

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**HABILIDADES COMUNICATIVAS DEL LÍDER PEDAGÓGICO Y EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL  
NIVEL PRIMARIO DEL DISTRITO DE AZÁNGARO DURANTE EL AÑO  
ESCOLAR 2017**

**PRESENTADA POR:**

**FLOR DE LAS NIEVES GÓMEZ CHOQUEHUANCA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2019**

## DEDICATORIA

Con todo cariño y reconocimiento a mi padre Jorge quien guía mis pasos desde el más allá y a mi madre Julia y quien con su cariño y apoyo moral ha sido un pilar fundamental para el logro de esta meta a ellos les doy gracias por confiar siempre en mí, por darme fuerza y valor; a mi esposo y a mi hija porque ellos son fuente de motivación, estímulo y perseverancia para seguir adelante.

## AGRADECIMIENTOS

Un profundo y sincero agradecimiento:

A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y a sus autoridades que la conducen, por haber permitido a la interesada seguir estudios de Posgrado.

A los docentes de la Maestría en Educación, mención Administración de la Educación.

A los Jurados del presente trabajo de Investigación.

A los compañeros de la promoción de la Maestría en Educación mención Administración de la Educación.

A todas las personas familiares y amigos por haber apoyado en varios aspectos la culminación de la Maestría y posterior obtención del Grado Académico.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1

**CAPÍTULO I****REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1	Marco teórico	2
1.1.1	Habilidades comunicativas	2
1.1.1.1	Flexibilidad	3
1.1.1.2	Asertividad	4
1.1.1.3	Escuchar activamente	5
1.1.1.4	Hablar con claridad	7
1.1.1.5	Habilidad para responder	8
1.1.2	Clima organizacional	10
1.1.2.1	Dimensiones del clima	10

1.1.2.2	Liderazgo	11
1.1.2.3	Motivación	11
1.1.2.4	Comunicación	12
1.1.2.5	Relaciones interpersonales	13
1.1.2.6	Toma de decisiones	14
1.1.2.7	Fijación de metas	15
1.1.2.8	Control	15
1.1.3	Definición de términos	16
1.2	Antecedentes	17
1.2.1	A nivel nacional	19
1.2.2	A nivel regional	20

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1	Identificación del problema	22
2.2	Enunciados del problema	24
2.2.1	Enunciado general	24
2.2.2	Enunciados específicos	24
2.3	Justificación	24
2.4	Objetivos	26
2.4.1	Objetivo general	26
2.4.2	Objetivos específicos	26
2.5	Hipótesis	26
2.5.1	Hipótesis general	26

2.5.2	Hipótesis específicas	26
2.5.3	Sistema de variables	28

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1	Lugar de estudio	30
3.2	Población	30
3.3	Muestra	30
3.4	Método de investigación	31
3.5	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	32
3.5.1	Plan de recolección de datos	32
3.5.2	Plan de tratamiento de datos, incluye el diseño estadístico	33
3.5.3	Plan de análisis e interpretación de datos	35

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Relación entre habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión liderazgo	36
4.2	Relación entre habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión motivación	37
4.3	Relación entre habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión comunicación	38
4.4	Relación entre habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión relaciones interpersonales	39
4.5	Relación entre habilidades comunicativas del líder pedagógico con con el clima organizacional	40

4.5.1	Resultados de la variable habilidades comunicativas del líder pedagógico	42
4.5.2	Resultados de la variable clima organizacional	49
	CONCLUSIONES	56
	RECOMENDACIONES	57
	BIBLIOGRAFÍA	58
	ANEXOS	62

Puno, 13 de junio de 2019

**ÁREA:** Gestión y Gerencia Administrativa.

**TEMA:** Habilidades comunicativas del líder pedagógico y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017.

**LÍNEA:** Liderazgo, Coordinación y Toma de Decisiones.

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Población de docentes de instituciones educativas del nivel primario del distrito de Azángaro-2017	30
2. Muestra de docentes de Instituciones Educativas del nivel primaria del distrito de Azángaro-2017	31
3. Correlaciones para la investigación	34
4. Correlación entre habilidades comunicativas y liderazgo	36
5. Correlación entre habilidades comunicativas y motivación	38
6. Correlación entre habilidades comunicativas y comunicación	39
7. Correlación entre habilidades comunicativas y relaciones interpersonales	40
8. Correlación entre habilidades comunicativas y clima organizacional	41
9. Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión flexibilidad en las Instituciones Educativas de nivel Primaria	42
10. Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión asertividad en las Instituciones Educativas de nivel Primaria	43
11. Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión escuchar activamente en las Instituciones Educativas de nivel Primaria	45
12. Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión hablar con claridad en las Instituciones Educativas de nivel Primaria	46
13. Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión habilidad para resolver en las Instituciones Educativas de nivel Primaria	48
14. Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión el liderazgo en las Instituciones Educativas de nivel Primaria	49



- |   |    |
|---|----|
| <b>15.</b> Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión motivación en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017                 | 51 |
| <b>16.</b> Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión comunicación en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017               | 52 |
| <b>17.</b> Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión relaciones interpersonales en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017 | 54 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión flexibilidad en las Instituciones Educativas de nivel Primaria	42
2. Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión asertividad en las Instituciones Educativas de nivel Primaria	44
3. Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión escuchar activamente en las Instituciones Educativas de nivel Primaria	45
4. Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión hablar con claridad en las Instituciones Educativas de nivel Primaria	47
5. Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión habilidad para resolver en las Instituciones Educativas de nivel Primaria	48
6. Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión el liderazgo en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017	49
7. Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión motivación en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017	51
8. Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión Comunicación en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017	53
9. Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión relaciones interpersonales en las Instituciones Educativas de nivel Primaria	55

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario para conocer las habilidades comunicativas del líder pedagógico de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito de Azángaro 2017	63
2. Cuestionario para conocer el clima organizacional de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito de Azángaro 2017	65

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de determinar el grado de relación que existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017. El mismo que se realizó tomando en cuenta el diseño metodológico de la investigación no experimental de corte correlacional con una muestra de 30 docentes a quienes se les aplicó los instrumentos de investigación debidamente validados y quienes respondieron de acuerdo a los ítems propuestos pertenecientes a las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017. Los resultados demostraron que las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017, tal como se demuestra en los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis general de la correlación realizada según la cual se obtiene una correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.673.

**Palabras clave:** Clima organizacional, habilidades comunicativas, instituciones educativas, líder pedagógico, nivel primario.

## ABSTRACT

This research work was carried out with the purpose of determining the degree of relationship that exists between the communicative skills of the pedagogical leader with the organizational climate in the Educational Institutions of the primary level of the district of Azángaro during the 2017 school year. carried out taking into account the methodological design of the non-experimental correlational research with a sample of 30 teachers to whom the duly validated research instruments were applied and who responded according to the proposed items belonging to the Educational Institutions of the primary level of the Azángaro district during the 2017 school year. The results showed that the communicative skills of the pedagogical leader are related to the organizational climate in the Educational Institutions of the primary level of the Azángaro district during the 2017 school year, as demonstrated in the results s obtained in the general hypothesis test of the correlation made according to which a significant correlation is obtained at the 0.01 level, the result of which is 0.673.

**Keywords:** Communication skills, educational institutions, organizational climate, pedagogical leader, primary level.

## INTRODUCCIÓN

Las habilidades comunicativas que según O'Connor & Seymour (1999), pueden ser definidas en torno a la influencia que se ejerce sobre el receptor y en consecuencia al cambio que se produce en su entorno. Según, estas habilidades están representadas por las capacidades de desempeñar determinadas tareas comunicacionales de modo consistente para influir en las personas, pues la comunicación es un círculo donde el sujeto influye en otros individuos y los otros en él, la misma que tiene una influencia en el clima organizacional entendida este último como uno de los aspectos débiles de la organización, donde incluye a las personas que la integran o las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración (Guanilo, 2010).

Así el presente trabajo de investigación ha sido estructurado en cuatro capítulos cuyos contenidos son los siguientes.

En el Capítulo I, se desarrolla el marco teórico de la investigación considerándose los antecedentes de la investigación, la base teórica en el que se fundamenta las bases epistemológicas y conceptuales de las variables de investigación.

En el Capítulo II, se presenta el planteamiento del problema de la investigación dentro del cual se considera el planteamiento del problema, justificación y objetivos.

En el Capítulo III, se aborda el aspecto metodológico que precisa las hipótesis, la metodológica empleada en la investigación, tipo y diseño de investigación, población y muestra, así como la operacionalización de las variables en estudio.

Finalmente, en el Capítulo IV se presenta los resultados de la investigación, consignándose tablas y figuras, así como el detalle de las correlaciones establecidas entre las variables de investigación concluyéndose con la presentación de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 Habilidades comunicativas

Las habilidades comunicativas pueden ser definidas en torno a la influencia que se ejerce sobre el receptor y en consecuencia al cambio que se produce en su entorno. Según O'Connor & Seymour (1999) estas habilidades están representadas por las capacidades de desempeñar determinadas tareas comunicacionales de modo consistente para influir en las personas, pues la comunicación es un círculo donde el sujeto influye en otros individuos y los otros en él. Por lo tanto, es necesario dominarlas para afrontar los diversos cambios que se presentan en el entorno del ser humano y aún más para los líderes, quienes afrontan e influyen de múltiples formas en el personal, clientes, proveedores de la organización entre otros. El ámbito individual y es función del líder propiciar actividades donde esto suceda tanto consigo mismo como con el personal sobre los cuales debe ejercer cierta influencia. Para lograrlo es conveniente manejar algunas destrezas incluidas dentro de las habilidades comunicacionales tales como, escuchar activamente, el rapport, flexibilidad, asertividad, hablar con claridad, la habilidad para responder entre otros.

Además, señalan estos investigadores, que sí los líderes pretenden manejar las habilidades comunicativas conscientemente, es esencial la formación y la capacitación, adquirida través de la Programación Neurolingüística (PNL). En este sentido, O'Connor & Seymour (1999) señalan que la PNL se basa en el principio de que los comportamientos humanos provienen del proceso neurológico (pensamientos, sentimientos y emociones) los cuales se perciben a través de los cinco sentidos, ordenándolos a través del lenguaje. La neurolingüística, es el proceso del conocimiento relacionado con el procesamiento del

lenguaje tanto verbal como no verbal y se encarga de procesar la información combinándola según el filtro de los principios y creencias. Cada persona crea su modelo o mapa que expresa a través del lenguaje convirtiéndolos en conducta.

De acuerdo con lo planteado, las personas frente a su experiencia del mundo, forman de éste una representación lingüística única, variada y rica, la cual dependerá de su cultura, creencias, valores, intereses y suposiciones. A nivel lingüístico, esto correspondería a la estructura profunda, que la Programación Neurolingüística (PNL) se encarga de estudiar a través de sus técnicas.

A los efectos, la neurociencia, Sambrano (2001) crea nuevos modelos de comunicación que permiten capacitar a las personas para trabajar con mapas internos y mejorar su representación de la realidad ampliando su territorio de percepción para generar acciones con propósitos determinados. Estos modelos son estrategias que constituyen el desarrollo de técnicas prácticas y sencillas, las cuales enseñan al individuo a pensar, sentir, actuar de manera diferente, con toda la estructura cerebral (cerebro neo-córtex, cerebro límbico y cerebro réptil).

Asimismo, Sambrano (2001) destaca que para que los individuos aprendan nuevas habilidades comunicativas con independencia en su organización, deben cumplir con la condición, de querer aprender dichas habilidades, considerarlas significativas, valiosas y comprometerse o responsabilizarse por dicha formación. Por lo tanto, este proceso exige motivación de los líderes. Para dominar las habilidades comunicativas con las cuales se puede influir en una interacción humana se deben manejar las siguientes destrezas, acompañar, rapport, flexibilidad, asertividad, escuchar activamente, hablar con claridad y habilidad para responder. Dichas destrezas se definen a continuación.

#### **1.1.1.1 Flexibilidad**

La flexibilidad es adoptar distintas perspectivas, así lo afirman O'Connor & Seymour (1999) quienes creen, que a mayor amplitud de criterio mejor será el enfoque de los hechos. Por tanto, es importante tener en cuenta distintas ideas y prioridades, cuantos más puntos de vista se puedan considerar, más valiosa será la información y más fácil y asertiva será la acción de la toma de decisión. De igual manera Sambrano (2001) indica que la condición ideal para que un individuo tenga poder, es asumir la suficiente elasticidad para comprender a los demás, colocarse en el lugar del otro y desde allí propiciar cambios desde la perspectiva



del bien común.

Bajo esa óptica, Robbins & Coulter (1998) establece que existen en la PNL tres posiciones para contemplar la comunicación y hacerla flexible. Estas posiciones o perspectivas mentales también llamadas meta posición, forman los elementos más importantes a la hora de analizar cualquier sistema de relación interpersonal. De acuerdo con este investigador de la PNL, las perspectivas mentales se refieren a la posición que cada interlocutor adopta en el momento de interrelacionarse con los demás. Según Robbins & Coulter (1998), estas posiciones perceptivas son.

- ✓ Primera posición. Es el punto de vista del emisor, es la manera como el sujeto proyecta su propia realidad en función de su experiencia personal. Es cuando se observan las cosas desde su perspectiva, desde su propia experiencia subjetiva.
- ✓ Segunda posición. En este caso el emisor se sitúa desde el punto de vista del receptor y contempla los hechos desde la perspectiva del otro.
- ✓ Tercera posición. Desde esta posición perceptiva el emisor contempla la relación desde el exterior como si fuera un espectador, analiza los hechos en forma disociada, por lo tanto, se ve actuando en primera posición y observa la intervención de la otra persona.

Con este escenario, que involucra la PNL y sus posiciones perceptivas, se le proporciona al líder un método sistemático de formación para generar mayor flexibilidad y así poder percibir las cosas desde diferentes perspectivas todo lo cual le permite capacitarse para adquirir una visión más amplia de su entorno.

#### **1.1.1.2 Asertividad**

Algunos autores determinan la asertividad como aquella conducta que posibilita la disminución de la ansiedad. Robbins & Coulter (1998) considera a la persona asertiva como aquella, cuya personalidad es atrayente o activa, quien determina sus propios derechos y no presenta temores en su comportamiento. Establece además este autor, que las características básicas de los individuos asertivos son, libertad de expresión, comunicación directa, adecuada, abierta, su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

No obstante, Argyris (2000) opina que la asertividad es sólo una parte de las habilidades comunicativas, aquel sujeto que reúne las conductas de pensamientos adecuados puede defender bien sus derechos y sus relaciones interpersonales sin negar los de los otros y sin agredir ni ser agredido.

Por otra parte, De Bono (1999) se refiere a la conducta asertiva como, aquella que permite a la persona expresarse adecuadamente sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible, de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

Al respecto, agrega el autor citado, el sistema de procesamiento cognitivo (imágenes, pensamientos; es el resultado o conclusión de una serie de pasos previos en el procesamiento de la información donde interactúan varios factores) al igual que el sistema de procesamiento autonómico, (tiene como función principal preparar el organismo para una acción eficiente, la cual involucra las respuestas fisiológicas debilitadas principalmente al sistema nervioso autónomo, que a su vez activa el sistema motor) puede distorsionar la entonación, disminuir sustancialmente el volumen de voz e incluso inhibir totalmente el contenido.

