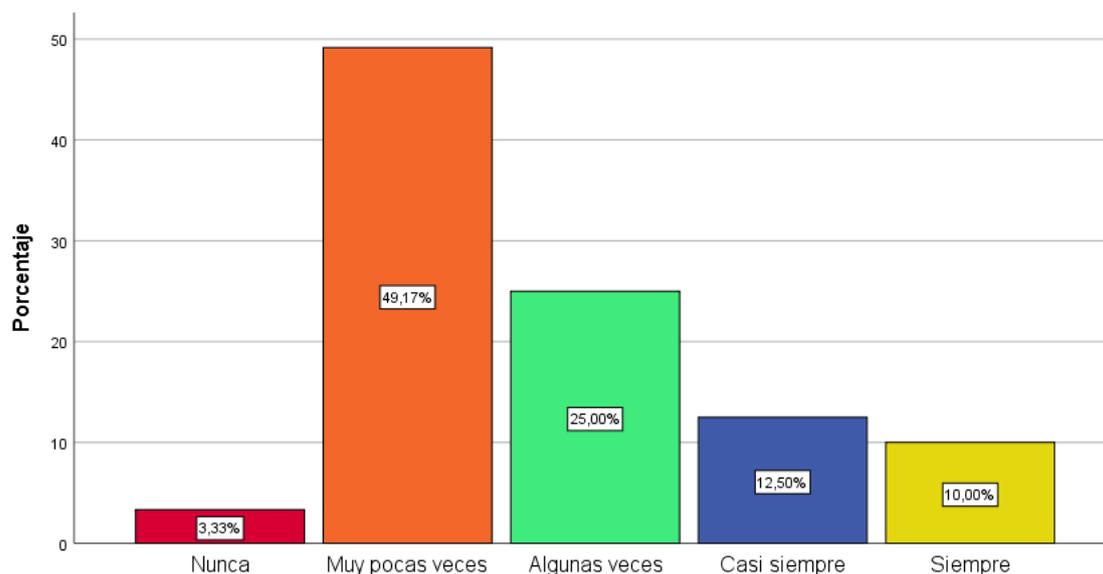
MANEJO DE LA POSTURA CORPORAL DE ACUERDO AL DISCURSO O DIÁLOGO QUE SE REALIZA

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	3,3
Muy pocas veces	59	49,2
Algunas veces	30	25,0
Casi siempre	15	12,5
Siempre	12	10,0
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 8

MANEJO DE LA POSTURA CORPORAL DE ACUERDO AL DISCURSO O DIÁLOGO QUE SE REALIZA



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 8 y figura 8, según la pregunta planteada en la encuesta ¿maneja la postura corporal de acuerdo al discurso o dialogo que realiza? Un 49,17% considera que muy pocas veces. El 25,00% considera que su postura corporal de acuerdo al discurso que realiza es algunas veces.

A su vez se tiene el 12,50% manifiesta que su postura corporal de acuerdo al discurso que realiza es casi siempre. Sin embargo, el 10,00% menciona que su postura corporal de acuerdo al discurso que realiza es siempre y el 3,33% nunca maneja una postura corporal adecuada siendo ambas alternativas de menor presencia en el trabajo.

Según Kendon, (1970). Por postura entendemos la posición física del cuerpo; esta siempre influye en la percepción que los otros tengan de nosotros. La postura que cada quien adopta se relaciona con la condición mental o el estado de ánimo, y es un reflejo de ellos, por eso se dice que la postura refleja el carácter del comunicador.

Entonces el mayor porcentaje considera que su postura corporal de acuerdo al discurso que maneja es de muy pocas veces y algunas veces sumando estas a un porcentaje de 74,17%. En tal caso se evidencia una postura corporal inadecuada, no impactando al receptor a la hora de comunicarse entre compañeros de trabajo.

TABLA 9

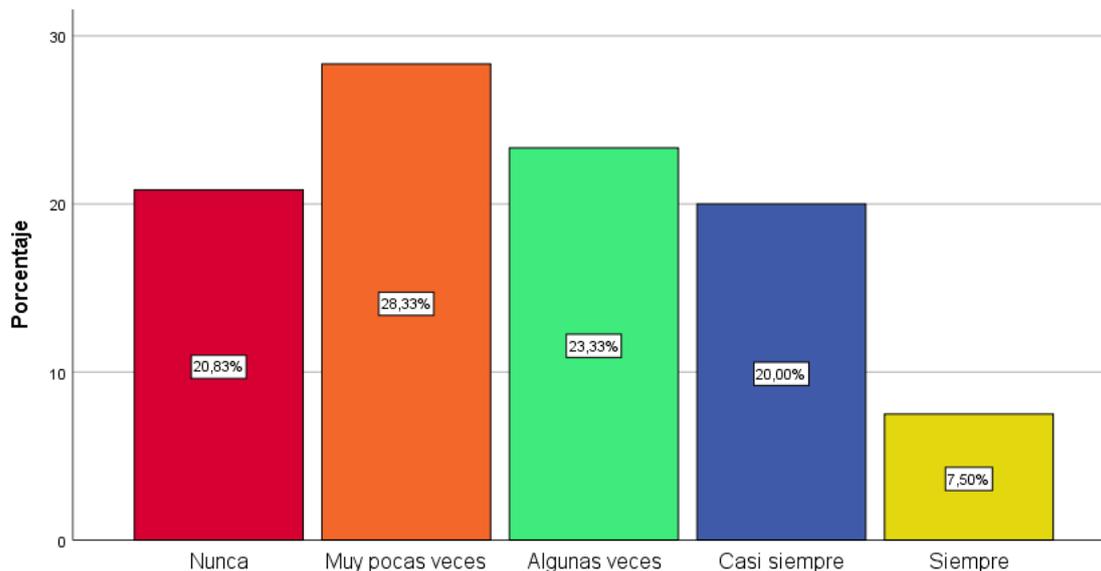
GESTOS QUE SE UTILIZA Y COMPLEMENTAN AL MENSAJE QUE SE DESEA COMUNICAR

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	25	20,8
Muy pocas veces	34	28,3
Algunas veces	28	23,3
Casi siempre	24	20,0
Siempre	9	7,5
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 9

GESTOS QUE SE UTILIZA Y COMPLEMENTAN AL MENSAJE QUE SE DESEA COMUNICAR



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la tabla 9 y figura 9, el 28,33% de los encuestados manifiestan haber utilizado ademanes y gestos de mímica que utilizan, complementan al mensaje que se desean comunicar muy pocas veces, siendo el resultado con mayor porcentaje en la encuesta realizada. Un 23,33% considera que utiliza ademanes y gestos algunas veces, asimismo el 20,83% considera nunca haber utilizado ademanes y gestos, un 20% casi siempre y el 7,50% siempre. Como resultado de este cuadro y figura se puede observar que el inadecuado uso de los ademán, gestos y mímica no complementan al mensaje que se quiere transmitir.

En este sentido los gestos y mímica son la expresión facial que refleja el entusiasmo la naturalidad y espontaneidad con que decimos el mensaje. Los movimientos de la cara, o gestos, son los elementos visuales de mayor impacto y es en ellos, por lo tanto, donde el comunicador debe desarrollar más habilidad para apoyar su mensaje efectivamente.

Mímica es una forma de expresión basada en gestos y movimientos corporales y fisonómicos. A través de la mímica, una persona puede transmitir ideas y pensamientos sin necesidad de utilizar el discurso oral, sólo haciendo señas.

TABLA 10

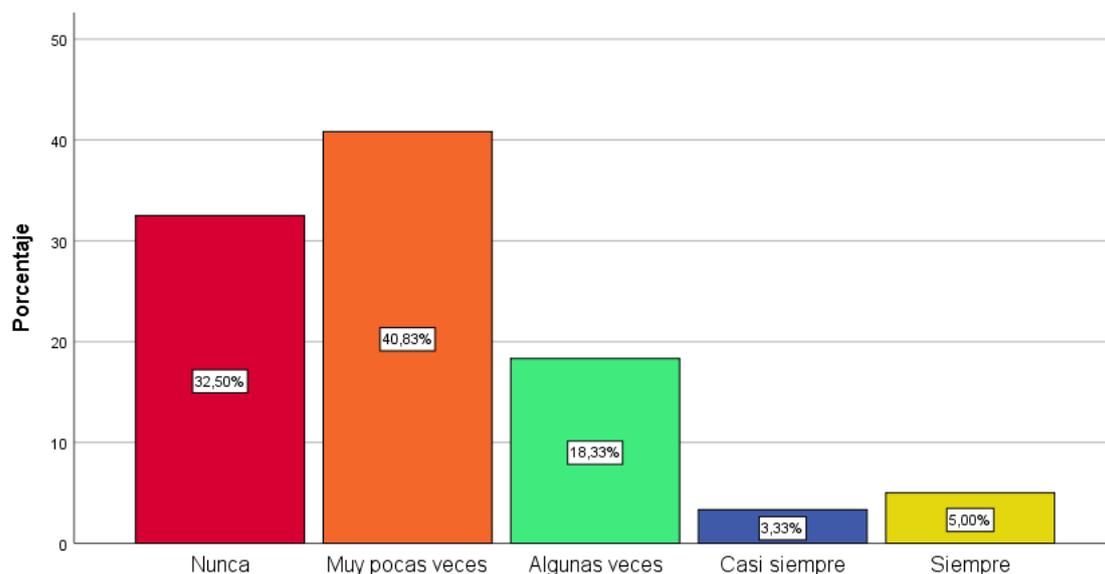
LOS DIRECTIVOS INFORMAN LOS LOGROS Y DIFICULTADES DE LA INSTITUCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	39	32,5
Muy pocas veces	49	40,8
Algunas veces	22	18,3
Casi siempre	4	3,3
Siempre	6	5,0
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 10

LOS DIRECTIVOS INFORMAN LOS LOGROS Y DIFICULTADES DE LA INSTITUCIÓN



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 10 y figura 10, se obtuvo el siguiente resultado de las encuestas realizadas en la DREP, el 40,83% indica que muy pocas veces los directivos informan los logros y dificultades de la institución.

