



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades comunicativas y el comportamiento
organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11,
Ancón, 2017.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Julia Hilaria Vega Cerna

ASESORA:

Dra. Isabel Menacho Vargas

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LIMA - PERÚ

2018

Página del jurado

.....
Dra. Gliria Mendez Ilizarbe
Presidente del jurado

.....
Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo
Secretario del jurado

.....
Dra. Isabel Menacho Vargas
Vocal del jurado

Dedicatoria

Primeramente dedico a Dios y María Santísima por darme salud y fuerzas para seguir adelante sin rendirme en ningún momento pese a tantas dificultades de la vida enseñándome encarar adversidades, sin perder nunca las esperanzas ni desfallecer en el intento. A mi querido padre por cuidarme, guiarme y acompañarme desde el cielo siendo un ángel de mi guarda.

Julia

Agradecimiento

.A mis lindos y maravillosos hijos Diego y Guadalupe Roca Vega por confiarme su alegría por darme su cariño cuando más lo necesitaba, por estar siempre a mi lado por apoyarme en todo los proyectos de mi vida. Espero que vean en mí un ejemplo de mujer luchadora y lo sigan para cumplir sus metas. A mis padres por haberme dado ejemplo de amor, sacrificio perseverancia y haberme inculcado los valores principios carácter empeño, perseverancia y coraje para conseguir mis objetivos. A la profesora Isabel Menacho por guiarme y asumir con responsabilidad el compromiso con el asesoramiento de presente trabajo, que Dios le bendiga. A los directores y docentes de la red 11 Ancón por haber contribuido a través de su valiosa participación en el desarrollo de este estudio

La autora

Declaratoria de autoría

Yo, Julia Hilaria Vega Cerna, identificado con DNI N° 33341353, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017” presentada, para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, mayo de 2018

Firma

Julia Hilaria Vega Cerna

DNI: 33341353

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: Habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestra en Administración de la Educación.

Esperamos que nuestros modestos aportes contribuyan con algo en la solución de la problemática en la administración de la educación en los aspectos relacionados con las habilidades comunicativas y comportamiento organizacional en las instituciones mencionadas de la Red. Asimismo el comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene Realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta el método, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI, y VII contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias.

La autora.

Índice

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	17
1.4. Formulación del problema	52
1.5. Justificación del estudio	53
1.6. Hipótesis	55
1.7. Objetivos	56
II. Método	58
2.1. Diseño de investigación	59
2.2. Variables, operacionalización	61
2.3. Población y muestra	65
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	66
2.5. Métodos de análisis de datos	68
2.6. Aspectos éticos	69
III. Resultados	70
IV. Discusión	91
V. Conclusiones	98
VI. Recomendaciones	101
VII. Referencias	104
Anexos	109
Anexo 1 Artículo científico	
Anexo 2 Matriz de consistencia	
Anexo 3 Instrumentos	

Anexo 4 Validez de instrumentos

Anexo 5 Permiso de la institución

Anexo 6 Base de dato

Anexo 7 Prints de resultados

Índice de tablas

	Página
Tabla 1. Operacionalización de la variable habilidades comunicativas	63
Tabla 2. Operacionalización de la variable comportamiento organizacional	64
Tabla 3. Población de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017	65
Tabla 4. Validación de juicio de expertos	67
Tabla 5. Niveles de confiabilidad	68
Tabla 6. Estadística de fiabilidad de las habilidades comunicativas	68
Tabla 7. Estadística de fiabilidad de comportamiento organizacional	68
Tabla 8. Niveles de la variable habilidades comunicativas.	70
Tabla 9. Niveles de la dimensión acompañar.	71
Tabla 10. Los niveles de la dimensión rapport.	72
Tabla 11. Niveles de la dimensión flexibilidad.	73
Tabla 12. Niveles de la dimensión asertividad.	74
Tabla 13. Niveles de la dimensión escucha activamente	75
Tabla 14. Niveles de la dimensión hablar con claridad	76
Tabla 15. Niveles de la dimensión habilidad para responder	77
Tabla 16. Niveles de la variable comportamiento organizacional	78
Tabla 17. Niveles de la dimensión desempeño	79
Tabla 18. Niveles de la dimensión comportamiento.	80
Tabla 19. Niveles de la dimensión fidelidad	81
Tabla 20. Niveles de la dimensión satisfacción en el trabajo	82
Tabla 21. Niveles de la dimensión ciudadanía organizacional.	83
Tabla 22. Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.	84
Tabla 23. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman significativa entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.	85

Tabla 24. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades comunicativas y el desempeño en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.	86
Tabla 25. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades comunicativas y compromiso en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.	87
Tabla 26. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades comunicativas y la fidelidad organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.	88
Tabla 27. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades comunicativas y la satisfacción en el trabajo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.	89
Tabla 28. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades comunicativas y ciudadanía organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.	90

Índice de figuras

	Página
Figura 1. Percepción de las habilidades comunicativas.	70
Figura 2. Percepción de la dimensión acompañar.	71
Figura 3. Percepción de la dimensión rapport.	72
Figura 4. Percepción de la dimensión flexibilidad.	73
Figura 5. Percepción de la dimensión asertividad.	74
Figura 6. Percepción de la dimensión escucha activamente.	75
Figura 7. Percepción de la dimensión hablar con claridad.	76
Figura 8. Percepción de la dimensión escucha activamente.	77
Figura 9. Percepción de la variable comportamiento organizacional.	78
Figura 10. Percepción de la dimensión desempeño.	79
Figura 11. Percepción de la dimensión compromiso.	80
Figura 12. Percepción de la dimensión fidelidad.	81
Figura 13. Percepción de la dimensión satisfacción en el trabajo.	82
Figura 14. Percepción de la dimensión satisfacción en el trabajo.	83

Resumen

La presente investigación titulada: Habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017, tuvo como objetivo general determinar la relación entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

El tipo de investigación según su finalidad fue básica, del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La población fue censal, conformada por 292 docentes de la Red 11, Ancón, 2017 y la muestra 146 docentes que corresponde a cuatro Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que estuvieron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach: (0,929 y 0,890), que demuestra alta confiabilidad.