Para el presente estudio se tomará en cuenta la definición expresada por, De Bono (1999) puesto que dicha teoría cobija aspectos importantes del individuo en su interacción con los demás, como son la comunicación no verbal y la conducta no asertiva. Además, la asertividad tiene una significación especial basada en la habilidad comunicativa de mantener los derechos de sí mismo, tales como, opiniones, creencias y deseos, respetando al mismo tiempo las del otro, la cual contrasta con la agresividad e ignora las propias. Fundamentalmente ser asertivo, es tomar el yo y el contexto que lo rodea.

### **1.1.1.3 Escuchar activamente**

Esta habilidad se centra en mejorar la recepción del mensaje, mostrar interés, atender al hablante para que éste se sienta comprendido y refuerce su comunicación. Se concentra en dos puntos, una conducta no observable, la cual se encarga de dirigir la atención al otro individuo para registrar información y, otra observable, en la cual se expresa interés en escuchar y comunicarse, así lo refiere, (Argyris, 2000).

Agrega el autor, que esta conducta observable tiene componentes no verbales (contacto ocular, cara expresiva, asentir, estar relajado, postura adecuada) y componentes verbales (hacer comentarios adecuados, con volumen y modulación de voz adecuados).

Bajo otro enfoque, Arredondo (2002) considera que la escucha activa, enfatiza en desactivar los filtros de recepción, sintetizar las creencias del otro, usar frases dinamizadoras, proporcionar expresiones donde se indiquen conscientemente los sentimientos del otro y usar apropiadamente las pistas no verbales, enviadas al interlocutor. Igualmente, ser un oyente activo implica chequear continuamente con la otra persona si se está entendiendo correctamente.

Desde el punto de vista de O'Connor & Seymour (1999), el primer paso para contestar a lo oído, es escuchar correctamente. Muchas veces se presenta la situación donde el receptor tiene su atención en la construcción de una respuesta o se piensa en cómo responder a ésta, mientras se debería estar escuchando. Desde el punto de vista de los autores, en algunos casos, la comunicación es un fin en sí mismo.

Por otra parte, escuchar es tomar sentido de lo que se oye, por lo tanto, escuchar exige prestar atención, interpretar y recordar los estímulos del sonido. Esta habilidad podría permitir al líder moderno desarrollarse adecuadamente en sus funciones para así facilitar la comunicación y con ella, la consecución de los objetivos de la organización.

Al respecto, Sambrano (2001) indica que esta habilidad, en ocasiones tomada a la ligera, le brinda a los líderes, directivos y gerentes la capacidad de comprender e internalizar y que lo más importante de este proceso es darse tiempo para escuchar. El ser humano confunde el oír con el escuchar, oír es simplemente recoger algunas vibraciones de sonido y el escuchar es prestar atención activa, analizar e interpretar adecuadamente lo transmitido por el interlocutor.

Bajo esta perspectiva, cualquier comunicación supone la participación de dos partes, cada una puede tener necesidades, deseos y actitudes diferentes, pueden presentar obstáculos si entran en conflictos con los de la otra parte y dichas barreras pueden impedir que se transmita o reciba el mensaje correcto. Para tener éxito, cualquier comunicación ha de superar dichos obstáculos y el primer paso consiste en reconocer su existencia.

#### 1.1.1.4 Hablar con claridad

Según Dilts & Epstein (1998) hablar con claridad, es una habilidad que proporciona fluidez, naturalidad y permite una mayor comprensión del otro, ahorrando tiempo, eficacia en el trabajo, solucionando conflictos, ganando autoestima con la más alta calidad en las relaciones con los demás y obteniendo los mejores resultados deseados.

La destreza de hablar con claridad consiste en mover el ánimo mediante la palabra, emocionar y persuadir, por lo tanto, saber algo no es idéntico a saber decirlo. Esta es la importancia de la comunicación oral.

Desde la perspectiva de Arredondo (2002) la forma como se habla, se establece como sinónimo de expresión oral de una persona, pues cuando ésta, se manifiesta pone en evidencia su personalidad y será el patrón por el cual se le juzgue, se le acepte o rechace. En síntesis, es conveniente hablar con orden, con claridad, entusiasmo y persuasión para ser escuchado.

Para Argyris (2000) el modo de hablar incluye el tono, la enunciación, pronunciación, volumen y la corrección de las palabras utilizadas. También influyen la asertividad al hablar, el control de los gestos y el contacto ocular que se mantiene con el interlocutor. De acuerdo con Sambrano (2001) el lenguaje corporal, tiene una amplia gama de movimientos físicos inconscientes, y puede reforzar la comunicación o perjudicarla. Incluso cuando alguien queda completamente inmóvil, está comunicando inconscientemente sus auténticos sentimientos.

Con referencia, al lenguaje corporal, O'Connor & Seymour (1999) indican que, el cuerpo es una gramática en relieve, un habla en silencio del lenguaje gestual, por lo tanto, se puede inferir, que el canal es el gesto y la postura y en consecuencia más potente que el verbal, porque reposa subconscientemente en el hemisferio derecho, y es captado por las personas.

En torno a esto, McDermott (1999) señalan que muchas veces no se toma en cuenta que la comunicación, es un proceso de dos direcciones, pues lo importante es como ambas partes se comprendan. Las técnicas para escuchar son esenciales, el modo como se escucha es relevante para el otro y ayuda al intercambio de la

información. Por tanto, si se desea establecer una relación de trabajo, mientras más se escuche con atención, mejor se puede dar una respuesta.

En efecto, una manera útil para evitar los malos entendidos es verificar el mensaje con su interlocutor, entonces se podrá corregir cualquier mal entendido. Lo mejor es usar un lenguaje corporal positivo para subrayar el mensaje oral.

#### **1.1.1.5 Habilidad para responder**

Para Arredondo (2002), la habilidad para responder, es lo que se conoce como responsabilidad, y trata de la capacidad para decidir apropiadamente y con eficacia, dentro de los límites de las normas sociales y de las expectativas comúnmente aceptadas. Asimismo, Robbins & Coulter (1998), precisa que la habilidad de responder, es la cualidad con la cual, el individuo proporciona sus ideas, pensamientos y conducta adecuadamente para la toma de decisiones de forma autónoma.

No obstante, McDermott (1999) aluden, que responsabilidad generalmente, en el uso ordinario de la palabra se equipara al concepto de obligación. En este sentido la persona será responsable si hace lo esperado de ella, incluso cosas desagradables para éstas trayendo como consecuencia poca integridad sin espontaneidad.

En este contexto, la responsabilidad se manifiesta de manera consistente en cada persona. Por tanto, el líder cuando logra tomar conciencia, sobre el deber y la capacidad de responder asertivamente ante los demás, por lo que haga y deje de hacer, está aplicando la habilidad de responder.

En este sentido, es conveniente que los líderes conozcan la manera de identificar los sistemas de representación, puesto que estos les pueden permitir conocer la forma como construyen y recuerdan los pensamientos de su interlocutor. Este sistema de representación puede definirse como la manera de codificar la información en la mente a través de canales sensoriales, visual, auditivo kinestésico (movimiento y emociones), olfativo, gustativo. A su vez, son los órganos de los sentidos los cuales suministran las imágenes que se tienen del mundo, ellas se adquieren por las experiencias de la realidad, se descubren y redescubren en entorno a los aspectos del ser humano.

Al respecto, Sambrano (2001) señala que las personas antes de expresarse tienen

formado en su mente el pensamiento, el cual se originó a través de los sentidos (vista, auditivo, olfato, gusto y tacto), luego los transmite a su interlocutor. Por consiguiente, los pensamientos pueden formarse por dos vías, la primera es recordar, así se evocan imágenes, sonidos, sensaciones y sabores. La segunda, es construir o imaginar, así lo afirman O'Connor & Seymour (1999), quienes indican, que la mayor parte de nuestros pensamientos son típicamente una mezcla de expresiones sensoriales, recordadas o construidas.

Evidentemente, tanto para el proceso de recordar como para el de construir en el pensamiento se utilizan los sentidos, así al recordar se ve, escucha o siente la experiencia vivida, en todo caso, cada individuo percibe su entorno de un modo particular, prevaleciendo uno de sus sentidos con respecto a los otros.

De acuerdo con la PNL, el sistema de representación que cada individuo utiliza puede ser tipificado como visual si usa la vista; auditivo, si usa el oído y kinestésico si maneja las sensaciones corporales, en las cuales están incorporados lo olfativo y gustativo. De igual manera, O'Connor & Seymour (1999), quienes señalan que la mayor parte de la gente privilegiada utiliza uno de estos tres canales, los cuales son los sistemas representativos primarios y cada persona interactúa de manera diferente según su canal preferido o con una combinación entre estos. Además, estos investigadores refieren que la persona, dependiendo de su sistema de representación, va actuar según las características de cada uno de estos. Quien tenga su sistema representativo auditivo, se puede equiparar a un reproductor de cinta, pues todo lo escuchado es fácil reproducir con exactitud.

Asimismo, los aspectos más importantes para este canal son el sonido, el timbre de voz de las personas, la entonación, acentuación, el ritmo y velocidad. Estos son elementos indispensables para comprender lo que la otra persona habla. Además, las palabras deben ser precisas con buena dicción, pues de no ser así, el auditivo, lo construye mentalmente como un ruido, y los emisores se convierten en intolerantes.

Las consideraciones teóricas expuestas sobre la relación entre la PNL y las habilidades comunicativas, así como la definición aportada por expertos en el área sobre las principales destrezas que involucra el desarrollo de estas habilidades de una manera eficiente y efectiva, sirvieron de preámbulo para indagar si estas últimas se cumplen a cabalidad por la muestra seleccionada para este estudio. Para

realizar dicha indagación se siguió un conjunto de procedimientos metodológicos que a continuación se describen.

### **1.1.2 Clima organizacional**

Chiavenato (2009), señala que el término clima se origina del griego *klima*. Clima organizacional refleja una tendencia o la inclinación con respecto a un punto las necesidades de la organización y de la gente que integra la institución.

De acuerdo con la definición etimológica sobre clima organizacional, podemos decir que está es el reflejo de uno de los aspectos débiles de la organización, donde incluye a las personas que la integran. Dicho en otras palabras; una determinada organización esta estructura en varios elementos posee una determinada función. Cuando deseamos saber cuál es el clima organizacional, de acuerdo con la definición etimológica, nos estaremos refiriendo a un punto de la organización que cuenta con necesidades.

#### **1.1.2.1 Dimensiones del clima**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización e influyen en el comportamiento de los individuos. Por lo tanto, para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es conveniente tener en cuenta una serie de aspectos o dimensiones que lo componen. Al respecto Schneider (1990), afirma que el clima organizacional es multidimensional por cuanto mide diversos factores que influyen en la percepción de los trabajadores hacia su trabajo y se mueve en un continuo que va de favorable a desfavorable. Estos factores varían dependiendo del enfoque y teoría que lo analicen.

Por lo tanto, entre los investigadores que se han dedicado a la medición del clima organizacional mediante cuestionarios, no hay un acuerdo en cuanto a cuáles son las dimensiones o factores a ser evaluados, a objeto de tener una estimación única y lo más exacta posible del clima, Sin embargo, en algunos casos los investigadores coinciden en las dimensiones a estudiar, es decir, presentan dimensiones comunes.

Para la presente investigación se considera la propuesta de Rensis Likert quien mide la percepción del clima organizacional en función de siete dimensiones.

### 1.1.2.2 Liderazgo

Chiavenato (2010) considera que Liderazgo es “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

El liderazgo se define generalmente como el proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros; es un proceso de comportamiento desarrollado por los “jefes”, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos. Es una de las funciones o elementos más importantes con que cuenta una dirección de una institución, del mismo, depende el dinamismo, la acción y la compatibilidad de la organización.

Kotter (2003) dice: "El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

El liderazgo permite aunar los recursos existentes en la organización en función de los objetivos y misiones que se ha establecido, de tal forma que se vea la acción de la organización como una actividad coherente. Esto significa que la organización se mueve de acuerdo a los criterios de quien la dirige y en consecuencia será una organización con éxito o fracaso según la calidad del liderazgo, el cual influirá en la motivación del empleado, en sus esperanzas y hasta en la capacidad de ejecutar su trabajo; además que mantiene en expectativa a los trabajadores y esto hace posible un clima propicio para las jornadas de trabajo, que traerá como consecuencia, unión entre los integrantes de la organización.

### 1.1.2.3 Motivación

García y Reus (1983) dice que la motivación se puede definir como el proceso que inicia, guía y mantiene las conductas orientadas a lograr un objetivo o a satisfacer una necesidad.

La gerencia requiere la creación y mantenimiento de un medio en el que los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos comunes. Un gerente no puede realizar esta tarea sin conocer que motiva a las personas. La inclusión de factores motivantes en los papeles y el proceso completo de dirigir a



las personas debe basarse en un conocimiento de la motivación. La responsabilidad del gerente no es manipular a los subordinados sino, por el contrario, reconocer que los motiva.

La tarea primordial de los gerentes es lograr que las personas contribuyan a actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de la organización, y claro está que para guiar las actividades de las personas en dirección deseadas se requiere conocer que impulsa a las personas a hacer cosas, que los motiva.

La motivación puede definirse como la disposición a ejercer altos niveles de esfuerzos para conseguir las metas de la organización; está condicionada por la posibilidad del esfuerzo, de satisfacer algunas necesidades del individuo.

Debe reconocerse que, a menos que los individuos estén motivados para hacer suficiente uso de su potencial, pueden no alcanzar el nivel de desempeño que se desea de ellos. En consecuencia, el personal gerencial de todos los niveles se encuentra continuamente con el problema de motivar a sus subordinados para liberar su potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que cubran los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores.

El entendimiento del proceso motivacional, incluyendo el reconocimiento de las necesidades que tiene los individuos es esencial para una administración de personal efectiva. Mediante ello es posible determinar los incentivos que deban usarse, los cuales pueden variar de un individuo o grupo a otro. Esto suele ser de suma importancia si la gerencia desea crear un clima motivacional adecuado.

#### **1.1.2.4 Comunicación**

La buena comunicación es esencial para el buen funcionamiento efectivo de cualquier organización. Debido a su penetrante naturaleza, se suele designar a la comunicación como la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización. Mediante la transmisión de mensajes puede ser coordinada las ideas, los sentimientos y las actitudes, así como el personal y sus actividades en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción individual. En una organización el proceso de comunicación está siempre en acción; entre los individuos y los grupos, tanto hacia arriba como hacia abajo y hacia los lados.

Sander (1990), indica que para que el proceso comunicacional se dé en forma óptima dentro de una organización se requiere del entendimiento mutuo entre el personal gerencial y empleados, de manera que propicie un clima que fomente el continuo intercambio de información y de sentimientos entre los miembros de la organización. Con los esfuerzos para mantener abiertos todos los canales de comunicación, la organización formal se fortalecerá y, al mismo tiempo, las necesidades individuales, en especial las afiliación y estimación, serán satisfechas.

Franklin (2009) indica que, mediante el conocimiento de la naturaleza de la comunicación entre los propios empleados, fuera de los canales formales, los gerentes y supervisores entenderán mejor las actitudes de los empleados hacia su puesto y las relaciones entre aquéllos, y estarán en mejor posición de suprimir las barreras para la comunicación. Sin embargo, debe reconocerse que la efectividad del trabajador, sin tomar en consideración el puesto, está determinada en cierto grado por su habilidad para comunicarse con su superior, con sus compañeros y con los demás. Entonces, básicamente, la comunicación efectiva es responsabilidad de todos los individuos dentro de la organización.