Un 32,50% de los trabajadores de la institución respondieron que nunca se informa sobre los logros y dificultades de la institución, el 18,33% respondieron que algunas veces, por otra parte, el 5,00% respondieron que siempre se informa los logros de la institución y un 3,33% casi siempre.

Estos resultados indican que los directivos muy pocas veces comunican los logros y dificultades que se dan dentro de la organización perjudicando el desempeño laboral del personal, estando desinformados de los acontecimientos de actividades importantes.

Figura 11

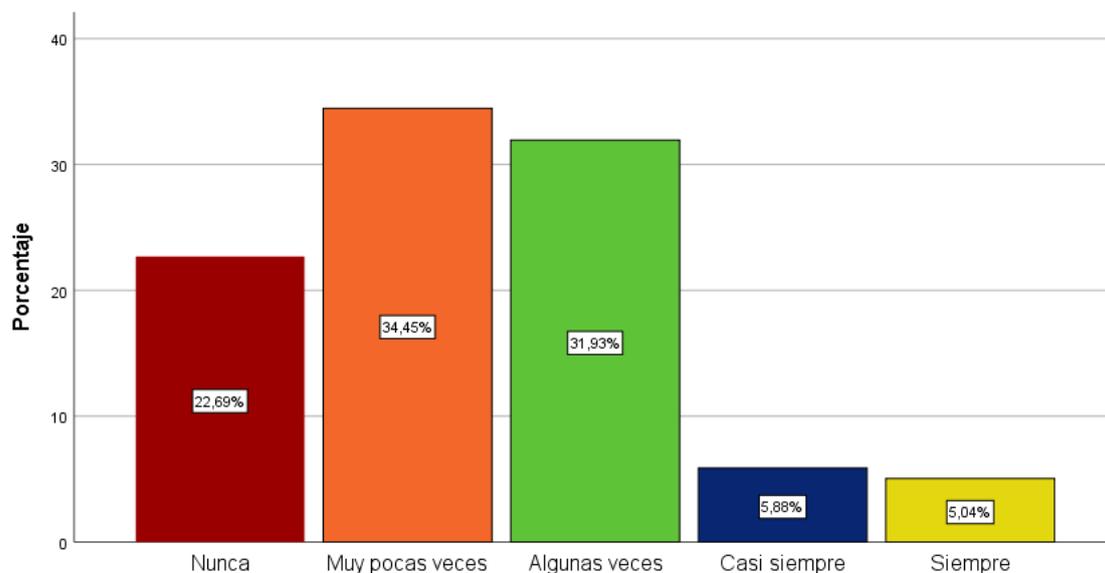
LOS DIRECTIVOS REALIZAN REUNIONES DE TRABAJO Y COORDINACIÓN CON EL PERSONAL

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	27	22,5
Muy pocas veces	41	34,2
Algunas veces	38	31,7
Casi siempre	7	5,8
Siempre	6	5,0
Total	119	99,2
Perdidos del sistema	1	,8
total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 11

LOS DIRECTIVOS REALIZAN REUNIONES DE TRABAJO Y COORDINACIÓN CON EL PERSONAL



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la tabla 11 y figura 11, el 34,45 de los encuetados consideran que los directivos realizan reuniones de trabajo y coordinación con el personal muy pocas veces y un 31,93% lo considera como algunas veces, asimismo el 22,69% menciona que los directivos nunca realizan reuniones de trabajo y coordinación con el personal, el 5,88% menciona que casi siempre los directivos coordinan con el personal para realizar reuniones de trabajo y el 5,04% considera que siempre los jefes coordinan con el personal para las reuniones.

Las reuniones de trabajo son importantes ya que conectan al trabajador con la dirección de la empresa, estableciendo una comunicación de reciprocidad entre ambos. Con todo ello, las posibilidades de mejora de la actividad, así como de los beneficios para el trabajador aumentan. Las reuniones en una empresa se centran sobre todo en unos puntos muy concretos. Por un lado, desde la dirección se pretende enviar un mensaje directo a los trabajadores que puede tener que ver con la producción, con la creatividad, con la estructura de la organización, con la realización del trabajo, las relaciones entre los trabajadores.

Según la información que se presenta, la mayoría del personal indica que muy pocas veces los directivos de la DREP organizan reuniones de trabajo en coordinación con el personal que labora en dicha institución afectando así elementos positivos que aportan y ayuden al crecimiento de la propia organización, tratando así de mejorar el funcionamiento.

Tabla 12

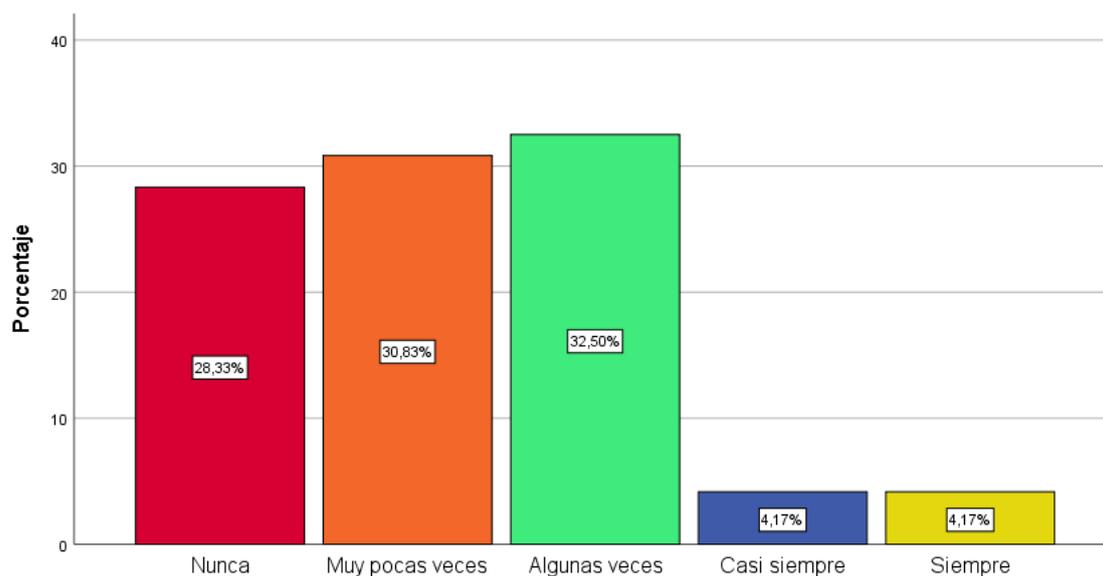
RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO DESTACADO POR EL TRABAJO REALIZADO EN LA INSTITUCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	34	28,3
Muy pocas veces	37	30,8
Algunas veces	39	32,5
Casi siempre	5	4,2
Siempre	5	4,2
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 12

RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO DESTACADO POR EL TRABAJO REALIZADO EN LA INSTITUCIÓN



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la tabla 12 y figura 12, el 32,50% de los encuestados manifiestan que algunas veces se les reconoce el desempeño destacado por su trabajo que realiza en la institución, siendo el resultado con mayor porcentaje en la encuesta realizada. Un 30,83% considera que se les reconoce su desempeño destacado muy pocas veces, asimismo el 28,33% considera nunca se les reconoce el trabajo destacado en la institución, un 4,17% casi siempre y de igual forma un 4,17% siempre.

Según Chiavenato, (2009). Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos básicos para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.

Para el reconocimiento en el sistema público los directores como líderes deberían tomar mecanismos para recompensar o reconocer el trabajo destacado y dedicado de los profesores, administrativos y auxiliares mediante oportunidades de desarrollo profesional, calidad de vida laboral, libertad, autonomía en el trabajo, delegar representaciones o funciones en los diferentes eventos institucionales.

Podemos determinar que el personal que labora en la Dirección Regional de Educación Puno, percibe en su mayoría que algunas veces y muy pocas veces se les da reconocimiento por su trabajo destacado, perjudicando los índices de productividad y metas establecidas que necesita la organización, ya que no se sienten identificados y comprometidos totalmente con la institución.

Tabla 13

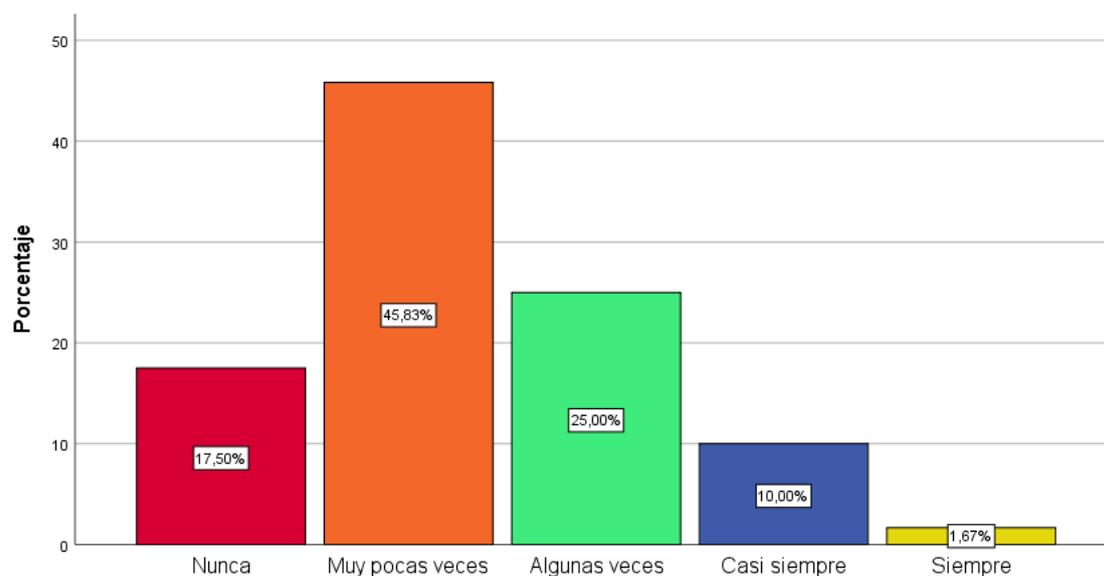
INNOVACIÓN CON EL APOYO DE LOS DIRECTIVOS

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	21	17,5
Muy pocas veces	55	45,8
Algunas veces	30	25,0
Casi siempre	12	10,0
Siempre	2	1,7
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 13

INNOVACIÓN CON EL APOYO DE LOS DIRECTIVOS



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 13 y figura 13, Según la pregunta ¿Usted innova en el trabajo y recibe algún apoyo de los directivos? Un 45,83% considera que muy pocas veces. El 25,00% considera que algunas veces innova y no recibe apoyo de sus directivos en la institución.

Asu vez se tiene el 17,50% nunca innova y recibe apoyo de sus jefes, sin embargo, el 10,00% menciona que casi siempre innova y recibe algún apoyo de los directivos y el 1,67% indica que siempre innova en el trabajo y recibe algún apoyo de los directivos.

Tomando en cuenta que la innovación empresarial es el motor que mueve el sector económico y permite el crecimiento de los negocios hasta límites insospechados. Sin innovación no hay mejora, y sin mejora no hay propósito de cambio en un ambiente tan competitivo como este, en el que la creación de nuevos negocios supone un extra de saturación para el mercado empresarial. La innovación empresarial debe ser una forma de vida para emprendedores y pymes que quieran triunfar en el mercado actual en el vivimos.

De los resultados de nuestro estudio apreciamos que en su mayoría los trabajadores consideran que muy pocas veces innovan y reciben algún apoyo de sus directivos percibiéndose así que los trabajadores de la DREP no muestran sus habilidades y capacidades como la creatividad e iniciativas para adquirir ventajas competitivas frente a otras organizaciones.

TABLA 14

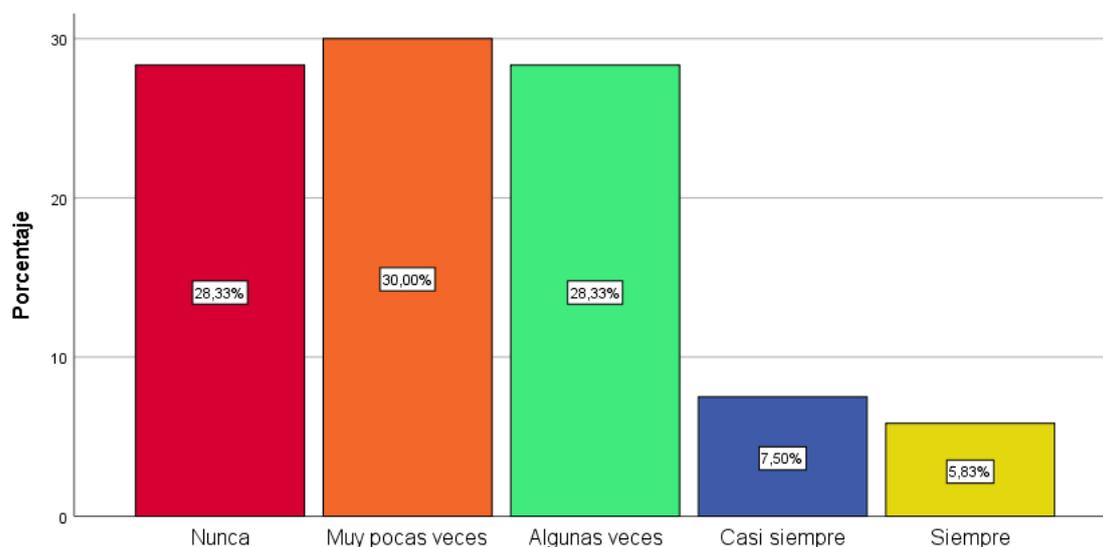
HERRAMIENTAS DE TRABAJO NECESARIAS PARA EL BUEN RENDIMIENTO DE SUS FUNCIONES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	34	28,3
Muy pocas veces	36	30,0
Algunas veces	34	28,3
Casi siempre	9	7,5
Siempre	7	5,8
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 14

HERRAMIENTAS DE TRABAJO NECESARIAS PARA EL BUEN RENDIMIENTO DE SUS FUNCIONES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 14 y figura 14, Según la pregunta planteada ¿Se le brinda todas las herramientas de trabajo necesario para el buen rendimiento de sus funciones dentro de la institución? Un 30,00% considera que muy pocas veces de les ofrece herramientas de trabajo necesario. El 28,33% afirma algunas veces, de igual forma y con el mismo porcentaje de 28,33% los trabajadores afirman nunca se les da las herramientas de trabajo necesario.

A su vez un 7,50% manifiestan que casi siempre reciben herramientas de trabajo para un buen rendimiento en el trabajo y el 5,83% siempre.

Este resultado nos indica que el 58,33% más de la mitad de los trabajadores administrativos indican que muy pocas veces y algunas veces no se les ofrece las herramientas de trabajo necesario así que no pueden desenvolverse y tener un rendimiento adecuado en la institución ya que la pieza fundamental para cualquier trabajo son los materiales de escritorio desde un lapicero hasta una computadora. Conjuntamente con la tecnología que día a día avanza a pasos gigantes y se necesita una actualización de herramientas que faciliten el trabajo establecido.

TABLA 15

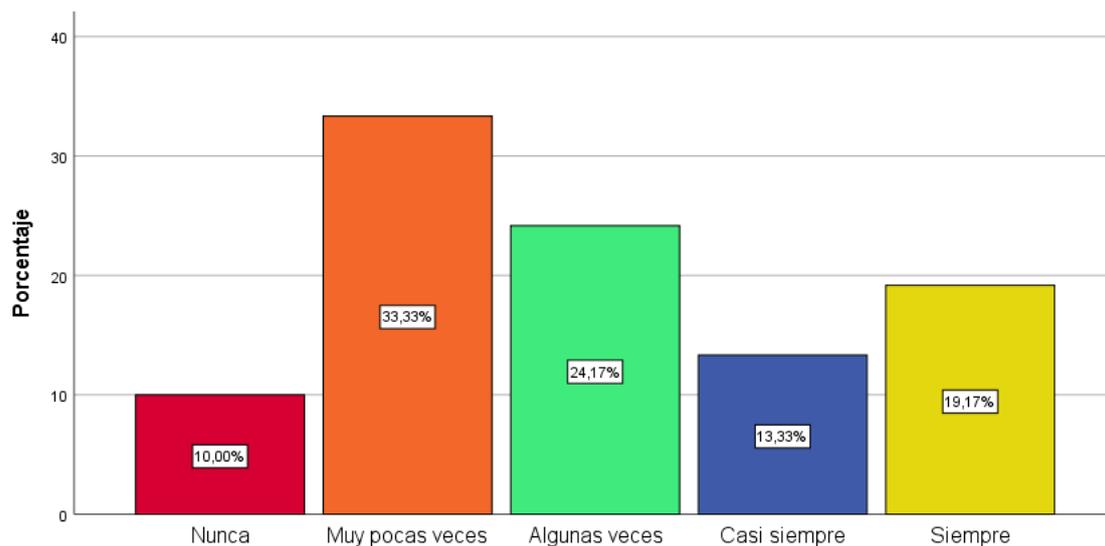
PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DINÁMICA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	10,0
Muy pocas veces	40	33,3
Algunas veces	29	24,2
Casi siempre	16	13,3
Siempre	23	19,2
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 15

PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DINÁMICA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 15 y figura 15, Un 33,33% considera que participa muy pocas veces de manera activa y dinámica en los equipos de trabajo de las actividades que realiza la institución. El 24,17% mencionaron que algunas veces tienen participación activa y dinámica en los equipos de trabajo y el 19,29% siempre.

A su vez el 13,33% afirman casi siempre trabajar en equipo de manera activa, asimismo un 10% nunca tiene participación activa y dinámica en los equipos de trabajo.

En las acciones de formación la participación activa y comprometida en un grupo es un elemento clave para el aprendizaje, pero requiere de una serie de condiciones contextuales y psicológicas que permitan romper barreras muy poderosas para la persona, como son el miedo a hablar en público o a quedar mal/ridículo, entre otras.