La comunicación efectiva depende de todas las personas, en particular de los gerentes y supervisores, cuya responsabilidad es crear un clima en el cual la comunicación pueda circular con libertad. Su habilidad para hacer uso de las reacciones, para entender las necesidades humanas y para seleccionar los canales y medios apropiados, sirve de mucho para determinar el éxito de la comunicación con los subordinados.

#### **1.1.2.5 Relaciones interpersonales**

Si bien se puede considerar al superior como jefe del grupo, con el fin de construir la moral del grupo, también es sabido que esta no es su única función. En calidad de supervisor, se halla en el deber de introducir ciertos cambios a la situación de trabajo, y también de tener tratos cara a cara con sus subordinados, considerados como individuos (Antúñez, 2000).

El supervisor tiene tratos cara a cara con los individuos, cuando asigna el trabajo, ayuda a la realización de tareas y al entrenamiento necesario para hacerla; encamina a los nuevos trabajadores; inspecciona el trabajo realizado por un hombre o mujer. De tal manera que el supervisor tiene muchos tratos con los

empleados para hacer funcionar el trabajo de cada día (Franklin, 2009).

Fernandez (2002) indica que así mismo, los empleados entre sí experimentan contacto diariamente en las diferentes jornadas de trabajo, creándose entre ellos un espíritu de compañerismo y unión, que puede ser beneficioso para la organización, en vista de que ello puede contribuir a aumentar la motivación en los empleados, por sentirse a gusto en el ambiente en el cual trabajan, y por ende, contribuir con mayor entusiasmo al logro de las metas organizacionales. Este tipo de relación que se establece como consecuencia del roce diario entre dos o más personas, producto de las tareas laborales se les conoce como relaciones interpersonales.

Muchos de los contactos que se establecen entre superior- subordinados y entre éstos, se dan tanto en la rutina de trabajo como fuera de ella. En todas estas ocasiones se producen relaciones interpersonales, y se crean impresiones mutuas. La naturaleza de estas impresiones influye en el tipo de cooperación que se obtiene en el trabajo, así como de la actitud general del empleado. Quitar importancia a estos contactos es pasar por alto una importante oportunidad de mejorar las relaciones entre el personal y la dirección.

#### **1.1.2.6 Toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones puede considerarse como la base fundamental de la dinámica de la organización. Por lo tanto, se valora la gerencia de acuerdo con la facultad que posea para decidir, porque es en este proceso en el cual se evalúan los cursos de acción alternos que puedan tomarse y de seleccionar aquel que se considere más factible. En todas las funciones administrativas de una organización está presente este proceso, pues toda acción requiere de decisiones en un momento determinado, dependiendo del grado de conocimiento que se tenga sobre los medios disponibles, los objetivos trazados, las posibles alternativas y consecuencias.

Por lo tanto, la toma de decisiones puede catalogarse como uno de los procesos más importantes dentro de las funciones administrativas, por ello, debe llevarse a cabo de la manera más idónea y objetiva posible, con el fin de obtener resultados óptimos. Ahora bien, considerando a la organización como un sistema social, el proceso decisorio estará influenciado por la participación consciente y racional de

cada una de las personas que laboran en ella, quienes tendrán la responsabilidad de escoger y decidir entre alternativas más o menos racionales que le son presentadas, de acuerdo con su personalidad, motivación y actitudes (Franklin, 2009).

Significa que la participación del personal dentro del proceso decisorio juega un papel fundamental, ya que se le brinda la oportunidad de tomar la iniciativa, de aportar sus ideas y de contribuir de manera creativa en la consecución de los objetivos de la organización, al mismo tiempo que contribuye a elevar la motivación del personal, creando un mejor ambiente de trabajo.

#### **1.1.2.7 Fijación de metas**

Las metas son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos. El proceso de desarrollo y fijación de metas sirve para encauzar los esfuerzos de todos los miembros de la organización. El establecimiento de metas elimina todas las generalidades amorfas o los deseos poco o nada específicos, que puedan contribuir o no en el propósito central de la organización, y nos lanza en seguimiento de lo específico, que además sea congruente con el propósito de organización. El establecimiento de metas organizacionales es una herramienta muy valiosa que cuando se implanta como debe ser, encauza a las distintas actividades y a los empleados en pos de generar y mantener interés y motivación durante largos periodos. A medida que directivos y empleados se van acostumbrando a regirse por las metas, su autoestima tiende a aumentar (Fernandez, 2002).

Para que las metas sean efectivas, deben satisfacer determinados criterios tales como, deben ser aceptadas mediante un mutuo acuerdo entre jefes y subordinados; deben ser comprensivas, dado que se aplican a todas las áreas de actividad de la organización. El proceso de establecimiento de metas brinda todo lo necesario para evaluar con objetividad y oportunidad la contribución de los individuos para lograr las metas organizacionales (Franklin, 2009).

#### **1.1.2.8 Control**

El control, es la evaluación y corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajusta a los planes. De este modo mide

el desempeño en relación con las metas y proyectos, muestra dónde existen desviaciones negativas, al poner en movimiento las acciones necesarias para corregir tales desviaciones, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. El control en el más amplio sentido de la palabra, se refiere a todas las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los trabajadores, con el objeto de que éstos, en grupo o individualmente, cumplan con las funciones que le han sido asignadas. Por supuesto, que la supervisión no se limita a un nivel determinado dentro de la amplia gama de posiciones jerárquicas que puede poseer una empresa, sino que dicha función debe ser ejercida por todas aquellas personas que tengan uno o más subordinados bajo su control, independientemente de que su posición dentro de la empresa sea la de gerente general, o la de supervisor de primera línea (Fernandez, 2002).

Los mecanismos que se requieren habilitar para el cumplimiento efectivo de la función de control, deben utilizarse como instrumento a favor de la responsabilidad y deben procurar incentivar la identificación de los subordinados con la función de control, que no internalicen el concepto en forma distorsionada, ni lo asocien a restricción de la libertad de acción y opinión que imposibiliten y menoscaben la iniciativa y la imaginación.

### **1.1.3 Definición de términos**

#### **a) Habilidades comunicativas**

Son habilidades para tratar con las personas, es la capacidad de ser líder, motivar y de comunicar eficientemente con los demás". Dada la multiplicidad de funciones desempeñadas por los directivos éstos deben ser hábiles comunicadores por cuanto para mediar conflictos, orientar liderar a los docentes es esencial el dominio de éstas (Guanilo, 2010).

#### **b) Las habilidades de comunicación**

Es saber comunicar, saber preguntar, saber escuchar, saber usar el silencio, saber responder asertivamente". Se infiere entonces que las capacidades comunicativas, no sólo implican saber enviar mensajes sino, poseer gracias, así como destrezas o tener la adecuada disposición para compartir información con otras personas, pues el ejercicio de la comunicación requiere además de aptitud, disposición para hablar a fin

de articular palabras, órdenes o expresarse de modo adecuado, manifestando la intención de comunicarse (Bardisa, 2001).

**c) Organización**

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no (Antúñez, 2000).

**d) Clima organizacional**

Se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Que vería de una percepción a otra (Guanilo, 2010).

**e) Liderazgo**

El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas o de trabajar en un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos e incentivarles para trabajar por un objetivo común, surge de forma natural, cuando una persona se destaca con el papel de líder, sin necesidad de poseer una posición o un cargo de liderazgo. Este es un tipo de liderazgo informal. Cuando un líder es elegido por una organización y comienza a asumir una posición de autoridad, ejerce un liderazgo formal (Bardisa, 2001).

## **1.2 Antecedentes**

A continuación, se muestran los estudios más relevantes al presente trabajo de investigación los mismos que no han sido producto de observación y/o sugerencia de parte de los miembros de jurado, los detallo seguidamente:

Contreras (2016), en su tesis de posgrado tienen como objetivo general describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. El trabajo es de tipo descriptivo simple cuya muestra fue de 250 individuos, Los resultados demuestran que los funcionarios, docentes y estudiantes de niveles superiores del Colegio reconocen la diversidad

de liderazgo presente en las directivas. A partir de estos resultados concluye su investigación afirmando que el estilo del director no es deseable, lo que indica que la manera de como administra de su organización es deficiente, alejándolo de un liderazgo efectivo; asimismo, urge la necesidad de implementar políticas de alta dirección, de esta manera se mejorará de forma progresiva el clima institucional. La percepción de clima laboral por parte de los trabajadores del Colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico.

García (2015), en su tesis de maestría tienen como objetivo general de investigación, identificar los estilos de liderazgo de los directivos de la dirección general de una institución educativa mediante el MLQ con el propósito de establecer su relación con el clima organizacional y la variable de resultado de satisfacción. La muestra estuvo conformada por 380 estudiantes, el diseño de investigación fue correlacional y llegó a la conclusión de que el liderazgo influye en la generación del clima organizacional y en sus dimensiones satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. Estos factores a su vez influyen en el logro de los objetivos y por ende en la competitividad empresarial, lo que buscan todas las organizaciones. En cuanto a las hipótesis se pudo confirmar que el liderazgo transformacional es el más representativo en el presente estudio. Por otra parte, el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en el clima organizacional, y que las escalas que más predominan en el perfil de liderazgo son las transformacionales, aunque como tal existen oportunidades de mejora.

Hernández (2013) el liderazgo organizacional, una aproximación desde la perspectiva etológica. Universidad del Rosario. Bogotá DC., el objetivo general guio la tesis fue generar un proceso de análisis, tendiente a proponer dinámicas organizativas humanas, desde un enfoque etológico, trabajó con una muestra de 120 personas, el diseño de investigación fue propositiva y llegó a la conclusión que el liderazgo es un aspecto fundamental que debe poseer todo administrador para dirigir las organizaciones, es decir, que las personas interactúan en diversos niveles de status donde la responsabilidad social democrática es la única que ha resuelto el problema de proporcionar los managers muy adiestrados para desempeñarse se manera óptima en las empresas; la misma solución se puede poner en práctica en los gobiernos, en educación, en las instituciones de salud y demás organizaciones. No es necesario ser genios, ni ser héroes para ser manager; lo que se necesita es ser persistente, tener agilidad mental, enfrentar el trabajo arduo, inteligencia y mucha capacidad analítica; además por supuesto de tolerancia; y predisposición para hacerlo.

Ferro (2016), en su artículo hizo un diseño descriptivo simple, y concluyó, que en la actualidad el liderazgo, se concibe de una manera diferente, antes el líder era una persona que solo se dedicaba a mandar y no se involucraba con sus trabajadores y era el único que pensaba y tenía la última palabra; en cambio, hoy en día, el líder es la persona que delega funciones y se involucra con sus colaboradores, de tal manera, que demuestra la capacidad y la habilidad para construir sus relaciones sociales sin importar el cargo de sus empleados. Es decir, aprender a desarrollar las técnicas fundamentales donde se practique la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo, en donde tengan participación todos los integrantes.

### **1.2.1 A nivel nacional**

León (2013), en su investigación plantea como objetivo general determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013, en su diseño correlacional, trabajó con una muestra de 50 trabajadores, llegó a la conclusión que ambas se relacionan, lo que se sustenta en el valor obtenido de la prueba de Pearson de 0,912; lo que determina que esta asociación es muy buena, es por ello que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Esto indica que en la institución educativa existe liderazgo por parte del director y esto repercute para que las relaciones interpersonales entre los trabajadores sean óptimas.

Flores (2016), en su tesis arriba a la conclusión que el clima organizacional es imprescindible para el desarrollo de una organización, pero depende o se relaciona directamente con el tipo de relación que ejerza quien este al mando; es decir su capacidad de motivación tiene como consecuencia el crecimiento organizacional.

Ramírez (2005), en su trabajo de investigación propone la necesidad emergente de una sociedad democrática y meritocrática para salvaguardar el liderazgo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y ello mismo se refleje al país. Un liderazgo caracterizado por la promoción de los valores hacia todos los horizontes ante los diversos credos, razas, costumbres géneros, filosofías, grupos sociales porque en conjunto esta es sociedad civil autónoma. Además, la Universidad debe convertirse en ese modelo de sociedad civil moderno.

Campos (2012), en su investigación llega a la conclusión que existe una correlación significativa entre el liderazgo del director con el clima organizacional; ya que se evidencia el trabajo realizado por parte del director, además, se puede percibir la excelente



relación que predomina entre padres de familia, alumnos y docentes.

Rodríguez y Castro (2005), en su investigación aplican un instrumento de recolección de datos consistentes en un cuestionario de encuesta a una investigación de diseño correlacional, llegan a las siguientes conclusiones: que, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, existe un grado de correlación alta cuyo coeficiente de correlaciones de 0,7969, con la que fundamenta sus resultados.

Núñez y Chiang (2004), quienes realizaron un estudio que tuvo como objetivo general establecer la relación existente entre el clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de informática de la universidad de Chile, cuyos resultados fueron: el grado de correlación entre el clima organizacional y satisfacción en el trabajo es de 0,874, considerada por los autores como un grado de correlación muy alto ,ellos manifiestan que se debe tener la relevancia de lograr el bienestar personal, para cumplir bien lo que se espera de un profesor universitario, es importante dejar constancia de la necesidad de satisfacción en los profesores tratando precisamente en el aspecto de la calidad ;luego en el aspecto de satisfacción laboral de los profesores reviste singular importancia que desde el ámbito de la gestión de los grupos de trabajo no se debe de desatender ,la satisfacción laboral se puede medir y relacionar con el clima organizacional y con ello establecer estrategias para mejorar si es necesario.

Pérez y Rivera (2015), en su tesis tienen como objetivo general determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013. La muestra estuvo conformada por 107 trabajadores y llegó a la conclusión, que el Clima organizacional en la institución en estudio se encuentra en el nivel medio o moderado, lo que quiere decir, que las relaciones interpersonales entre los trabajadores no está del todo bien, de igual manera, está la satisfacción laboral; además se pudo constatar que el nivel de involucramiento laboral de los colaboradores es normal, ya que suelen superar los obstáculos que se presentan en el quehacer laboral; en cuanto a la supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado, por lo que, favorece la producción de los trabajadores, obteniendo resultados favorables para la organización.

### **1.2.2 A nivel regional**

Huaynacho y Cayo (2002), en su trabajo de tesis tienen como objetivo determinar la influencia que existe entre el clima institucional y la interacción pedagógica entre docentes

por áreas curriculares; asumiendo la metodología de investigación de tipo descriptivo correlacional aplicado a una muestra de 64 docentes. Arribó a la siguiente conclusión, que el clima institucional influye en la interacción pedagógica por docentes entre áreas curriculares, además el 64% describen al clima institucional como desaprobado frente al 36% de docentes que aprueban y finalmente existe relación directa entre el clima institucional y la interacción pedagógica.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

El actual sistema educativo peruano, viene atravesando una serie de retos y perspectivas, tendientes en la búsqueda, de la mejora de la calidad educativa reflejando de los aprendizajes de los estudiantes, reto que involucra a todos los actores educativos, para el cual la institución educativa debe garantizar las condiciones necesarias a fin de concretizar los resultados óptimos.

Dentro de los factores que inciden en una mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes es el clima organizacional, entendido como los modos de relación de sus actores, las formas en que se definen las normas, el liderazgo de sus directivos, el sentido de pertenencia a la institución, la participación activa de sus miembros, a los canales de comunicación existentes entre sus integrantes, a las relaciones interpersonales, etc. (Brunet, 2002). Y como este aspecto es incidido entre otros factores por las habilidades del líder pedagógico, es decir por la capacidad de dirigir la institución educativa de quien tiene a su cargo, es decir el director o directora.