Podemos determinar que la mayoría del personal administrativo señala que muy pocas veces participa activamente en los equipos de trabajo de las actividades que organiza su centro de trabajo, en este caso la DREP. Considerando que implicarse en ese tipo de actividades se facilita potenciar el aprendizaje en grupo y tener mas confianza, seguridad y reciprocidad en el trabajo.

TABLA 16

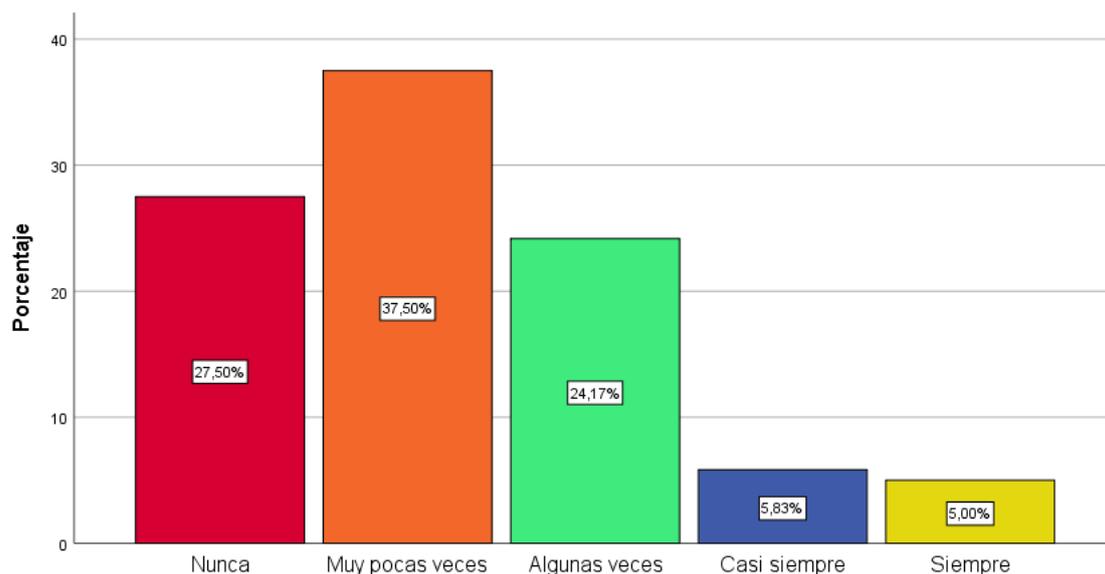
MOTIVACIÓN POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS HACIA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	33	27,5
Muy pocas veces	45	37,5
Algunas veces	29	24,2
Casi siempre	7	5,8
Siempre	6	5,0
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 16

MOTIVACIÓN POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS HACIA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 16 y figura 16 sobre si existe motivación por parte de los directivos hacia el personal que labora en la institución, un 37,50% afirma que muy pocas veces, mientras que un 27,50% nunca recibe motivación por parte de sus directivos, un 24,17% menciona que algunas veces se le brinda motivación por parte de sus jefes.

De otro lado encontramos al 5,83% de trabajadores consideran que casi siempre existe motivación por parte de sus directivos y el 5,00% siempre.

Según Palomo María, (2013) Si un motivo es una variable que da lugar a una determinada conducta, esto es, un impulso a la acción y motivación, es un conjunto de motivos, y es claro q esta se podría definir como el conjunto de variables que dan lugar a una conducta determinada, Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso.

Así mismo la motivación empresarial hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir los objetivos empresariales marcados por la organización.

Este resultado nos muestra que los administrativos en su mayoría afirman con un porcentaje de 65% suma de ambos porcentajes, que nunca y muy pocas veces, se les brinda motivación repercutiendo en La productividad de la organización ya que cuando una persona se siente desmotivada en su trabajo no puede dar lo mejor de sí misma y con su mala actitud puede afectar al clima laboral de toda la organización.

TABLA 17

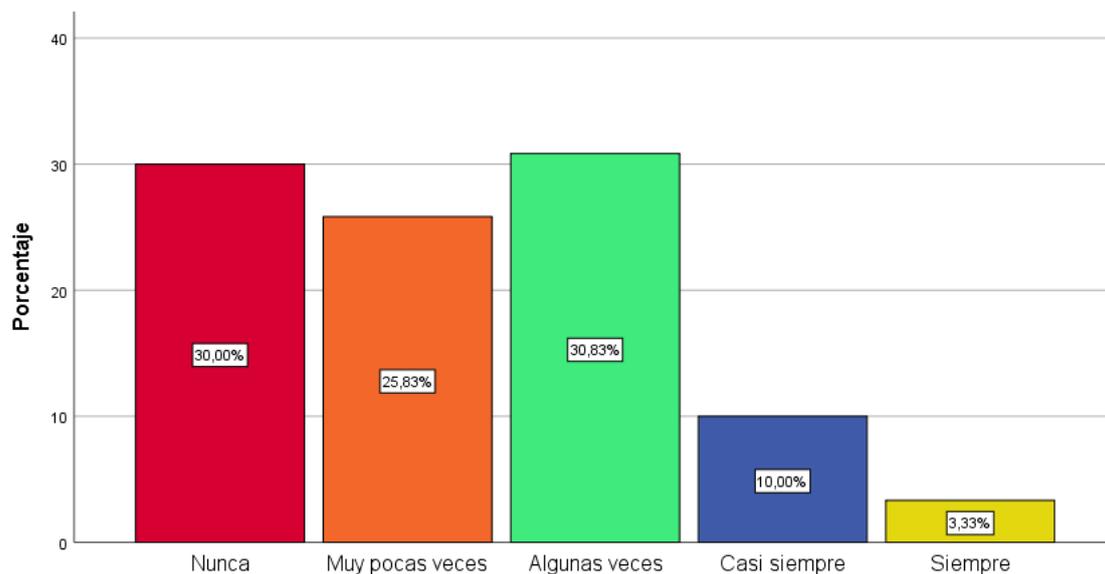
APRECIACIÓN DE OPINIONES Y CONTRIBUCIONES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	36	30,0
Muy pocas veces	31	25,8
Algunas veces	37	30,8
Casi siempre	12	10,0
Siempre	4	3,3
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 17

APRECIACIÓN DE OPINIONES Y CONTRIBUCIONES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 17 y figura 17, en relación a la encuesta realizada sobre la apreciación de opiniones y contribuciones en los equipos de trabajo de un total de 120 trabajadores equivale al 100%, el 30,83% mencionaron que algunas veces aprecian las opiniones y contribuciones en los equipos de trabajo, mientras que el 30,00% indica que nunca son escuchados en sus contribuciones en el equipo de trabajo.

Un 25,83% señala que muy pocas veces aprecian las opiniones y contribuciones en los equipos de trabajo, por otro lado, el 10,00% de trabajadores manifiestan que casi siempre aprecian las opiniones en los equipos de trabajo, finalmente 3,33% considera que siempre aprecian sus opiniones.

Según Paucar, (2001), la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no solo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transmisión de los valores y cultura. En este caso se puede señalar que, en la DREP, aprecian las opiniones y contribuciones en los equipos de trabajo solo algunas veces ocasionando que no exista el intercambio de opiniones entre compañeros de trabajo.

TABLA 18

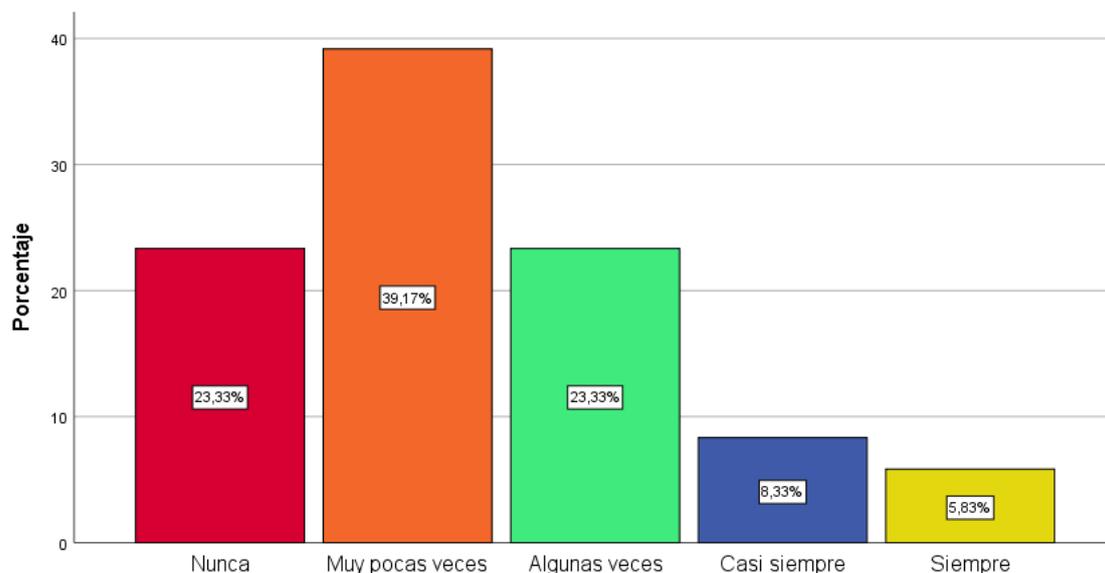
UNIÓN ENTRE COMPAÑEROS EN EL TRABAJO DE EQUIPO

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	28	23,3
Muy pocas veces	47	39,2
Algunas veces	28	23,3
Casi siempre	10	8,3
Siempre	7	5,8
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 18

UNIÓN ENTRE COMPAÑEROS EN EL TRABAJO DE EQUIPO



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 18 y figura 18, Según la figura planteada, el 39,17%, mencionaron que muy pocas veces existe la unión entre compañeros cuando se trabaja en equipo, a su vez el 23,33% considera algunas veces, asimismo el 23,33% manifiesta que nunca existe la unión entre compañeros cuando se trabaja en equipo.

Por otro lado, el 8,33% casi siempre y el 5,83% siempre, indican que existe la unión entre compañeros cuando se trabaja en equipo.

Según Paucar (2001), El trabajo en equipo consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.

La interacción entre los participantes que integran un grupo o equipo de trabajo será lo que permitirá que las diferentes ideas que vayan surgiendo durante el desarrollo de la tarea mejoren y logren los objetivos de satisfacción deseados.

Mientras tanto el mayor porcentaje considera que muy pocas veces existe la unión entre compañeros cuando se trabaja en equipo. Entonces se evidencia que no existe la interacción entre los integrantes.

TABLA 19

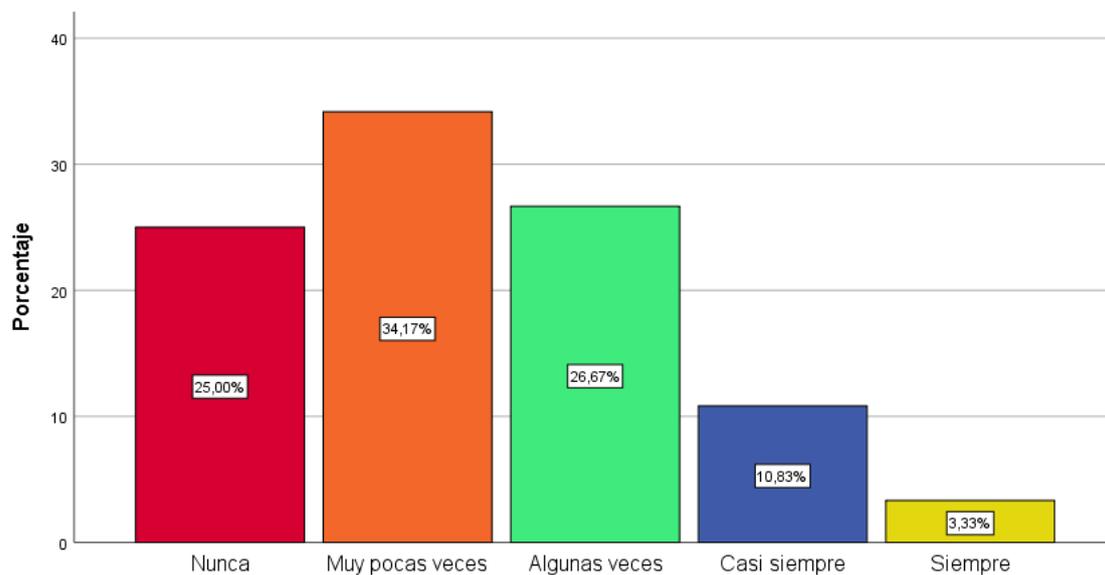
ROLES ESTABLECIDOS CUMPLIDOS CON RESPONSABILIDAD

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	30	25,0
Muy pocas veces	41	34,2
Algunas veces	32	26,7
Casi siempre	13	10,8
Siempre	4	3,3
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 19

ROLES ESTABLECIDOS CUMPLIDOS CON RESPONSABILIDAD



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 19 y figura 19, según la pregunta planteada en la encuesta ¿considero que los roles establecidos se cumplen con responsabilidad? Un 34,17% considera que muy pocas veces. El 26,67% considera que algunas veces se cumplen con responsabilidad los roles establecidos.

A su vez se tiene el 25,00% manifiesta que los roles establecidos nunca se cumplen con responsabilidad. Sin embargo, el 10,83% menciona casi siempre y el 3,33% siempre se cumplen los roles establecidos con responsabilidad.

Asignar correctamente los roles en un equipo de trabajo es el primer paso para lograr que el grupo humano al que se le ha encomendado una misión conjunta pueda alcanzar el éxito. (Palomo María, 2013).

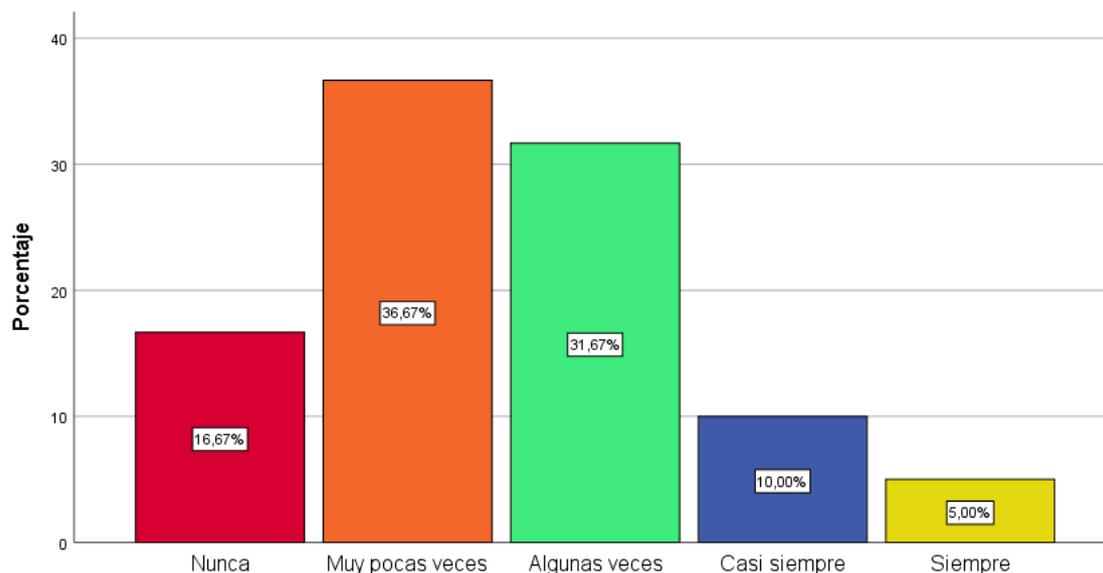
El resultado observado permite afirmar que muy pocas veces se cumplen con responsabilidad los roles establecidos en la Dirección Regional de Educación Puno.

TABLA 20
EN EL ÁREA DE TRABAJO LA TOMA DE DECISIONES ES ADECUADA

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	20	16,7
Muy pocas veces	44	36,7
Algunas veces	38	31,7
Casi siempre	12	10,0
Siempre	6	5,0
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 20
EN EL ÁREA DE TRABAJO LA TOMA DE DECISIONES ES ADECUADA



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En los resultados de la tabla 20 y figura 20, en relación a la encuesta realizada se visualiza que el 36,67% de los encuestados, indica que muy pocas veces la toma de decisiones en el área de trabajo es adecuada y un 31,67% menciona algunas, Sin embargo, el 16,67% de los trabajadores indican que nunca es adecuada la toma de decisiones en el área de trabajo, el 10,00% menciona que casi siempre la toma de decisiones en el área de trabajo es adecuada y un 5,00% de encuestados considera que la toma de decisiones en el área de trabajo es siempre adecuada.

Según trabal (2006), las decisiones tocan muchas veces temas interpersonales que, aunque son difíciles de medir y evaluar, a menudo determinan el éxito o fracaso de acciones emprendidas. A lo largo de los años la gente ha tomado técnicas para tratar todas estas dificultades, técnicas que forman parte de un proceso de decisiones lógico.

Con relación a los resultados, se visualiza que muy pocas veces y algunas veces la toma decisiones en el área de trabajo es adecuada, siendo un total de 68,38%. Por lo tanto, se afirma que para los directivos la toma de decisiones es complicada.

TABLA 21

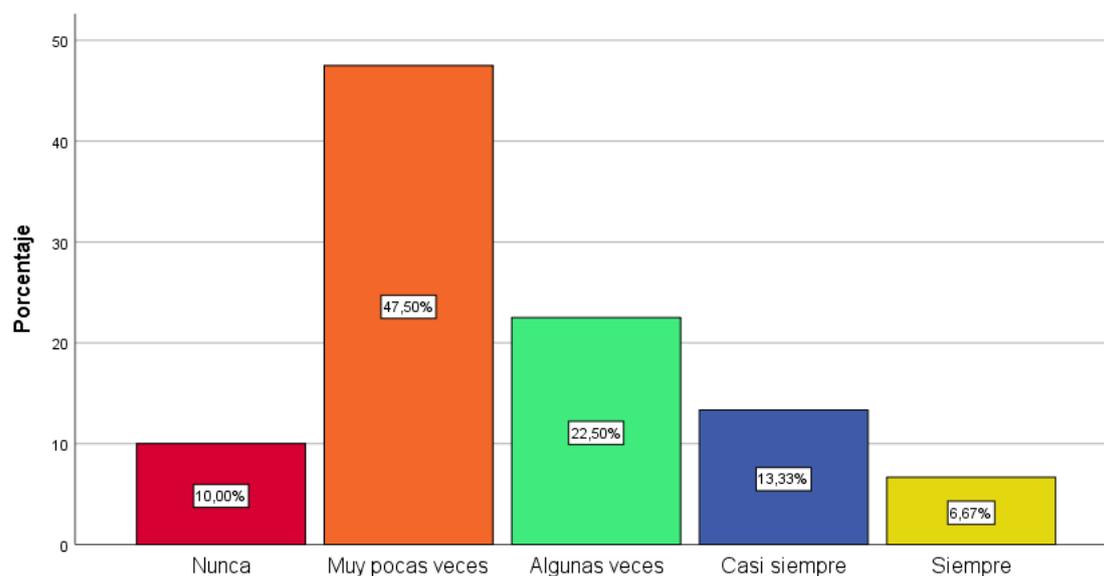
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EL ÁREA DE TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	10,0
Muy pocas veces	57	47,5
Algunas veces	27	22,5
Casi siempre	16	13,3
Siempre	8	6,7
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 21

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EL ÁREA DE TRABAJO



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la tabla 21 y figura 21, el 47,50% de los encuestados manifiestan que muy pocas veces se solucionaron apropiadamente los problemas que se suscitaron en su trabajo, siendo el resultado con mayor porcentaje en la encuesta realizada. Un 22,50% considera que algunas veces se solucionaron apropiadamente los problemas que se suscitaron en su trabajo, asimismo el 13,33% considera casi siempre haber solucionado apropiadamente los problemas que se suscitaron en su trabajo, un 10,00% nunca y el 6,67% siempre.