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre las habilidades comunicativas del líder pedagógico, así como el comportamiento de los docentes y administrativos y con mayor énfasis en el desempeño docente. Ya que según reporte de la UGEL Azángaro el clima organizacional en las instituciones educativas primarias no está adecuadamente organizadas, por una serie de factores como la inadecuada o falta de una comunicación apropiada por el líder pedagógico, la ruptura de relaciones humanas, las animadversiones, los conflictos internos, entre otros, hacen que se debilite este aspecto. Así la autora del presente trabajo cree que un buen clima organizacional obviamente estará influenciado por las buenas habilidades comunicativas que ejerza el líder pedagógico de la institución y que una situación adversa también tendrá un efecto negativo del mismo, situación

que al momento no existe abundante información ni teoría que explique esta problemática, por lo menos en educación. Si bien es cierto se han realizado muchas investigaciones acerca del Clima Organizacional o clima institucional, así como en las habilidades comunicativas. No existe abundante información que explique la relación entre estas dos variables.

Robbins & Coulter (1998), indican que, a nivel de las instituciones educativas del nivel primario, en la provincia de Azángaro, se ha podido constatar una serie de dificultades desde las habilidades comunicativas de líderes pedagógicos que influyen en labores que cumple el docente y sobre todo en el aspecto psicológico.” Nos refiere que para una adecuada comunicación es necesario poseer determinadas habilidades comunicativas que nosotros lo llamamos requisitos de la comunicación”. Nos habla de mandamientos de la comunicación. Certo (2010), indica “Para nosotros las habilidades comunicativas son actitudes o predisposiciones de tipo personal e interno para lograr una comunicación exitosa.”

Por lo que según conocimiento de esta realidad que tiene la investigadora del presente trabajo de investigación, radica en que los docentes se encuentran desinformados, desmotivados; por la falta de una adecuada comunicación y/o poseer habilidades comunicativas por los líderes pedagógicos de instituciones educativas, en diferentes aspectos como en la posición de emisor, en la posición de receptor y en la interacción de ambos. El clima organizacional está deteriorado, y se puede observar a muchos docentes desinformados, desmotivados, con poca trascendencia en el ámbito educativo, en esas condiciones es que los líderes pedagógicos en las instituciones educativas deben manejar muchas habilidades comunicativas para mantener el clima organizacional, exigido por las nomas del ministerio de Educación que contempla en uno de los compromisos.

Entre algunos factores, de esta deficiente comunicación de los líderes pedagógicos se puede destacar el hecho de que hace falta un adecuado clima organizacional dentro de la institución educativa, propiciada desde el líder pedagógico y/o Dirección a fin de mejorar la calidad educativa.

Una constante en la labor docente que se puede observar a nivel de instituciones educativas del nivel primario de la provincia de Azángaro es que existen climas organizacionales resquebrajados que generan problemas en el desempeño laboral del docente debido al inapropiado empleo de habilidades comunicativas del líder pedagógico en las instituciones educativas primarias evidenciados en la presentación de reclamos bajo memoriales en las que solicitan la destitución de algunos directores y las diferentes tomas de locales por parte de los

estudiantes, padres de familia y docentes con la finalidad de solicitar a las autoridades las rendiciones de cuentas de fondos de la institución, entre otros; esta problemática genera en los docentes desempeños deficientes, ruptura de relaciones humanas, etc. Cuya consecuencia es el bajo rendimiento académico de los estudiantes; por lo que es necesario realizar un estudio para poder identificar cada una de las variables en estudio.

## 2.2 Enunciados del problema

### 2.2.1 Enunciado general

¿Qué relación existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017?

### 2.2.2 Enunciados específicos

- ✓ ¿Qué relación existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión el liderazgo del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro?
- ✓ ¿Qué relación existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión la motivación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro?
- ✓ ¿Qué relación existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión Comunicación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro?
- ✓ ¿Qué relación existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión Relaciones interpersonales del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro?

## 2.3 Justificación

El presente trabajo de investigación se fundamenta en las siguientes razones:

Desde el punto de vista teórico el tema de clima organizacional es un tema de trascendental importancia ya que incide de manera positiva o negativa en el logro de los propósitos educativos. De la misma manera ,el clima organizacional es un tema importante en el sector educativo ya que a través de este factor, se identifican variables que afectan el ser y el hacer de

la comunidad; En este sentido se reconoce que el ambiente en el cual se desarrollan los niños y las niñas debe ser apropiado para brindarle la posibilidad de tener experiencias significativas que lo lleven a un adecuado proceso de formación, así como el tema de habilidades comunicativas del líder pedagógico como otro elemento clave para la buena marcha de la institución educativa.

Desde el punto de vista metodológico abordar el clima organizacional en instituciones educativas del nivel primario a nivel del distrito de Azángaro, involucra aspectos tales como las relaciones interpersonales, características del ambiente de trabajo, remuneración económica y procesos de enseñanza aprendizaje. Si estos factores son manejados de forma adecuada posibilita una mejor interrelación entre directivos docentes y estudiantes sino para toda la comunidad educativa. De esta manera se puede decir que el clima organizacional es influenciado directamente por las habilidades comunicativas del líder pedagógico por lo que en esa búsqueda se hará uso de una serie de estrategias e instrumentos que servirán de aporte para otros trabajos de investigación.

Desde el punto de vista práctico, se puede establecer que las habilidades comunicativas del líder pedagógico, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su labor, ya que las habilidades comunicativas es uno de los elementos de la calidad de vida laboral. Certo (2010), entre las razones que considera dentro de las habilidades comunicativas. 1) En la posición del emisor. Debemos ser capaces de hablar y escribir con relativa facilidad y claridad. 2) En la posición de receptores. Debemos ser capaces de leer y escuchar, también con relativa facilidad y claridad, ya que de ello dependerá nuestro rendimiento laboral o el cumplimiento de nuestras funciones. 3) En la interacción de ambos. Deben reparar en el mensaje, así como en el contexto donde se comunican. Debemos ser conscientes acerca de las consecuencias de lo digamos o no. Las habilidades comunicativas en el ámbito laboral en cualquier tipo de profesión; no solo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también términos de calidad y eficiencia. Por lo que mediante el presente trabajo de investigación se aspira que con el conocimiento de estas variables sean de utilidad a fin de cada institución educativa del nivel primario del distrito de Azángaro, puedan resolver estos problemas y sea útil como un aporte en la solución de los mismos.

## 2.4 Objetivos

### 2.4.1 Objetivo general

Determinar el grado de relación que existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017.

### 2.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar la relación que existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión el liderazgo del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.
- ✓ Identificar la relación que existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión la motivación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.
- ✓ Identificar la relación que existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión Comunicación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.
- ✓ Identificar la relación que existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión Relaciones interpersonales del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.

## 2.5 Hipótesis

### 2.5.1 Hipótesis general

Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017.

### 2.5.2 Hipótesis específicas

- ✓ Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión el liderazgo del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.
- ✓ Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión la

motivación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.

- ✓ Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión Comunicación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.
- ✓ Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión Relaciones interpersonales del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.



2.5.3 Sistema de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración
<p><b>Variable independiente. 1. Escuchar activamente</b></p> <p><b>Habilidades Comunicativas del líder pedagógico.</b></p> <p>(Son actitudes o predisposiciones de tipo personal e interno para lograr una comunicación exitosa.Certo.2001)</p>	<b>Flexibilidad</b>	<p>Demuestra flexibilidad en las ideas y puntos de vista de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Considera valiosas toda la información que se recaba. Demuestra suficiente elasticidad para comprender a los demás, colocarse en el lugar del otro y desde allí propiciar cambios desde la perspectiva del bien común.</p> <p>Puede percibir las cosas desde diferentes perspectivas todo lo cual le permite capacitarse para adquirir una visión más amplia de su entorno.</p>	
	<b>Asertividad</b>	<p>Demuestra actitudes mediante una personalidad atrayente o activa. Practica la libertad de expresión, comunicación directa, adecuada, abierta con un comportamiento respetable.</p> <p>Es consciente de las limitaciones que tiene como líder pedagógico. Reúne las conductas de pensamientos adecuados puede defender bien sus derechos y sus relaciones interpersonales sin negar los de los otros y sin agredir ni ser agredido.</p> <p>Puede expresarse adecuadamente sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad.</p> <p>Práctica una conducta asertiva basada en la habilidad comunicativa de mantener los derechos de sí mismo, tales como, opiniones, creencias y deseos, respetando al mismo tiempo las del otro.</p>	
	<b>Hablar con claridad.</b>	<p>Muestra interés por atender a cualquier miembro de la comunidad educativa para que éste se sienta comprendido y refuerce su comunicación.</p> <p>Expresa interés en escuchar y comunicarse con los demás sin poner límites.</p> <p>Cuando se comunica con los demás, demuestra atención, cortesía usando apropiadamente ser un oyente activo.</p> <p>Presta mucha atención para así de esta forma facilitar la comunicación y con ella, la consecución de los objetivos de la organización.</p> <p>Es consciente que para tener éxito, cualquier comunicación ha de superar todos los obstáculos de la comunicación de manera abierta y sincera.</p>	<p><b>Nunca</b></p> <p><b>Casi nunca</b></p> <p><b>A veces</b></p> <p><b>Casi siempre</b></p> <p><b>Siempre</b></p>
	<b>Habilidad para responder</b>	<p>Demuestra fluidez, naturalidad y mayor comprensión del otro en el momento de comunicarse.</p> <p>Soluciona conflictos, elevando la autoestima de los demás en las relaciones con los demás y obteniendo los mejores resultados deseados. Mueve el ánimo de los demás mediante la palabra a fin de emocionar y persuadir.</p> <p>Habla con claridad, orden, entusiasmo y persuasión para ser escuchado con los demás.</p> <p>Demuestra gestos, posturas usando un lenguaje corporal positivo. Demuestra la capacidad para decidir apropiadamente y con eficacia, dentro de los límites de las normas sociales y de las expectativas comúnmente aceptadas.</p> <p>Proporciona sus ideas, pensamientos y conducta adecuadamente para la toma de decisiones de forma autónoma.</p> <p>Responde asertivamente a los demás, es decir conoce la manera de identificar los sistemas de representación,</p> <p>Actúa de acuerdo a las características de cada persona que desea entablar una conversación con él.</p> <p>Se expresa con palabras adecuadas y precisas con buena dicción, timbre de voz y cortesía.</p>	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración
<b>Variable dependiente .2.</b>  <b>Clima Organizacional</b>  (Es la calidad y oportunidad del ambiente organizacional que es percibida y experimentada por los miembros de la organización e incluye su comportamiento. Hernandez P.(1996,47)	<b>El liderazgo</b>	Se observa por parte de la dirección el proceso de guía de los esfuerzos de la comunidad educativa. Existe el dinamismo, la acción y la compatibilidad de la organización promovida desde la dirección. Se aúnan los recursos existentes en la organización en función de los objetivos y misiones que se ha establecido. La organización se mueve de acuerdo a los criterios de quien la dirige y en consecuencia será una organización con éxito o fracaso según la calidad del liderazgo. Se mantiene en expectativa a los trabajadores para generar un clima propicio.	
	<b>Motivación</b>	Se promueve la motivación reconociendo las cualidades de cada miembro de la institución educativa. Se promueve que las personas contribuyan a actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de la organización. Existe la disposición a ejercer altos niveles de esfuerzos para conseguir las metas de la organización. Se reconoce que los miembros de la comunidad educativa estén motivados para hacer suficiente uso de su potencial. Se promueve la liberación del potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que cubran los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
	<b>Comunicación.</b>	Se transmite mensajes mediante ideas, sentimientos y actitudes en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción individual. Existe comunicación a todo nivel, arriba, abajo y a los lados. Existe el entendimiento mutuo entre el personal directivo y docentes, tendientes a propiciar un clima que fomente el continuo intercambio de información y sentimientos. Los directivos entienden mejor y superan barreras mediante la comunicación fluida. Los directivos crean un clima en el cual la comunicación pueda circular con libertad.	
	<b>Relaciones interpersonales</b>	Se promueve ciertos cambios a la situación de trabajo, y también de tener tratos cara a cara entre la dirección y los docentes. Se promueve el entrenamiento necesario para mejorar el desempeño docente. Los docentes experimentan contacto diariamente en las diferentes jornadas de trabajo, creándose entre ellos un espíritu de compañerismo y unión, que puede ser beneficioso para la institución. Los docentes y trabajadores se sienten a gusto en el ambiente en el cual trabajan, y por ende, contribuyen con mayor entusiasmo al logro de las metas organizacionales. Muchos de los contactos que se establecen entre directivos y docentes, se dan tanto en la rutina de trabajo como fuera de ella. En todas estas ocasiones se producen relaciones interpersonales, y se crean impresiones mutuas.	

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Lugar de estudio

La investigación se realizó en las instituciones educativas de nivel primario de la ciudad de Azángaro, región Puno.

#### 3.2 Población

La población, entendida como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones Hernandez (2014). Lo constituyen todos los docentes en las Instituciones Educativas de nivel primario del distrito de Azángaro. Las que se representan en la siguiente tabla.

Tabla 1

*Población de docentes de instituciones educativas del nivel primario del distrito de azángaro-2017*

<b>IIEE</b>	<b>Docente de aula/por hora</b>
72001	20
72004 VIRGEN DE FATIMA	15
72017	20
73001	20
72116	15
72724	15
72723 SEÑOR DE HUANCA	15
<b>Total</b>	<b>120</b>

#### 3.3 Muestra

La muestra entendida como subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta (Hernandez, 2014). Es una muestra de tipo no probabilística, debido a que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de

causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernandez, 2014). Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella (Hernandez, 2014).

Según estos criterios la muestra de estudio para el presente trabajo de investigación estará constituida de la siguiente forma.

Tabla 2

*Muestra de docentes de Instituciones Educativas del nivel primaria del distrito de Azángaro-2017*

<b>IIEE</b>	<b>Total</b>
72001	20
72004 VIRGEN DE FATIMA	15
72017	20
73001	20
72116	15
72724	15
72723 SEÑOR DE HUANCA	15
<b>Total</b>	<b>120</b>

### 3.4 Método de investigación

La investigación es de tipo no experimental de corte cuantitativo, el mismo que según Hernandez (2014), es el estudio que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en la que no se varía en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

El diseño de investigación que ha sido seleccionado para el presente estudio es cuantitativo, no experimental, de diseño transeccional de tipo correlacional-causal, diseños que describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (Hernandez, 2014). Siendo las Habilidades comunicativas del Líder pedagógico (Variable Independiente) la causa de la investigación y el efecto es el clima organizacional (Variable

dependiente).

La investigación es de tipo descriptivo correlacional (causa-efecto), puesto se describe las características que generan cierta influencia en la variable dependiente (Sánchez y Reyes, 1998).

### 3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Para la presente investigación se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

- a) **Técnica:** Según Sierra (2007), la técnica es el conjunto de procedimientos, formas de actuación científica, procedimientos de actuación práctica, por lo que las técnicas a usar serán la técnica de la observación y la encuesta.
- b) **Instrumento:** Según Hernandez (2014), el instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables (Sierra, 2007) es que tiene en mente, para el presente trabajo de investigación se hicieron uso de los siguientes instrumentos:
  - Cuestionario que ha permitido identificar el nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en las Instituciones Educativas de nivel primaria del distrito de Azángaro.
  - Cuestionario para identificar el nivel de clima organizacional en las Instituciones Educativas de nivel primaria del distrito de Azángaro.
  - Cabe destacar que los instrumentos de medición previamente fueron validados mediante la opinión de expertos, es decir se optó por la evaluación de juicio de expertos.