Como resultado de este cuadro y figura se puede observar que los problemas suscitados en el trabajo, muy pocas veces se solucionan apropiadamente, es decir que los trabajadores no concuerdan con sus opiniones para solucionar diversos problemas que se suscitan en su área de trabajo.

TABLA 22

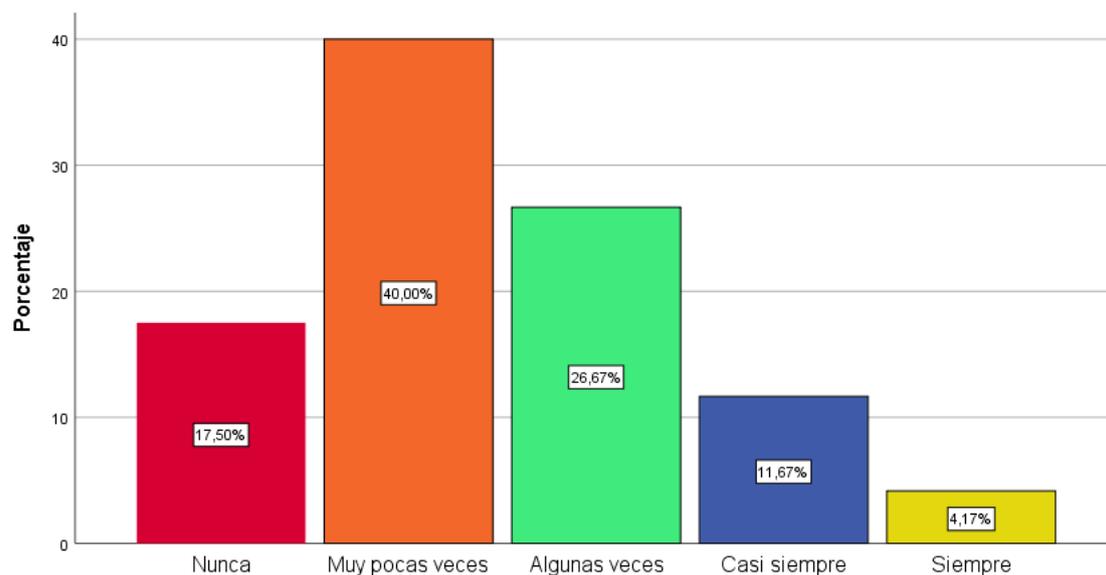
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS INMEDIATO EN LA INSTITUCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	21	17,5
Muy pocas veces	48	40,0
Algunas veces	32	26,7
Casi siempre	14	11,7
Siempre	5	4,2
Total	120	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

Figura 22

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS INMEDIATO EN LA INSTITUCIÓN



FUENTE: Encuesta aplicada en setiembre, DREP-Puno 2018.
Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 22 y figura 22, Según la figura planteada, el 40,00%, mencionaron que muy pocas veces existe la solución inmediata cuando se presentan conflictos dentro de la institución, a su vez el 26,67% considera que existe la solución inmediata cuando se dentro de la institución algunas veces, un 17,50% nunca, el 11,67% casi siempre, finalmente el 4,17% siempre que existe la solución inmediata cuando se presentan conflictos dentro de la institución.

viveros (2003) señala que la responsabilidad para manejar y enfrentar los conflictos es compartida, no se puede esperar a que solo una de las partes involucradas en el conflicto de solución a ello. aquí es donde entra el liderazgo, entendido como la capacidad para influir en los otros y lograr las metas organizacionales; desde esta perspectiva el conflicto puede ser abordado no solo desde la parte jerárquica, es decir desde los superiores, sino que cualquier persona podrá incidir en la solución o prevención del conflicto.

Se determina entonces que muy pocas veces existe la solución inmediata cuando se presentan conflictos dentro de la institución, por lo que existe una deficiencia y la ausencia del liderazgo al momento de solucionar problemas que se presentan dentro de la Dirección Regional de Educación Puno.

4.1. CORRELACION ENTRE VARIABLES COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuadro 23

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

			Clima Organizacional					Total
			Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Comunicacion Interpersonal	Nunca	Recuento	5	9	0	0	0	14
		Recuento esperado	3,3	5,5	3,3	1,2	,8	14,0
	Muy pocas veces	Recuento	10	19	9	2	0	40
		Recuento esperado	9,3	15,7	9,3	3,3	2,3	40,0
	Algunas veces	Recuento	1	10	8	0	0	19
		Recuento esperado	4,4	7,4	4,4	1,6	1,1	19,0
	Casi siempre	Recuento	9	6	7	6	0	28
		Recuento esperado	6,5	11,0	6,5	2,3	1,6	28,0
	Siempre	Recuento	3	3	4	2	7	19
		Recuento esperado	4,4	7,4	4,4	1,6	1,1	19,0
	Total	Recuento	28	47	28	10	7	120
		Recuento esperado	28,0	47,0	28,0	10,0	7,0	120,0

Figura 23

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	66,355 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	60,512	16	,000
Asociación lineal por lineal	19,930	1	,000
N de casos válidos	120		

a. 16 casillas (64,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,82.

INTERPRETACIÓN:

El cuadro muestra los resultados de las dos variables en estudio, con el fin de demostrar el nivel de relación que muestra ambas variables.

Dado que la prueba dio $.000 < 5$ para la relación, al .000 de error se puede concluir que existe una relación significativa entre Comunicación interpersonal y el clima organizacional en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la Dirección Regional de Educación Puno. En la figura 23 se representa la alta relación entre las variables asociadas. A medida que se incrementan los puntajes de la variable clima organizacional, también aumentan los puntajes de la variable comunicación interpersonal.

4.2. CORRELACION ENTRE VARIABLES COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y LIDERAZGO

Cuadro 24

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y LIDERAZGO

Tabla cruzada Comunicacion Interpersonal*liderazgo

			liderazgo					
			Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Comunicacion Interpersonal	Nunca	Recuento	4	9	0	1	0	14
		Recuento esperado	1,4	6,7	3,2	1,9	,9	14,0
	Muy pocas veces	Recuento	4	22	10	2	2	40
		Recuento esperado	4,0	19,0	9,0	5,3	2,7	40,0
	Algunas veces	Recuento	1	11	7	0	0	19
		Recuento esperado	1,9	9,0	4,3	2,5	1,3	19,0
	Casi siempre	Recuento	2	9	8	8	1	28
		Recuento esperado	2,8	13,3	6,3	3,7	1,9	28,0
	Siempre	Recuento	1	6	2	5	5	19
		Recuento esperado	1,9	9,0	4,3	2,5	1,3	19,0
	Total	Recuento	12	57	27	16	8	120
		Recuento esperado	12,0	57,0	27,0	16,0	8,0	120,0

Figura 23

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y LIDERAZGO

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	42,787 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	43,756	16	,000
Asociación lineal por lineal	19,600	1	,000
N de casos válidos	120		

a. 17 casillas (68,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,93.

INTERPRETACIÓN:

El cuadro muestra los resultados de las dos variables en estudio, con el fin de demostrar el nivel de relación que muestra ambas variables.

Dado que la prueba dio $,000 < 5$ para la relación, al $.000$ de error se puede concluir que existe una relación significativa entre Comunicación interpersonal y liderazgo en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la Dirección Regional de Educación Puno. En la figura 24 se representa la alta relación entre las variables asociadas. A medida que se incrementan los puntajes de la dimensión liderazgo, también aumentan los puntajes de la variable comunicación interpersonal.

4.3 CORRELACION ENTRE VARIABLES COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y TRABAJO EN EQUIPO

Cuadro 25

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y TRABAJO EN EQUIPO

Tabla cruzada Comunicación Interpersonal* Trabajo en equipo

			Trabajo en equipo					Total
			Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Comunicación Interpersonal	Nunca	Recuento	6	7	1	0	0	14
		Recuento esperado	1,4	4,7	3,4	1,9	2,7	14,0
	Muy pocas veces	Recuento	4	20	12	1	3	40
		Recuento esperado	4,0	13,3	9,7	5,3	7,7	40,0
	Algunas veces	Recuento	0	11	8	0	0	19
		Recuento esperado	1,9	6,3	4,6	2,5	3,6	19,0
	Casi siempre	Recuento	2	1	5	11	9	28
		Recuento esperado	2,8	9,3	6,8	3,7	5,4	28,0
	Siempre	Recuento	0	1	3	4	11	19
		Recuento esperado	1,9	6,3	4,6	2,5	3,6	19,0
	Total	Recuento	12	40	29	16	23	120
		Recuento esperado	12,0	40,0	29,0	16,0	23,0	120,0

Figura 25

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y TRABAJO EN EQUIPO

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	94,206 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	100,131	16	,000
Asociación lineal por lineal	53,690	1	,000
N de casos válidos	120		

a. 16 casillas (64,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,40.

INTERPRETACIÓN:

El cuadro muestra los resultados de las dos variables en estudio, con el fin de demostrar el nivel de relación que muestra ambas variables.

Dado que la prueba dio $.000 < 5$ para la relación, al .000 de error se puede concluir que existe una relación significativa entre Comunicación interpersonal y trabajo en equipo en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la Dirección Regional de Educación Puno. En la figura 25 se representa la alta correlación entre las variables asociadas. A medida que se incrementan los puntajes de la dimensión trabajo en equipo, también aumentan los puntajes de la variable comunicación interpersonal.

CONCLUSIONES

Primera: Se determinó que existe una relación significativa alta entre las variables comunicación interpersonal y clima organizacional en el personal directivo, jerárquico, personal nombrado, contratado, destacados, programas educativos y personal de apoyo de la Dirección Regional de Educación Puno. Tanto la variable comunicación interpersonal como la variable clima organizacional están entre los niveles algunas veces y muy pocas veces. Por tanto, la comunicación interpersonal no es la adecuada entre el personal afectando considerablemente al clima organizacional.

Segunda: Entre las variables comunicación interpersonal y dimensión liderazgo de la variable clima organizacional existe una relación significativa y muy alta. Este nivel de relación se debe a que tanto la variable comunicación interpersonal y clima organizacional están entre los niveles nunca, muy pocas veces y algunas veces; es decir, están enlazados entre sí. En vista de que la comunicación interpersonal no se maneja adecuadamente dentro de la institución, el liderazgo no es practicado en su totalidad, debilitando así el clima organizacional.

Tercera: Existe una relación alta y significativa, entre las variables comunicación interpersonal y la dimensión trabajo en equipo de la variable clima organizacional. El personal administrativo ubicó a la variable clima organizacional principalmente entre los niveles; nunca, muy pocas veces y algunas veces. Esta semejanza determinó el alto nivel de la relación. Afectando de esta manera el trabajo en equipo ya que es un elemento muy importante en la institución para una comunicación dinámica y efectiva.

RECOMENDACIONES

Primera: A la Dirección Regional de Educación Puno, los directivos de las áreas de Auditoría Interna, Asesoría Jurídica, Administración, Gestión Pedagógica, Gestión Institucional y Gestión Educativa organicen capacitaciones y actividades en temas de trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas, etc. En donde se pueda interactuar entre jefes y personal administrativo para generar un ambiente armónico y de confianza además lograr un desenvolvimiento eficiente en el trabajo, ya que a medida que la comunicación interpersonal y clima organizacional mejoren, se optimizará el desempeño del personal y la calidad del servicio que la institución brinda a la comunidad.

Segunda: A los trabajadores que labora en la DREP, participar de manera dinámica en sus roles asignados, trabajar en equipo, comprometerse con los objetivos organizacionales, manejar sus habilidades comunicativas y practicar su liderazgo en todo momento, ya que así favorecerán al progreso de la comunicación interpersonal y clima organizacional.

Tercera: A los encargados de la oficina de relaciones públicas, continuamente planificar y elaborar talleres de motivación y desarrollo de habilidades socio-emocionales. Además, disponer de espacios para el descanso (cenas, deporte, charlas de entretenimiento, etc.). Los cuales ayudarán a desarrollar y mejorar las habilidades comunicativas del personal. Ya que requieren aprender a comunicarse de forma asertiva y empática, ser más abiertos en su trato con los demás y saber escuchar las opiniones del entorno laboral. Es preciso que todo el personal que se desempeña en la organización perciba que la comunicación fluida beneficia el crecimiento personal e institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, J. (2011). Trabajo en equipo. Madrid: ESIC.
- Albores pablo, (2005). Comunicaciones Interpersonales. (1era edición). España: Ideas Propias Editorial.
- Anastas, H. (2011). Definición de observación Que es, significado y concepto
Recuperado de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/que-es-y-para-que-sirve-la-observacion.html>
- Ange, (2018). Técnicas para la comunicación eficaz. Vértice Editorial
- Arce & Malvas, (2013). El Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari – 2013. Tesis Magister en Educación con mención en Gestión e Innovación Educativa. Huari: Universidad Católica Sedes Sapientiae. Escuela de Posgrado. Recuperado de http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce_Malvas_tesis_mestr%C3%ADa_2014.pdf?sequence=1
- Armas José. (2014). Comunicación Interna y Clima Laboral. tesis licenciatura en Psicólogo Industrial/Organizacional. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Belmonte Raúl. (2018). Definición de designación de roles en un equipo de trabajo Que es, significado y concepto Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/herramientas-esenciales-de-un-project-manager/designacion-de-roles-en-un-equipo-de-trabajo>
- Berastegi Jon. (2013). Definición de regulación de conflictos y sentimientos Que es, significado y concepto Recuperado de <https://www.rg.mpg.de/1276647/conflict-regulation>
- Berlo, R. (1971). El proceso de la comunicación. (1era edición). Buenos Aires
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill Editorial
- Maite Cuesa. (2018). Definición de reunión de trabajo Que es, significado y concepto
Recuperado de <https://www.importancia.org/reuniones-de-trabajo.php>
- Dalton, M. (2007). Relaciones humanas (3ra edición). México: Thomson Editorial

- Diez sara. (2010). Técnicas De Comunicación. La Comunicación En Una Empresa. (1era edición). España.
- Fiallo Daniel. (2015). Definición de clima organizacional Que es, significado y concepto Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Fournier Celinda, (2002). Comunicación Verbal. México. COPYRIGHT Editorial.
- Francois, F. (1973). El lenguaje, la comunicación. Buenos Aires. EDICIONES NUEVA VISIÓN
- Galaz Jesús, (2003). La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública. México
- García Matilde, (1994). La comunicación en la escuela. (1ra Edición) Madrid
- Garimaldi Raquel, (2002). Lenguaje Comunicación y Discurso. (1ra Edición) Argentina: Equipo de Producción Editorial.
- Guerrero Joanna. (2013). Definición de comunicación directa Que es, significado y concepto Recuperado de <http://comunicaciondirectaeindirecta.blogspot.com/2013/10/comunicacion-directa-e-indirecta.html>
- Guerrero Joanna. (2013). Definición de comunicación indirecta Que es, significado y concepto Recuperado de <http://comunicaciondirectaeindirecta.blogspot.com/2013/10/comunicacion-directa-e-indirecta.html>
- Guillen Martínez. (2012), Análisis y resolución de problemas. Colombia: Punta de Lanza, Bogotá Editorial.
- Halliday y Hasan. (2018). Definición de coherencia y cohesión Que es, significado y concepto Recuperado de <http://urbinavolant.com/archivos/lengua/cohesi.pdf4>
- Hernández Aristu. (2018). Definición de participación activa Que es, significado y c concepto Recuperado de <https://www.enformaparaformar.com/por-que-es-importante-la-participacion/>
- Hernández S., Roberto, Fernández C., Carlos & Baptista L. María del Pilar (2010), Metodología de la investigación (5ta Edición). México McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.

- Hofstadt Carlos, (2005). El Libro de las Habilidades de Comunicación. (2da. Edición). España
- Ivancevich John, (1997). Gestión calidad y competitividad. España: McGraw-Hill Interamericana Editorial.
- Katzenbach Jon (2018). Definición de trabajo en equipo Que es, significado y concepto
Recuperado de <https://concepto.de/trabajo-en-equipo/>
- López, S & Domínguez, M & Machado I. (2014). Las Relaciones Interpersonales Y Su Influencia En El Clima Organizacional Del Centro Educativo De Nuevo Chorrillo (tesis de postgrado). Universidad Cristiana De Panamá Especializada En Ciencias Administrativas Y Tecnológicas – Panamá
- Madrigal Karen. (2009), La Utilización De La Encuesta En La Investigación Cuantitativa. (Ensayo) Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Costa Rica
- Mamani Yudith (2010). Definición de Coherencia y fluidez Que es, significado y concepto Recuperado de <http://yudithmamani.blogspot.com/>
- Marturano Janice. (2017), Mindfulness en el liderazgo como crear tu espacio interior para liderar en la excelencia. EDITORIAL KAIRÓS, S.A.
- María Merino. (2016). Definición de mímica Que es, significado y concepto
Recuperado de <http://www.escuelapedia.com/que-es-la-mimica/>
- Palomo María. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (8va edición): España ESIC Editorial.
- Paucar Grace. (2001). Clima Organizacional. (2da. Edición). Colombia
- Pavia Alejandro. (2014). Definición de comunicación directa e indirecta Que es, significado y concepto Recuperado de
<https://prezi.com/psspkiq0aqsb/comunicacion-directa-e-indirecta/>
- Pedro Zayas. (2012). La Comunicación Interpersonal. (2da. Edición)
- Pérez Julián. (2008). Definición de comunicación Que es, significado y concepto
Recuperado de <https://definicion.de/comunicacion/>