#### 3.5.1 Plan de recolección de datos

Se realizaron coordinaciones a nivel institucional con el fin de solicitar la autorización para la ejecución del presente trabajo.

En coordinación con los directores en las instituciones educativas, se estableció un cronograma de recolección de datos, buscando horas propicias y no se interrumpa las actividades cotidianas.

Los sujetos de investigación recibieron el instrumento de recolección de datos (Anexo 01 y 02) en forma individual.

Se solicitó veracidad en las respuestas, para la cual se dio una explicación breve sobre los objetivos de la investigación y de su importancia.

Finalmente, la información obtenida se procesó para su respectivo análisis.

### 3.5.2 Plan de tratamiento de datos, incluye el diseño estadístico

Una vez recolectado los datos se ordenaron y se clasificaron para tabular la distribución porcentual que se traduce en gráficos estadísticos.

#### Diseño Estadístico

Para comprobar la veracidad de la hipótesis que se plantea en el presente trabajo de investigación de tipo correlacional se utilizó la correlación de Pearson.

La fórmula de correlación de Pearson es el siguiente.

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

#### a) Determinación de las hipótesis estadísticas

**H<sub>1</sub>:**  $R_{xy} \neq 0$ ; Entre el nivel de Habilidades comunicativas del Líder pedagógico existe relación con el Clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017.

**H<sub>0</sub>:**  $R_{xy} = 0$ ; Entre el nivel de Habilidades comunicativas del Líder pedagógico no existe relación con el Clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017.

#### b) Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia entre el 1% y el 10% cuando no se precisa este nivel, se asume un nivel de significancia del 5% es decir,  $\alpha = 0.05$ .

#### c) Estadística de prueba

Se usó la distribución T con **n-2** grados de libertad.

$$\sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Donde:  $t_c = r$

$t_c$  : T calculada

n : tamaño de muestra

r : coeficiente de correlación.

#### d) Regla de decisión

Si  $t_c > t_i$ , entonces se rechaza  $H_0$

Para tomar la decisión correspondiente respecto al coeficiente de correlación que se obtiene, como parámetro, se toma en cuenta la siguiente tabla.

Tabla 3

*Correlaciones para la investigación*

Correlaciones	Valores
Correlación positiva muy baja	$r \leq 0,25$
Correlación positiva baja	$0,26 \leq r \leq 0,50$
Correlación positiva moderada	$0,51 \leq r \leq 0,75$
Correlación positiva alta	$0,76 \leq r \leq 0,90$
Correlación positiva casi perfecta o perfecta	$0,91 \leq r \leq 1,00$

### 3.5.3 Plan de análisis e interpretación de datos.

Para analizar e interpretar los datos recogidos se realizó las siguientes acciones:

- Se tabularon y organizaron los datos según los baremos que se determinaron para el presente trabajo de investigación.
- Se presentan los cuadros de distribución porcentual correspondientes y, luego, se analizaron describiendo los datos que contiene y se analizaron considerando las hipótesis y el marco teórico presentados en el presente trabajo de investigación.

Se ilustraron los cuadros estadísticos con los gráficos de barras que sean necesarios.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El capítulo cuatro tiene como propósito, presentar objetivamente los resultados mediante cuadros y gráficos del análisis de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación titulado “Habilidades comunicativas del líder pedagógico y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017”.

#### 4.1 Relación entre habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión liderazgo.

Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión el liderazgo del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.

Tabla 4

*Correlación entre habilidades comunicativas y liderazgo*

Habilidades comunicativas del líder pedagógico		El liderazgo	
Habilidades comunicativas del líder pedagógico	Correlación de pearson	1	,634
	Sig. (bilateral)		,000
	N	120	120
	Correlación de pearson	,634	1
El liderazgo	Sig. (bilateral)	,000	
	N	120	120

Los resultados de la correlación realizada según la hipótesis específica N° 01 planteada, se observa que la correlación es significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.634, es decir que existe una relación directa entre la variable habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión liderazgo de la variable clima organizacional en las Instituciones Educativas de nivel primaria del distrito de Azángaro.

Según Stogdill (1999), el liderazgo se define como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Sin embargo, no hay un solo tipo liderazgo, si no de estilos de liderazgo. En ese sentido, la motivación cobra importancia, ya que refiere a un conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta, elementos viene siendo influenciados por el tipo de liderazgo del director.

Siendo necesario realizar la presente investigación, indagar empíricamente si el liderazgo de tipo participativo del director y el grado de motivación de los docentes están de algún modo relacionados, los resultados presentan evidencias satisfactorias. Según las estadísticas descriptivas expuestas, el porcentaje en el nivel alto de los estilos de liderazgo son autoritario coercitivo (0%), autoritario benevolente (0%), participativo (80%), consultivo (30%); por lo tanto, se aprecia claramente un predominio del estilo participativa. Con nivel de confianza del 95%, la hipótesis se verifica con el test Binomial ( $\text{Sig.}=0,000<0,05$ ). Así mismo el trabajo demuestra los resultados de la correlación significativa realizada según la cual se obtiene al nivel de significancia al 0.01, el 0.634 de significancia.

Finalmente, consideramos que esta investigación es un aporte que permitirá a las docentes y directivos logren una armonía entre un buen liderazgo y motivación para que generen el desarrollo del de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes para un mejor desarrollo integral.

#### **4.2 Relación entre habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión motivación.**

Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión la motivación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.

Tabla 5

*Correlación entre habilidades comunicativas y motivación*

Habilidades comunicativas del líder pedagógico		Motivación	
Habilidades comunicativas del líder pedagógico	Correlación de pearson	1	,404
	Sig. (bilateral)		,000
	N	120	120
Motivación	Correlación de pearson	,404	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	120	120

Los resultados de la correlación realizada según la hipótesis específica N° 02 planteada, se observa que la correlación es significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.404, es decir que existe una relación directa entre la variable habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión liderazgo de la variable clima organizacional en las Instituciones Educativas de nivel primaria del distrito de Azángaro.

Stogdill (1999), el nivel de motivación total predominante recae en el “Alto” (90%), ratificado con el 95% de confianza a través del test binomial ( $\text{Sig.}=0,000 < 0,05$ ). El test de comparación Chi cuadrado, evidencia a un nivel de confían del 95% que dicha relación es significativa ( $\text{sig.}=0,037$ ). En el presente trabajo se observa que la correlación significativa (0.404). Siendo ambos trabajos significativos entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión liderazgo de la variable clima organizacional.

#### **4.3 Relación entre habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión comunicación.**

Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión Comunicación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.

Tabla 6

*Correlación entre habilidades comunicativas y comunicación*

Habilidades comunicativas del líder pedagógico		Comunicación	
	Correlación de pearson	1	,791
	Sig. (bilateral)		,000
	N	120	120
	Correlación de pearson	,791	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	120	120

Los resultados de la correlación realizada según la hipótesis específica N° 03 planteada, se observa que la correlación es significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.791, es decir que existe una relación directa entre la variable habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión liderazgo de la variable clima organizacional en las Instituciones Educativas de nivel primaria del distrito de Azángaro.

Goncalves (2000), menciona que el clima organizacional dentro en las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo.

“El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (Cuevas, 2011).

Por otro lado, Inga (2013), indica que la comunicación, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que existe procesos comunicativos entre trabajadores, estudiantes y padres de familia.

#### **4.4 Relación entre habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión relaciones interpersonales.**

Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión Relaciones interpersonales del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.

Tabla 7

*Correlación entre habilidades comunicativas y relaciones interpersonales*

Habilidades comunicativas del líder pedagógico		Relaciones interpersonales	
	Correlación de pearson	1	,749
Habilidades comunicativas del líder pedagógico	Sig. (bilateral)		,000
	N	120	120
	Correlación de pearson	,749	1
Relaciones interpersonales	Sig. (bilateral)	,000	
	N	120	120

Los resultados de la correlación realizada según la hipótesis específica N° 04 planteada, se observa que la correlación es significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.749 es decir que existe una relación directa entre la variable habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión liderazgo de la variable clima organizacional en las Instituciones Educativas de nivel primaria del distrito de Azángaro.

Sotomayor Quenta (2012), sobre el ambiente laboral que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la jefatura correspondiente, así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias. Por otro lado, Valls (2000) sugiere que para lograr excelentes relaciones interpersonales se debe buscar un trato persona a persona, encontrar lo que se tiene en común, librarse de prejuicios, valorar la integridad de otras personas, ponerse en la piel de los demás ante una agresión, procurar aclarar las cosas y evitar discusiones.

#### **4.5 Relación entre habilidades comunicativas del líder pedagógico con con el clima organizacional**

Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017.

Tabla 8

*Correlación entre habilidades comunicativas y clima organizacional*

Habilidades comunicativas del líder pedagógico		Clima organizacional	
	Correlación de pearson	1	,673
Habilidades comunicativas del líder pedagógico	Sig. (bilateral)		,000
	N	120	120
	Correlación de pearson	,673	1
Clima organizacional	Sig. (bilateral)	,000	
	N	120	120

Los resultados de la correlación realizada según la hipótesis general planteada, se observa que la correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.673 es decir que las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017.

Luengo (2013), en un estudio descriptivo con diseño correlacional concluyó que, existe una relación alta y estadísticamente significativa entre variables, clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia. Entonces el desempeño laboral tiene cierta relación con las habilidades comunicativas en aras del clima organizacional en este caso de la Institución Educativa del nivel primario del distrito de Azángaro. Por otro lado, Marchant (2005) manifiesta que, el clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización. Asimismo, se relaciona con el trabajo cotidiano y las metas estratégicas de la organización, aprovechando la oportunidad de usar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

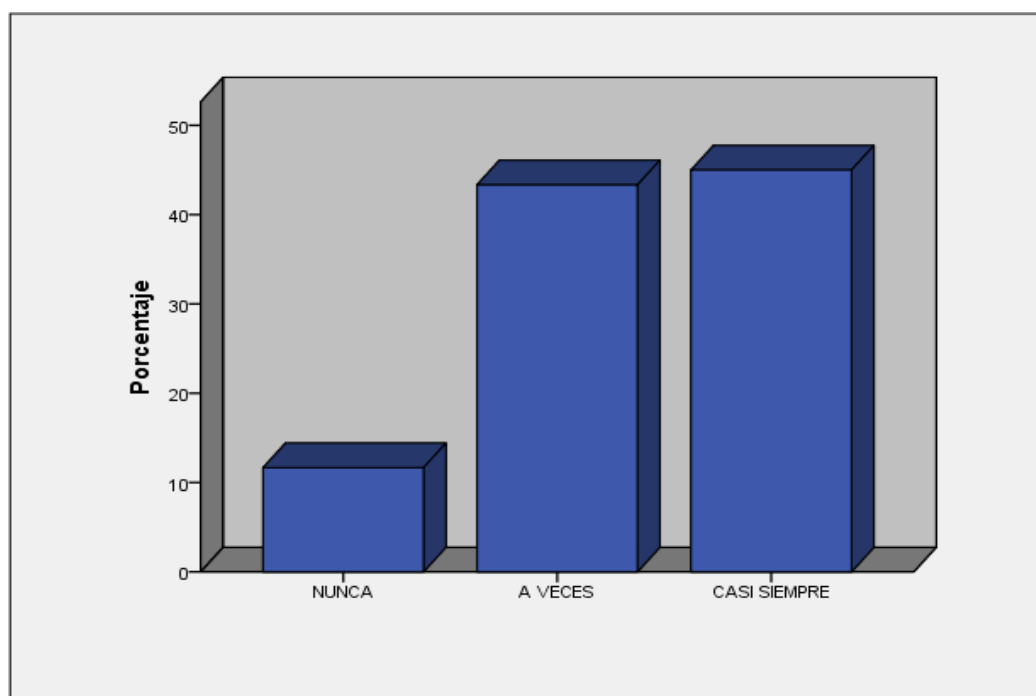
#### 4.5.1 Resultados de la variable habilidades comunicativas del líder pedagógico

##### a) Flexibilidad

Tabla 9

*Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión flexibilidad en las Instituciones Educativas de nivel Primaria*

	Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	14	11,7	11,7	11,7
	A veces	52	43,3	43,3	55,0
Válidos	Casi siempre	54	45,0	45,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



*Figura 1. Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión flexibilidad en las Instituciones Educativas de nivel Primaria.*

Los resultados aplicados a los 120 docentes, según la variable de estudio habilidades comunicativas que se demuestran en cada uno de las dimensiones, en este caso la dimensión Flexibilidad, los mismos que se encuentran en la tabla 03 y figura 01, arrojan los siguientes resultados:

54 docentes que representan el 45%, indican que casi siempre el director de su Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro demuestra sus habilidades comunicativas en la dimensión flexibilidad.

52 docentes que representan el 43,3%, indican que a veces el director de su Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro demuestra sus habilidades comunicativas en la dimensión flexibilidad.

Por lo que se puede deducir que en su mayor parte los directores en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro han demostrado sus habilidades comunicativas en la dimensión flexibilidad.

De acuerdo a los resultados expuestos en el cuadro y figura que anteceden respecto a la dimensión Flexibilidad una amplia mayoría de docentes es flexible en la Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro siendo un liderazgo democrático. Así mismo Arias (2014) reconoce que existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral. Se concluye, por tanto, que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada (A veces y casi siempre). Padilla, (2005) Percibe que los participantes, en la medida que el director pese a manejar cierta flexibilidad en el empleo de ellos, no existe una equivalencia o supremacía en el empleo de ellos.

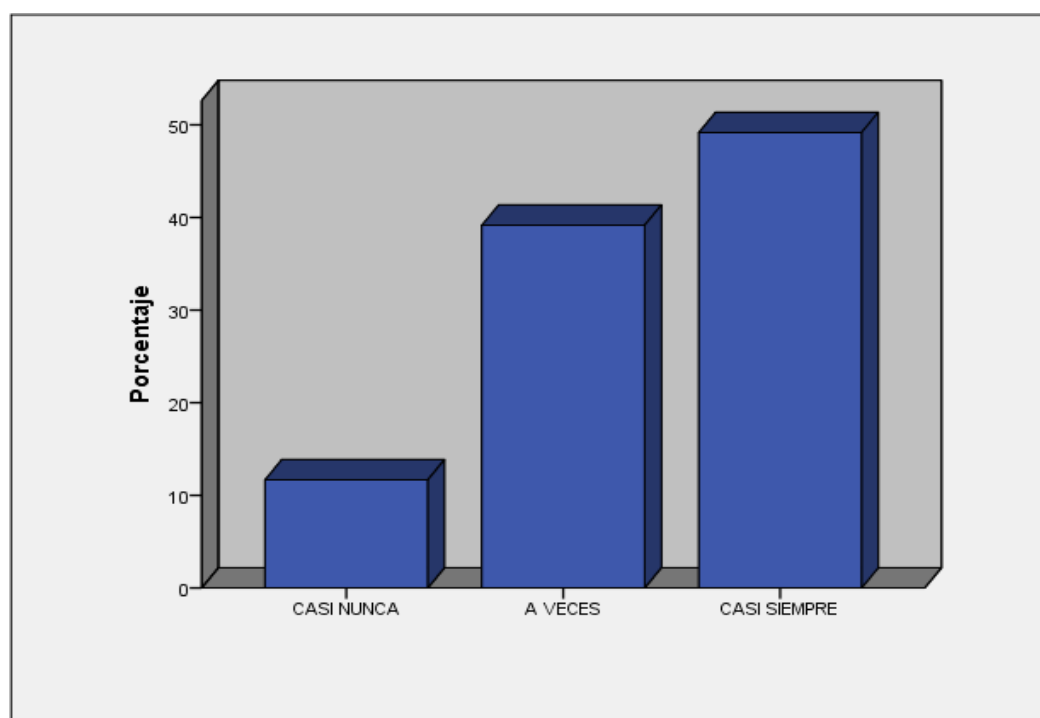
## b) Asertividad

Tabla 10

*Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión asertividad en las Instituciones Educativas de nivel Primaria*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	14	11,7	11,7
	A veces	47	39,2	50,8
	Casi siempre	59	49,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0





*Figura 2.* Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión asertividad en las Instituciones Educativas de nivel Primaria.