- Pérez Julián. (2008). Definición de liderazgo Que es, significado y concepto
Recuperado de <https://definicion.de/liderazgo/>
- Pérez Julián. (2008). Definición de confort Que es, significado y concepto Recuperado
de <https://definicion.de/confort/>
- Pont Teresa. (2010). Comunicación no verbal. (1ra. Edición). Barcelona
- Porret, M. (2010). Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.
Madrid: ESIC Editorial.
- Quispe Jhon. (2016). La Satisfacción Laboral en las Relaciones Interpersonales de los
trabajadores administrativos de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez
Juliaca. Tesis licenciatura en. Puno: Universidad Nacional del Altiplano Puno.
Escuela profesional de Ciencias de la Comunicación Social
- Retana German. (2014), Es el liderazgo, ¡estúpido! Dime como trabaja tu equipo, y te
diré como lideras. Impreso en Argentina. EDITORIAL DUNKEN.
- Ramírez Julio. (2007), El liderazgo del cambio en periodos de crisis, principios y guías
para la gestión exitosa del cambio organizacional. México. PANORAMA
EDITORIAL, S.A DE C.V
- Schonfeld Rubén. (2000), El liderazgo es un sentimiento. Argentina. EDICIONES
GRANICA S.A
- Suarez y Valencia. (2018). Definición de clima organizacional Que es, significado y
concepto
Recuperado de <https://www.gestion.org/marketing-clave-para-una-gestion-de-excelencia/>
- Taboada Yanet. (2013). Definición de potencial humano Que es, significado y concepto
Recuperado de <http://artianee.blogspot.com/2013/05/definicion-de-potencial-humano.html>
- Ticona Fredy (2017). Clima Organizacional y Desempeño Laboral De Los Trabajadores
De la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mí Financiera Puno. Tesis licenciatura en
Ciencias de la Comunicación Social. Puno: Universidad Nacional del Altiplano
Puno.

Trabal Betty, (2006). Toma de decisiones para conseguir mejores resultados. España.

EDICIONES DEUSTO

Trujillo Lupe, (2017). Influencia De La Comunicación Interna En El Clima

Organizacional De Los Empleados De Las Instituciones Públicas

Descentralizadas Del Sector Energía Y Minas; 2017. Tesis licenciatura en

Administración. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Ciencias

Administrativas y Ciencias Económicas. Recuperado de

<file:///D:/tesis/antecedentes/TESIS%20DE%20TRUJILLO%20MARIÑO%20LUPE%20KARIN.pdf>

Yerena, F., & socorro, M., (2005). Comunicación oral Fundamentos y práctica estratégica. (2da. Edición). México

Yerena, F., & socorro, M., (2011). Comunicación oral y escrita. México

Hofstadt Carlos, (2005). El Libro de las Habilidades de Comunicación. (2da. Edición). España

Zayas Pedro, (2012). Comunicación Interpersonal. (2da. Edición). España. AGUILAR EDITORIAL

ANEXOS

Anexo N°1: cuestionario sobre comunicación interpersonal y clima organizacional

CUESTIONARIO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DRE PUNO

Estimado servidor público, el presente cuestionario es confidencial y anónimo, que forma parte de un trabajo de investigación científica, que tienen por finalidad obtener información con carácter reservado y estrictamente académico. Por lo que, mucho agradeceré sirva responder con toda sinceridad los ítems que a continuación se muestran:

Indicaciones:

- Las interrogantes del cuestionario tienen 5 alternativas de respuestas para calificar.
- Responda marcando con una X la alternativa elegida, considerando los siguientes criterios:

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	CRITERIOS DE VALORACIÓN (Comunicación interpersonal)	1	2	3	4	5
1	¿Cuándo habla y escribe utiliza sus palabras correctamente con sus compañeros de trabajo?					
2	¿Entona y articula bien las palabras al momento de comunicarse con sus compañeros, es comprensible?					
3	¿Al momento de redactar un documento, su argumento emplea la cohesión, coherencia y orden para el mejor entendimiento del mensaje?					
4	¿Cuándo habla con sus compañeros de trabajo, tiene facilidad para pronunciar sus ideas con claridad y fluidez?					
5	¿Cuándo entabla una conversación con su jefe, tiene facilidad para pronunciar sus ideas con claridad y fluidez?					
6	¿Al momento de comunicarse con sus compañeros de trabajo, su mirada se dirige hacia su rostro?					
7	¿En las reuniones y conversaciones con sus jefes y compañeros el tono de voz que maneja, cree usted que es correcto?					
8	¿Maneja la postura corporal de acuerdo al discurso o diálogo que realiza?					
9	¿Los ademanes o gestos de mímica que utiliza complementan al mensaje que desea comunicar o transmitir?					

- Criterios:

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	CRITERIOS DE VALORACIÓN (Clima organizacional)	1	2	3	4	5
10	¿Los directivos informan los logros y dificultades de la institución?					
11	¿Los directivos realizan reuniones de trabajo y coordinación con el personal?					
12	¿Se reconoce el desempeño destacado por su trabajo que realiza en la institución?					
13	¿Usted innova en el trabajo y recibe algún apoyo de los directivos?					
14	¿Se le brinda todas las herramientas de trabajo necesario para el buen rendimiento de sus funciones dentro de la institución?					
15	¿Usted participa de manera activa y dinámica en los equipos de trabajo de las actividades que realiza la institución?					
16	¿existe motivación por parte de los directivos hacia el personal que labora en la institución?					
17	¿Aprecian mis opiniones y contribuciones los demás cuando hay trabajo en equipo?					
18	¿Existe unión entre compañeros cuando se trabaja en equipo?					
19	¿Considero que los roles establecidos se cumplen con responsabilidad?					
20	¿En su área de trabajo la toma de decisiones es adecuada?					
21	¿Se soluciona apropiadamente los problemas que se suscitan en su trabajo?					
22	¿existe la solución inmediata cuando se presentan conflictos dentro de la institución?					

Muchas gracias por su cooperación...

Anexo N°2: Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN – PUNO

I. DATOS DEL LUGAR A OBSERVAR

1.1 LUGAR:.....

1.2 FECHA:

II. DATOS DEL OBSERVADOR

2.1 APELLIDOS Y NOMBRES:.....

.....

2.2 CARGO:

INDICADORES	CRITERIOS				
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Habla con sus compañeros de trabajo, tiene facilidad para pronunciar sus ideas con claridad y fluidez					
Trabajo en equipo					
Liderazgo					
Innovación					
Responsabilidad con sus roles Asignados					
Participación En Equipos Motivación Laboral					

Anexo N° 3: Matriz de consistencia **MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES DE ESTUDIO	INDICADORES	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN
1. Problema General ¿Qué relación existe entre la comunicación interpersonal en el clima organizacional de la Dirección Regional de Educación Puno?	1. Objetivo General Determinar qué relación existe entre la comunicación interpersonal y el clima organizacional en la Dirección Regional de Educación Puno.	1. Hipótesis General La comunicación interpersonal tiene relación significativa en el clima organizacional de la Dirección Regional de Educación Puno, dado que esta influye sustancialmente en la comunicación.	Comunicación interpersonal	Dicción El Mensaje Fluidez Claridad Argumentación Volumen De Voz Postura Del Cuerpo Gestos Mirada	Tipo: Cuantitativo Diseño: Descriptivo Muestra: tamaño de muestra censal al 100%
2. Problema Especifico ¿Qué relación existe entre la comunicación interpersonal y el liderazgo en los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Puno?	2. Objetivo Especifico Identificar la relación que existe entre la comunicación interpersonal y el liderazgo de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Puno	2. Hipótesis Especifico Existe una relación significativa entre la comunicación interpersonal y el liderazgo, puesto que influye esencialmente en el personal que labora en la Dirección	Clima organizacional	Liderazgo Innovación Recompensa Confort Participación En Equipos Motivación Laboral Roles Asignados	

<p>¿Qué relación existe entre la comunicación interpersonal y trabajo en equipo de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Puno?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre la Comunicación Interpersonal y trabajo en equipo de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Puno.</p>	<p>Regional de Educación Puno. Existe una relación significativa entre la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo, ya que influye principalmente en el ambiente laboral de la Dirección Regional de Educación Puno.</p>		<p>Toma De Decisiones Resolución De Problemas</p>	
---	--	--	--	---	--

Anexo N° 4: Autorización para la investigación



Gobierno
Regional Puno

Dirección Regional de
Educación

Oficina de
Administración

AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL

Puno, 14 NOV 2018

OFICIO N° 06651-2018-GRP-GRDS-DREP-OAD-EAP.

SEÑORITA : NELY CARBAJAL QUISPE
Jr. Angamos No. 315

CIUDAD.-

ASUNTO : AUTORIZA REALIZACION DE INVESTIGACION

REFERENCIA : Expediente No. 28653-2018

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de comunicarle que mediante el documento arriba mencionado, vuestra persona ha solicitado la realización de una investigación No Experimental sobre la "Comunicación Interpersonal y Clima Organizacional de la DRE Puno" con fines personales.

Es por ello que esta Dirección autoriza la realización de dicho trabajo en el plazo que vea por conveniente, haciéndonos llegar los resultados y conclusiones respectivas y/ó ejemplares de su fructífera labor

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle mis consideraciones distinguidas.

Atentamente,



[Handwritten Signature]
MSc. MAXIMILIANO CORNEJO TURPO
DIRECTOR REGIONAL DE EDUCACION
PUNO

MCT/DREP
ECC/JOAD
MRH/EAP
Lchc/Sec