Los resultados aplicados a los 120 docentes, según la variable de estudio habilidades comunicativas que se demuestran en cada uno de las dimensiones, en este caso la dimensión Asertividad, los mismos que se encuentran en la tabla 04 y figura 02, arrojan los siguientes resultados.

59 docentes que representan el 49.2%, indican que casi siempre el director de su Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro demuestra sus habilidades comunicativas en la dimensión asertividad.

47 docentes que representan el 39.2%, indican que a veces el director de su Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro demuestra sus habilidades comunicativas en la dimensión asertividad.

Por lo que se puede deducir que en su mayor parte los directores en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro han demostrado sus habilidades comunicativas en la dimensión asertividad.

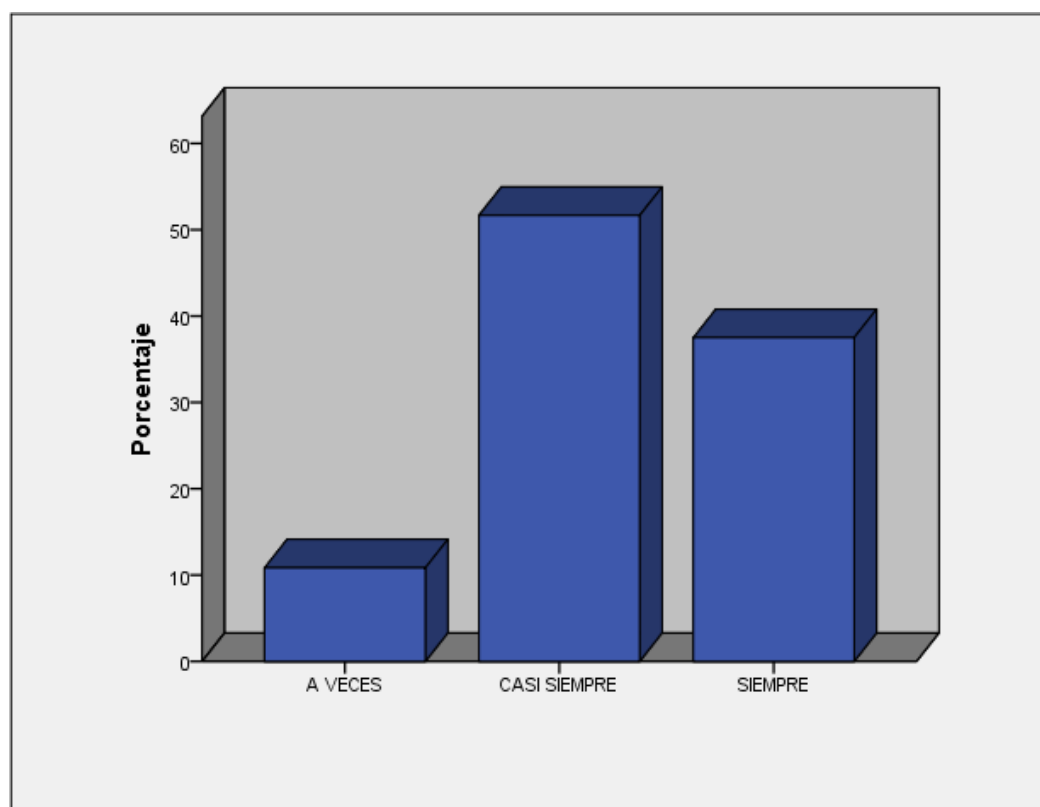
Nichols (2013), afirman que las situaciones conflictivas la comunicación combinada con la asertividad son herramientas disponibles para lograr salidas satisfactorias. Demostrado sus habilidades comunicativas en la dimensión asertividad.

**c) Escuchar activamente**

Tabla 11

*Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión escuchar activamente en las Instituciones Educativas de nivel Primaria*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	13	10,8	10,8
	Casi siempre	62	51,7	62,5
	Siempre	45	37,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0



*Figura 3. Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión escuchar activamente en las Instituciones Educativas de nivel Primaria.*

Los resultados aplicados a los 120 docentes, según la variable de estudio habilidades comunicativas que se demuestran en cada uno de las dimensiones, en este caso la dimensión Escuchar Activamente, los mismos que se encuentran en la tabla 05 y figura 03, arrojan los siguientes resultados.

59 docentes que representan el 49.2%, indican que casi siempre el director de su Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro demuestra sus habilidades comunicativas en la dimensión asertividad.

47 docentes que representan el 39.2%, indican que a veces el director de su Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro demuestra sus habilidades comunicativas en la dimensión asertividad.

Por lo que se puede deducir que en su mayor parte los directores en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro han demostrado sus habilidades comunicativas en la dimensión escuchar activamente.

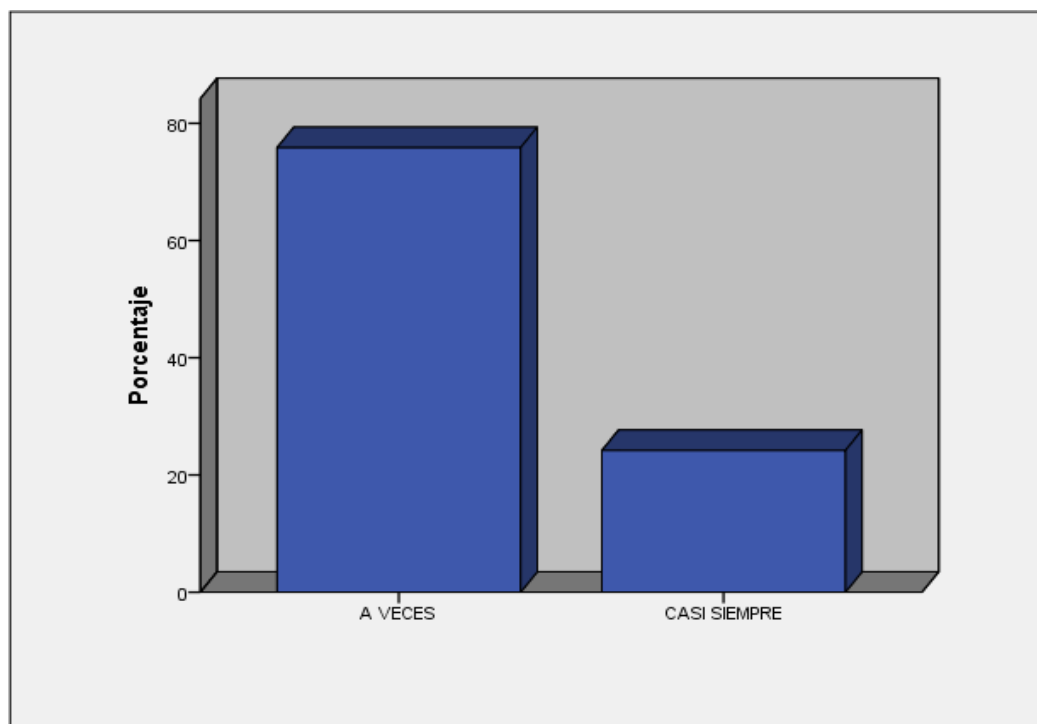
Valls (2000), quien no sepa escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, obtendrán una dificultad para mejorar conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar. Entonces es importante escuchar activamente para mejorar las habilidades comunicativas.

#### d) **Hablar con claridad**

Tabla 12

*Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión hablar con claridad en las Instituciones Educativas de nivel Primaria*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	91	75,8	75,8
	Casi siempre	29	24,2	100,0
Total		120	100,0	100,0



*Figura 4.* Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión hablar con claridad en las Instituciones Educativas de nivel Primaria.

Los resultados aplicados a los 120 docentes, según la variable de estudio habilidades comunicativas que se demuestran en cada uno de las dimensiones, en este caso la dimensión Hablar con claridad, los mismos que se encuentran en la tabla 06 y figura 04, arrojan los siguientes resultados.

91 docentes que representan el 75.8%, indican que a veces el director de su Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro demuestra sus habilidades comunicativas en la dimensión Hablar con claridad.

29 docentes que representan el 24.2%, indican que a veces el director de su Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro demuestra sus habilidades comunicativas en la dimensión Hablar con claridad.

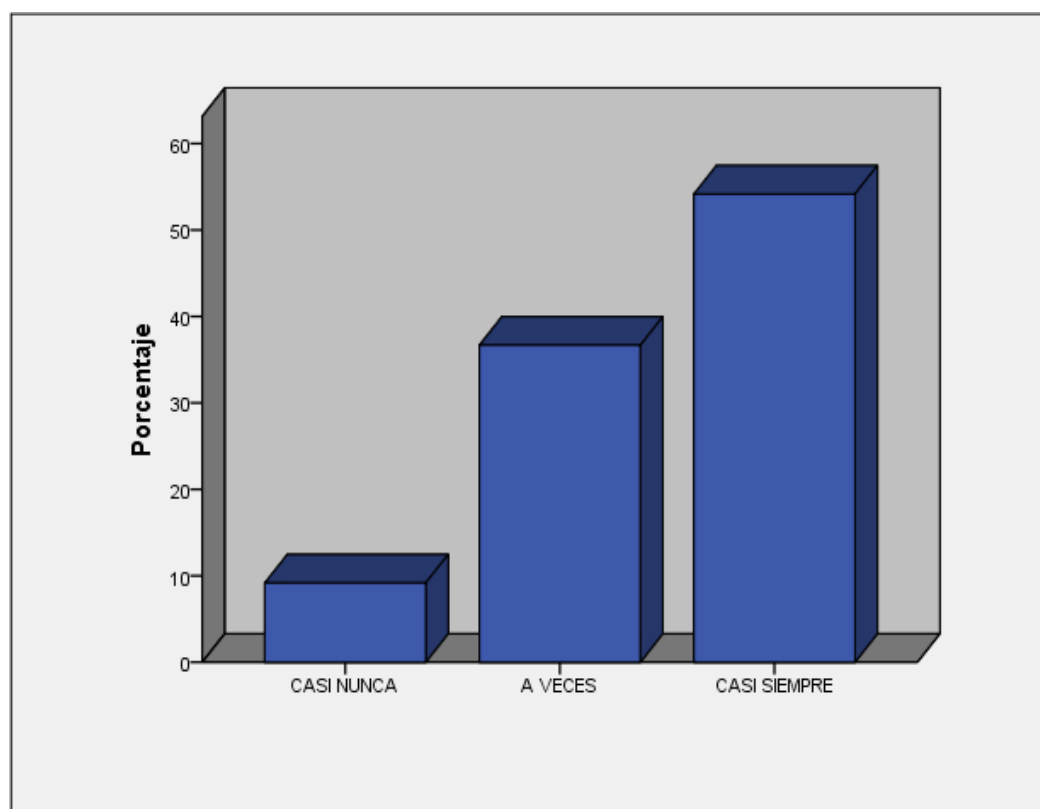
Por lo que se puede deducir que en su mayor parte los directores en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro han demostrado sus habilidades comunicativas en la dimensión Hablar con claridad.

e) **Habilidad para resolver**

Tabla 13

*Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión habilidad para resolver en las Instituciones Educativas de nivel Primaria*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	11	9,2	9,2
	A veces	44	36,7	45,8
	Casi siempre	65	54,2	100,0
Total		120	100,0	100,0



*Figura 5. Nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico en la dimensión habilidad para resolver en las Instituciones Educativas de nivel Primaria.*

Los resultados aplicados a los 120 docentes, según la variable de estudio habilidades comunicativas que se demuestran en cada uno de las dimensiones, en este caso la dimensión Habilidad para resolver, los mismos que se encuentran en la tabla 07 y figura 05, arrojan los siguientes resultados.

65 docentes que representan el 36.7%, indican que a veces el director de su Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro demuestra sus habilidades comunicativas en

la dimensión Habilidad para resolver.

44 docentes que representan el 24.2%, indican que a veces el director de su Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro demuestra sus habilidades comunicativas en la dimensión Habilidad para resolver.

Por lo que se puede deducir que en su mayor parte los directores en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro han demostrado sus habilidades comunicativas en la dimensión Habilidad para resolver.

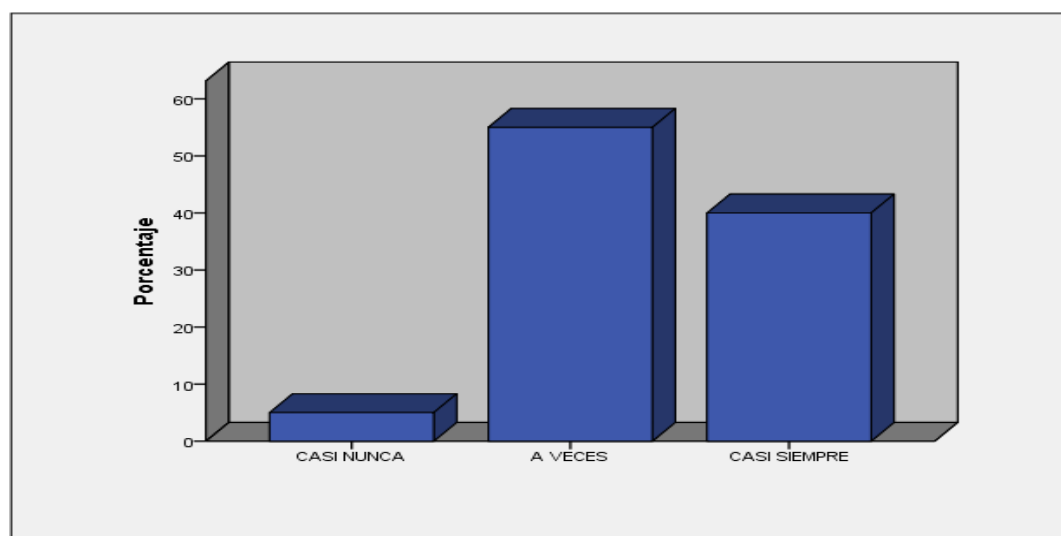
**4.5.2 Resultados de la variable clima organizacional**

**a) El liderazgo**

Tabla 14

*Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión el liderazgo en las Instituciones Educativas de nivel Primaria*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	6	5,0	5,0
	A veces	66	55,0	60,0
	Casi siempre	48	40,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0



*Figura 6. Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión el liderazgo en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017.*

Los resultados aplicados a los 120 docentes, según la variable de estudio clima organizacional que se demuestran en cada uno de las dimensiones, en este caso la dimensión Liderazgo, los mismos que se encuentran en la tabla 08 y figura 06, arrojan los siguientes resultados.

66 docentes que representan el 55%, indican que a veces en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro se percibe un clima organizacional en su dimensión Liderazgo.

48 docentes que representan el 40%, indican que casi siempre, en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro se percibe un clima organizacional en su dimensión Liderazgo.

Por lo que se puede deducir que en su mayor parte en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro se percibe un buen clima organizacional en su dimensión Liderazgo.

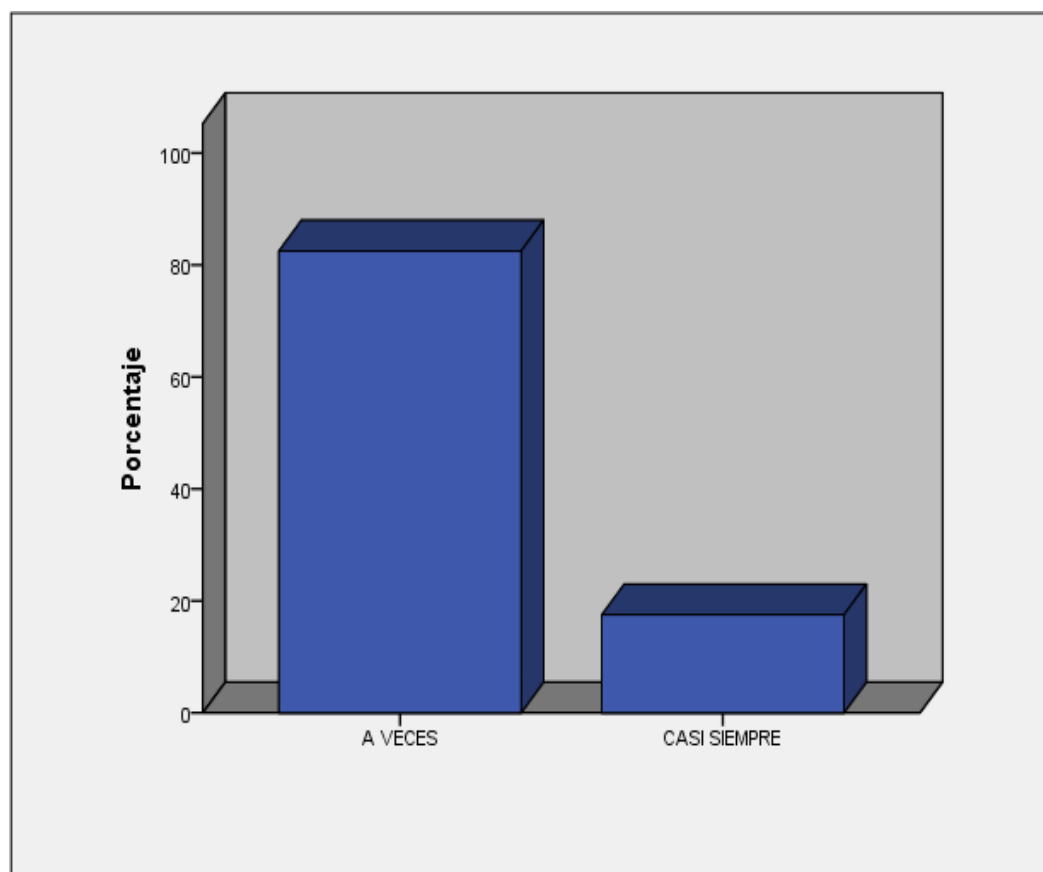
De acuerdo a los resultados expuestos en el cuadro y figura que anteceden respecto a la dimensión Liderazgo un 40% de docentes indica que casi siempre tiene un Liderazgo en la Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro. Contreras y Jiménez (2016) afirma en sus estudios que existe evidencia que los funcionarios, docentes y estudiantes reconocen la diversidad de de Liderazgo presentes en la directiva. De manera similar, los datos obtenidos preponderan la trascendencia del clima organizacional en la Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro, con influencia directa no solos sobre funcionarios y profesores, sino también sobre estudiantes con consonancia con los expuesto por (Contreras, 2016).

**b) Motivación**

Tabla 15

*Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión motivación en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	99	82,5	82,5
	Casi siempre	21	17,5	100,0
Total		120	100,0	100,0



*Figura 7. Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión motivación en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017.*

Los resultados aplicados a los 120 docentes, según la variable de estudio clima organizacional que se demuestran en cada uno de las dimensiones, en este caso la dimensión Motivación, los mismos que se encuentran en la tabla 09 y figura 07, arrojan los siguientes resultados.



99 docentes que representan el 82.5%, indican que a veces en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro se percibe un buen clima organizacional en su dimensión Motivación.

21 docentes que representan el 17.5%, indican que casi siempre en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro se percibe un buen clima organizacional en su dimensión Motivación.

Por lo que se puede deducir que en su mayor parte en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro se percibe un buen clima organizacional en su dimensión Motivación.

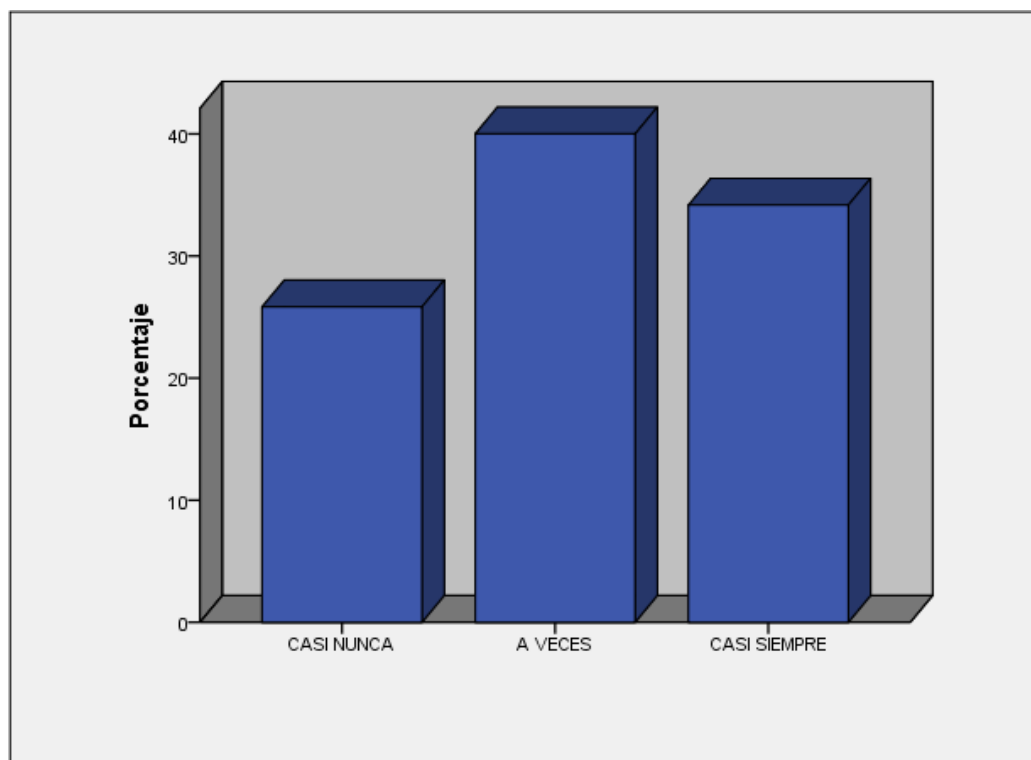
De acuerdo a los resultados expuestos en el cuadro y figura que anteceden respecto a la dimensión Motivación un 82.5% de docentes indica que a veces tienen una motivación en la Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro. Robbins y Coulter (1998), señala que, debido a la estrecha relación entre la satisfacción laboral y la motivación, resulta difícil distinguirlas entre ellas. De la misma manera sucede entre la moral del empleado y la satisfacción hacia el trabajo. Los resultados indican que los docentes solo a veces tienen una motivación en la Institución.

### c) **Comunicación**

Tabla 16

*Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión comunicación en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017*

	Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	31	25,8	25,8	25,8
	A veces	48	40,0	40,0	65,8
Válidos	Casi siempre	41	34,2	34,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



*Figura 8.* Nivel de Clima Organizacional a partir de la dimensión Comunicación en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017.

Los resultados aplicados a los 120 docentes, según la variable de estudio clima organizacional que se demuestran en cada uno de las dimensiones, en este caso la dimensión Comunicación, los mismos que se encuentran en la tabla 09 y figura07, arrojan los siguientes resultados.

48 docentes que representan el 40.00%, indican que a veces en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro se percibe un buen clima organizacional en su dimensión Comunicación.

41 docentes que representan el 34.2%, indican que casi siempre en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro se percibe un buen clima organizacional en su dimensión Comunicación.

Por lo que se puede deducir que en su mayor parte en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro se percibe un buen clima organizacional en su dimensión Comunicación.

De acuerdo a los resultados expuestos en el cuadro y figura que anteceden respecto a la dimensión Comunicación un 40.00% de docentes indica que a veces tienen una comunicación en la Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro. Ticona

Aduviri (2017), de un total de 30 docentes de tamaño de muestra, un 7 %, 40% de los docentes encuestados a veces y casi siempre lo que indica, que la comunicación que se práctica influye en buen rendimiento del personal docente clima organizacional y según las respuestas, expresadas se encontró diferencias altamente significativas entre las categorías de opiniones del grupo de docentes estudiados.

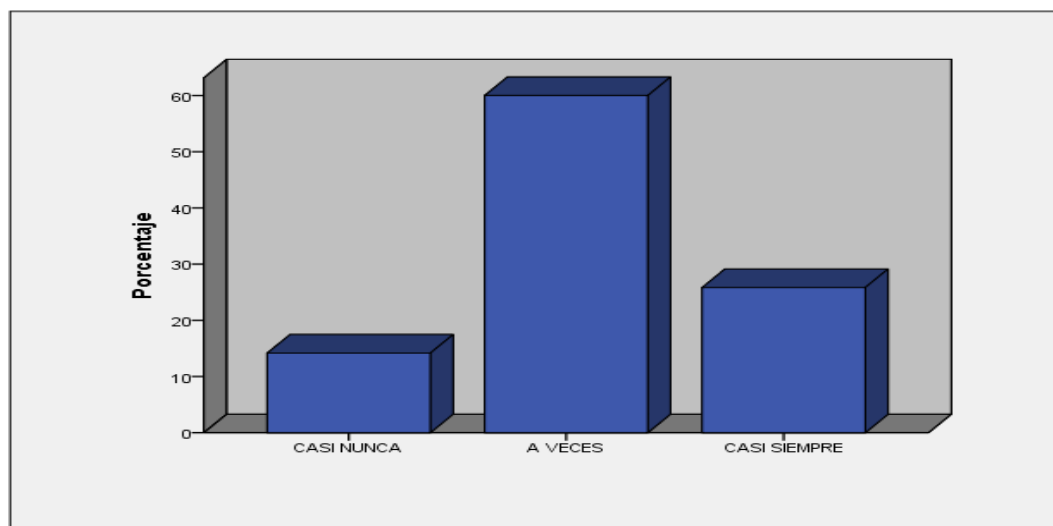
Oyarce (1998), manifiesta que la comunicación consiste en las buenas ganas que cada quien debe poner de manifiesto en la labor educativa, la misma que puede ser entre los trabajadores de un centro educativo generalmente de forma oral y directa.

#### d) Relaciones interpersonales

Tabla 17

*Nivel de clima organizacional a partir de la dimensión relaciones interpersonales en las Instituciones Educativas de nivel Primaria del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	17	14,2	14,2
	A veces	72	60,0	74,2
	Casi siempre	31	25,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0



*Figura 9.* Nivel de Clima Organizacional a partir de la dimensión Relaciones Interpersonales en las Instituciones Educativas de nivel Primaria.

Los resultados aplicados a los 120 docentes, según la variable de estudio clima organizacional que se demuestran en cada uno de las dimensiones, en este caso la dimensión Relaciones Interpersonales, los mismos que se encuentran en la tabla 10 y figura 08, arrojan los siguientes resultados.

72 docentes que representan el 60.00%, indican que a veces en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro se percibe un buen clima organizacional en su dimensión Relaciones Interpersonales.

31 docentes que representan el 25.8%, indican que casi siempre en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro se percibe un buen clima organizacional en su dimensión Relaciones Interpersonales.

Por lo que se puede deducir que en su mayor parte en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Azángaro se percibe un buen clima organizacional en su dimensión Relaciones Interpersonales.

De acuerdo a los resultados expuestos en el cuadro y figura que anteceden respecto a la dimensión de las Relaciones Interpersonales un 60.00% de docentes indica que a veces tienen una comunicación en la Institución Educativa Primaria del distrito de Azángaro. Meléndez (2011), estudio descriptivo de correlación, realizado en 308 enfermeras que laboran en diferentes 15 hospitales. Como resultados se demostró que, si las condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales también son buenas en un 44.8% y cuando las condiciones son malas, las relaciones también lo son en un 18.8%. En este estudio se establece que a veces (60%) tiene buenas relaciones Interpersonales.

## CONCLUSIONES

- Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017, tal como se demuestra en los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis general de la correlación realizada según la cual se obtiene una correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.673.
- Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión el liderazgo del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro, según demuestran los resultados de la correlación significativa realizada según la cual se obtiene al nivel 0.01, el 0.634.
- Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión la motivación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro, tal como lo demuestra los resultados de la correlación realizada en la que se observa que la correlación es significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.404.
- Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión Comunicación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro, según los resultados que se obtienen de la correlación realizada significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.791.
- Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión Relaciones interpersonales del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro, según los resultados que se obtienen de la correlación realizada significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.749.

## RECOMENDACIONES

- A las autoridades del sector educación. Promover eventos de capacitación en temas como habilidades comunicativas, clima organizacional entre otros a fin de elevar la calidad académica de los maestros y esta influya en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en las Instituciones Educativas del nivel primaria del distrito de Azángaro.
- A nivel de instituciones educativas primarias de la provincia de Azángaro se deben promover cursos y talleres de capacitación en liderazgo para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Los docentes de instituciones educativas primarias de la provincia de Azángaro, reflexionar acerca de su desempeño que realizan y de este modo procurar asistir a eventos de capacitación sobre todo en temas de motivación, relaciones interpersonales, entre otros.
- A todos los investigadores, tesisistas y futuros interesados en el tema habilidades comunicativas y clima organizacional, enfatizar trabajos de investigación a partir de estos resultados para incidir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y así buscar la mejora de la calidad educativa del país.
- A los lectores del trabajo de investigación, enfatizar la importancia de los trabajos de investigación en temas de relaciones interpersonales para buscar la correcta convivencia escolar a fin de promover una educación de calidad.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Aduviri, T. (2017). *Clima institucional y el desempeño docente en la institución educativa secundaria José Carlos Mariátegui de la ciudad de Ilave. (Tesis de Maestría).*
- Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares.* Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Argyris. (2000). *La asertividad de la habilidades comunicativas.* Madrid, España: Díaz de Santos.
- Arias, W. y A. G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Revista Chilena de Ciencia y Trabajo.* Retrieved from <https://www.cienciaytrabajo.cl/>
- Arredondo. (2002). *Manual de evaluación y tratamiento de las habilidades sociales.* Madrid, España: Siglo XXI.
- Bardisa, R. (2001). *Nuevos enfoques en la Administración de la Educación.* Madrid, España: UNED.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones.* Mexico D.F.: Trillas.
- Cahuana, I., & B. (2013). *Relación entre el clima institucional y el liderazgo pedagógico de los directores de instituciones educativas de educación primaria del distrito de Quiñota 2013 (Tesis de Maestría).*
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla-Región Callao.*
- Certo. (2010). *Técnicas para la comunicación eficaz.* Barcelona, España: EOS.
- Chiavenato. (2010). *Administración de recursos humanos. EL capital humano de las organizaciones.* Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Others. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed). México: McGraw-Hill.
- Contreras, D. y J. L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención.* Bogotá, Colombia.
- Contreras, J. (2016). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño laboral docente en*

*instituciones educativas nivel primaria, Red N°08 .UGEL 03. (Tesis de Maestría).*

Cuevas, R. (2011). *Gerencia, Gestión y Liderazgo Educativos*. Lima, Peru: San Marcos E.I.R.L.

De Bono, E. (1999). *Como atraer el interés de los demás*. Barcelona, España: Paidós.

Dilts y Epstein. (1998). *Aprendizaje dinámico con Programación Neurolingüística*. Lima, Perú: Urano.

Fernandez, E. (2002). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. España: McGraw-Hill.

Ferro, A. (2016). *¿Cómo influye, las formas de liderazgo en el clima laboral?* Bogotá, Colombia.

Flores. (2016). *Aplicación de los estímulos organizacionales*. Lima, Perú.

Franklin, E. (2009). *Organizacion de Empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana.

García, A. y R. (1983). *Gestión de Recursos Humanos Universidad de Málaga*. Málaga, España.

García, Y. (2015). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior. *Revista Científica de La Universidad Autónoma Del Estado de Hidalgo*.

Goncalves, J. (2000). *El Clima Organizacional*. Revista Anales Pedagógicos.

Guanilo, E. (2010). *Gestión de la Calidad de los Servicios de Administración de Universitarios*. Lima, Perú: San Marcos.

Hernández, J. (2013). *EL liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Hernandez S. (2014). Metodología de la investigación. In *Journal of Chemical Information and Modeling*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>



- Huaynacho y Cayo. (2002). *El clima institucional y su influencia con la interacción pedagógica entre docentes en la Institución Educativa Industrial 32 de la ciudad de Puno (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Kotter, J. (2003). *Liderazgo y dirección*. Pensilvania, Estados Unidos: Leader to Leader Harvard Business School.
- León, A. (2013). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N°5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima. (Tesis de Maestría)*. Provincia y {Regi}ón {Lima}.
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial. (Tesis de Maestría)*. Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Santiago, Chile: Primer Seminario Viña del Mar.
- McDermott, C. y O. J. (1999). *PNL para Directivos*. Barcelona, España: Urano.
- Meléndez, J. (2011). *Condiciones laborales que influyen en las relaciones interpersonales de los profesionales de enfermería que laboran en los hospitales de la ciudad de Cusco - 2011. (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Perú.
- Nichols, R. y S. L. (2013). *Escuchamos provechosamente a nuestros interlocutores*. España: Deusto.
- Núñez y Chiang. (2004). *Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de informática de la Universidad de Chile*.
- O'Connor & Seymour. (1999). *Habilidades personales del docente en formación*. Barcelona, España: Urano.
- Oyarce, F., & O. (1998). *Administración de la Educación*. Lima, Perú: Supergráfica.
- Padilla, D. (2005). *Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego. (Tesis de Maestría)*.

- Pérez y Rivera. (n.d.). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana periodo 2013. (Tesis de Maestría), publisher =.*
- Ramírez, E. y R. (2005). *Organización burocrática, gestión eficiente y modernizado de la Universidad Pública.*
- Robbins y Coulter. (1998). *Estilo de comunicación organizacional.* Madrid, España: McGraw-Hill.
- Rodríguez y Castro. (2005). *Grado de importancia que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral de 240 docentes Mexicanos. (Tesis de Maestría).*
- Sambrano. (2001). *Nuevos modelos de comunicación.* México: Trillas. Sánchez H. y Reyes, C. (1998). y Reyes. Lima, Perú: Mantaro.
- Sander, B. (1990). Administración de la Educación: el concepto de relevancia cultural. *La Educacion Nro 96.*
- Schneider. (1990). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. (Tesis de Maestría).*
- Sierra, B. R. (2007). *Técnicas de Investigación Social.* México: Paraninfo.
- Sotomayor Quenta F. D. (2012). *Relacion del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del gobierno regional de Moquegua. (Tesis de Maestría).*
- Stogdill, R. (1999). *Teorías e Investigación del Liderazgo.* Madrid, España: Edansa. Valls, H. (2000). *Las 12 Habilidades Directivas Clave.* España: Gestión.

# ANEXOS

**Anexo 1.** Cuestionario para conocer las habilidades comunicativas del líder pedagógico de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Azángaro 2017

**DATOS INFORMATIVOS:**

**I.E-P- N°**..... **LUGAR:** .....  
**SEXO:** H ( ) M ( ) **FECHA:** .....

**INSTRUCCIONES:**

Estimado (a) colega docente. A continuación te presento un cuestionario relacionado con las habilidades comunicativas que Ud. aprecia en su I.E. Los fines son académicos y de investigación por lo que tu respuesta es sumamente relevante; por ello debes leerlo en forma detallada, luego marcar una de las cinco alternativas.

<i>NUNCA</i>		<i>CASI NUNCA</i>	<i>A VECES</i>	<i>CASI SIEMPRE</i>			<i>SIEMPRE</i>	
<i>1</i>		<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>			<i>5</i>	
<b>N°</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
<b>FLEXIBILIDAD</b>								
<b>01</b>	Demuestra flexibilidad en las ideas y puntos de vista de los miembros de la comunidad educativa.							
<b>02</b>	Considera valiosas toda la información que se recaba.							
<b>03</b>	Demuestra suficiente elasticidad para comprender a los demás, colocarse en el lugar del otro y desde allí propiciar cambios desde la perspectiva del bien común.							
<b>04</b>	Puede percibir las cosas desde diferentes perspectivas todo lo cual le permite capacitarse para adquirir una visión más amplia de su entorno.							
<b>ASERTIVIDAD</b>								
<b>05</b>	Demuestra ser una persona asertiva con una personalidad atrayente o activa.							
<b>06</b>	Practica la libertad de expresión, comunicación directa, adecuada, abierta con un comportamiento respetable.							
<b>07</b>	Es consciente de las limitaciones que tiene como líder pedagógico.							
<b>08</b>	Reúne las conductas de pensamientos adecuados puede defender bien sus derechos y sus relaciones interpersonales sin negar los de los otros y sin agredir ni ser agredido.							
<b>09</b>	Puede expresarse adecuadamente sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad.							
<b>10</b>	Práctica una conducta asertiva basada en la habilidad comunicativa de mantener los derechos de sí mismo, tales como: opiniones, creencias y deseos, respetando al mismo tiempo las del otro.							
<b>ESCUCHAR ACTIVAMENTE</b>								
<b>11</b>	Muestra interés por atender a cualquier miembro de la comunidad educativa para que éste se sienta comprendido y refuerce su comunicación.							
<b>12</b>	Expresa interés en escuchar y comunicarse con los demás sin poner límites.							
<b>13</b>	Cuando se comunica con los demás, demuestra atención, cortesía usando apropiadamente ser un oyente activo.							

14	Presta mucha atención para así de esta forma facilitar la comunicación y con ella, la consecución de los objetivos de la organización.					
15	Es consciente que para tener éxito, cualquier comunicación ha de superar todos los obstáculos de la comunicación de manera abierta y sincera.					
<b>HABLAR CON CLARIDAD</b>						
16	Demuestra fluidez, naturalidad y mayor comprensión del otro en el momento de comunicarse.					
17	Soluciona conflictos, elevando la autoestima de los demás en las relaciones con los demás y obteniendo los mejores resultados deseados.					
18	Mueve el ánimo de los demás mediante la palabra a fin de emocionar y persuadir.					
19	Habla con claridad, orden, entusiasmo y persuasión para ser escuchado con los demás.					
20	Demuestra gestos, posturas usando un lenguaje corporal positivo.					
<b>HABILIDAD PARA RESPONDER</b>						
21	Proporciona sus ideas, pensamientos y conducta adecuadamente para la toma de decisiones de forma autónoma.					
22	Responde asertivamente a los demás, es decir conoce la manera de identificar los sistemas de representación,					
23	Actúa de acuerdo a las características de cada persona que desea entablar una conversación con él.					
24	Se expresa con palabras adecuadas y precisas con buena dicción, timbre de voz y cortesía.					

*Muchas gracias por su colaboración.*

**Anexo 2.** Cuestionario para conocer el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Azángaro 2017

**DATOS INFORMATIVOS:**

**I.E-P- N°.....LUGAR:**

.....

**SEXO:** H ( ) M ( )

**FECHA:** .....

**INSTRUCCIONES:**

Estimado (a) colega docente el presente es un trabajo de investigación que busca conocer el clima organizacional que Ud. aprecia en su Institución Educativa. Los resultados son anónimos por lo que sugiero responda con sinceridad cada uno de los ítems marcando la alternativa que viene por conveniente.

NUNCA		CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE			
01		02	03	04	05			
N	DIMENSIONES			01	02	03	04	05
<b>EL LIDERAZGO</b>								
01	Se observa por parte de la dirección el proceso de guía de los esfuerzos de la comunidad educativa.							
02	Existe el dinamismo, la acción y la compatibilidad de la organización promovida desde la dirección.							
03	Se aúnan los recursos existentes en la organización en función de los objetivos y misiones que se ha establecido.							
04	La organización se mueve de acuerdo a los criterios de quien la dirige y en consecuencia será una organización con éxito o fracaso según la calidad del liderazgo.							
05	Se mantiene en expectativa a los trabajadores y esto hace posible un clima propicio para las jornadas de trabajo, que traerá como consecuencia, unión entre los integrantes de la organización.							
<b>MOTIVACIÓN</b>								
06	Se promueve la motivación reconociendo las cualidades de cada miembro de la institución educativa.							
07	Se promueve que las personas contribuyan a actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de la organización.							
08	Existe la disposición a ejercer altos niveles de esfuerzos para conseguir las metas de la organización.							
09	Se reconoce que los miembros de la comunidad educativa estén motivados para hacer suficiente uso de su potencial.							
10	Se promueve la liberación del potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que cubran los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores.							
<b>COMUNICACIÓN.</b>								
11	Se transmite mensajes mediante ideas, sentimientos y actitudes, así como el personal y sus actividades en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción individual.							
12	La comunicación se practica tanto hacia arriba como hacia abajo y hacia los lados a nivel de la institución.							
13	Existe el entendimiento mutuo entre el personal directivo y empleados o docentes, de manera que propicie un clima que fomente el continuo intercambio de información y de sentimientos.							
14	Mediante la buena comunicación los directivos entenderán mejor las actitudes de los empleados y docentes hacia su puesto y las relaciones entre aquéllos, y estarán en mejor posición de suprimir las barreras.							

15	Los directivos crean un clima en el cual la comunicación pueda circular con libertad.					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
16	Se promueve ciertos cambios a la situación de trabajo, y también de tener tratos cara a cara entre la dirección y los docentes.					
17	Se promueve el entrenamiento necesario para mejorar el desempeño docente.					
18	Los docentes experimentan contacto diariamente en las diferentes jornadas de trabajo, creándose entre ellos un espíritu de compañerismo y unión, que puede ser beneficioso para la institución.					
19	Los docentes y trabajadores se sienten a gusto en el ambiente en el cual trabajan, y por ende, contribuyen con mayor entusiasmo al logro de las metas organizacionales.					
20	Muchos de los contactos que se establecen entre directivos y docentes, se dan tanto en la rutina de trabajo como fuera de ella.					

*Muchas gracias por su colaboración.*

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**TÍTULO: HABILIDADES COMUNICATIVAS DEL LÍDER PEDAGÓGICO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL DISTRITO DE AZÁNGARO DURANTE EL AÑO ESCOLAR 2017.**

Problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES	Dimensiones/Indicadores	Tipo y Diseño de Investigación	Metodología	Instrumentos Informativos
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b>                      ¿Qué relación existe entre las habilidades del líder pedagógico con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>                      ¿Qué relación existe entre las habilidades del líder pedagógico con la dimensión del liderazgo del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro?.</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades del líder pedagógico con la dimensión la motivación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades del líder pedagógico con la dimensión la comunicación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro?</p>	<p><b>Objetivo general</b>                      Determinar el grado de relación que existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017.</p> <p><b>Objetivo Específico</b>                      Identificar la relación que existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión del liderazgo del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.</p> <p>Identificar la relación que existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión la motivación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.</p> <p>Identificar la relación que existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión la comunicación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.</p>	<p><b>Hipótesis General</b>                      Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017.</p> <p><b>Hipótesis Específica</b>                      Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión el liderazgo del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.</p> <p>Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión la motivación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.</p> <p>Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión la comunicación del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.</p>	<p><b>V1.</b>                      INDEPENDIENTES                      HABILIDADES COMUNICATIVAS DEL LÍDER PEDAGÓGICO.</p> <p><b>V2.</b>                      DEPENDIENTES                      CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p><b>Flexibilidad</b></p> <p><b>Asertividad</b></p> <p><b>Escuchar activamente</b></p> <p><b>Hablar con claridad.</b></p> <p><b>Habilidad para responder</b></p>	<p><b>Enfoque</b>                      Cuantitativo</p> <p><b>Tipo</b>                      Descriptivo</p> <p><b>Diseño</b>                      Correlacional (Causa-Efecto)</p>	<p><b>TECNICA:</b> Según (Sierra, 2007) la técnica es el conjunto de procedimientos, formas de actuación científica, procedimientos de actuación práctica, por lo que las técnicas a usar serán la técnica de la observación y la encuesta.</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> Según (Hernandez S. R., 2014) el instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables (Sierra, 2007) es que tiene en mente, para el presente trabajo de investigación se hicieron uso de los siguientes instrumentos:</p> <p>- Cuestionario que ha permitido identificar el nivel de habilidades comunicativas del líder pedagógico Instituciones Educativas de nivel primaria del distrito de Azángaro.</p> <p>- Cuestionario para identificar el nivel de clima organizacional Instituciones Educativas de nivel primaria del distrito de Azángaro.</p> <p>Cabe destacar que los instrumentos de</p>	<p>1.-Cuestionario para conocer las habilidades comunicativas del líder pedagógico en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Azángaro 2017</p> <p>2.- Cuestionario para conocer el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Azángaro 2017</p>



<p>nivel primario del distrito de Azángaro? ¿Qué relación existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión <b>Relaciones interpersonales</b> del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro?</p>	<p>las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión <b>Comunicación</b> del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro. Identificar la relación que existe entre las habilidades comunicativas del líder pedagógico con la dimensión <b>Relaciones interpersonales</b> del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.</p>	<p>del nivel primario del distrito de Azángaro. Las habilidades comunicativas del líder pedagógico se relacionan con la dimensión <b>Relaciones interpersonales</b> del clima organizacional en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Azángaro.</p>			<p>medición previamente fueron validados mediante la opinión de expertos, es decir se optó por la evaluación de juicio de expertos.</p>	
--	---	---	--	--	---	--