Se llegó a la siguiente conclusión general: el coeficiente de correlación es positiva alta (0,724**), indica que la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) cumple con ser menor que 0,05; es decir, existe relación significativa entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Palabras clave: Habilidades comunicativas, comportamiento organizacional, desempeño, compromiso, fidelidad y satisfacción del trabajo.

Abstract

This research entitled: communication skills and organizational behaviour in the educational institutions of the network 11, Ancon, 2017, general objective was to determine the relationship between communication skills and behavior organizational in the educational institutions of the 11 Red, Ancon, 2017.

The type of research according to their purpose was substantive, descriptive level, quantitative approach and non-experimental design. The population was census, made up of 292 teachers of the network 11, Ancon, 2017 and sample 146 teachers which corresponds to four institutions educational of the network 11, Ancon, 2017. The technique employed to collect information was the survey and data collection instruments were questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Alpha's Cronbach: (0.929 and 0,890), showing high reliability.

The following general conclusion was reached: the correlation coefficient is positive high (0,724 *), indicates that the correlation is significant at the level (bilateral) 0.01 meets be less than 0.05; namely, there is significant relationship between communication skills and organizational behavior in the educational institutions of the network 11, Ancon, 2017.

Keywords: communication skills, organizational behavior, performance, commitment, loyalty and work satisfaction.

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

A través de la historia conocemos que el hombre siempre ha buscado la necesidad de agruparse en comunidades para organizarse y compartir su vida diaria. Se conoce que a nivel mundial la habilidad comunicativa y el comportamiento organizacional es uno de las columnas indispensables para asumir retos. Desde ese punto de vista la comunicación constituye en esencia la herramienta estratégica por lo que hoy en día podemos vivir el cambio acelerado de la comunicación y organización a nivel mundial.

En Sud América la habilidad comunicativa y comportamiento organizacional se considera una estrategia muy importante para encaminar y desarrollo de una empresa. Asimismo resaltando las acciones comunicativas que empiezan en los vínculos internos de las organizaciones se comprende que la comunicación es un proceso transversal que en una organización siempre será necesario considerarlo en una política institucional y no limitarla algo meramente instrumental (Favaro, 2006, p. 6).por otro lado la comunicación busca mejorar la realidad de las organizaciones por lo cual no solo son mensajes sino actos.

En la actualidad en nuestro país, se planteó un cambio en la educación a través de nuevas estrategias plasmando en proyecto educativo nacional al 2021 en las cuales se propone 6 cambios, oportunidades para todos, aprendizajes de calidad. Maestros preparados, transparencia, competitividad y compromiso con una visión que accede al mundo letrado todo esto será a través de valores donde no se puede excluir las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional que son indispensables para una buena organización. En ese sentido cabe subrayar la importancia de una comunicación afectiva. Así mismo el estilo de comunicación y organización que se emplea en las instituciones educativas para que la educación de calidad alcance a todos, que las escuelas sean un lugar donde todos aprenden y nadie se queda. Es importante contar con la capacidad y comunicativa para solución de conflictos y toma de decisiones y así conseguir que todos sus integrantes miren a un solo objetivo o visión compartida. Asegurando que los docentes demuestren su buen desempeño.

Por lo tanto desde un enfoque pedagógico Ortiz (1997) manifestó:

Que la competencia comunicativa es la capacidad del docente para establecer una comunicación afectiva, eficiente y óptima, al desarrollar en su personalidad un estilo de comunicación flexible y lograr resultados educativos deseados. (p. 23)

Sin embargo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, se vive con frecuencia inadecuados estilos de habilidad comunicativa y comportamiento organizacional. Motivo por el cual se llegó al punto que como docentes experimentan una convivencia negativa entre docentes fomentando divisionismo y desmotivación en el ámbito laboral.

Por lo tanto se ha generado este tipo de problema por la práctica del egoísmo envidia o deficiente habilidad comunicativa y mala organización. En tal sentido Méndez y otros (1997) aclara que las organizaciones son grupos que de manera deliberada, se constituyen en búsqueda de ciertos objetivos determinados.

Por ende será indispensable una planificación anticipada para reducir la incertidumbre y mala convivencia aplicando una comunicación y organización eficiente se debe fijar una misión y visión que nos permitirá detectar oportunidades y amenazas de del entorno, se debe intercambiar información entre los miembros de la organización y así hacer conocer y difundir la cultura organizacional

En tal sentido nos permitirá la distribución de trabajos y los recursos para el logro de las metas a través de habilidades comunicativas y comportamiento organizacional generando un cambio en el comportamiento de los directivos y docentes de la Red 11, con actitudes positivas, decisiones acertadas y solución de problemas practicando el trabajo colaborativo y colegiado a través de manejo de habilidades comunicativas y una buen comportamiento organizacional.

1.2. Trabajos previos

1.2.1. Trabajos previos internacionales

Moya (2016) en su tesis titulada *Habilidades comunicativas y comunicación política en España para optar el grado de doctor en psicología en la universidad Miguel Hernández del departamento de psicología y salud*. El objetivo general fue presentar un enfoque ampliado de actualización de habilidades sociales y comunicativas metodología usada fue de tipo descriptivo- anotativo, se aplicó a una población de 387, muestra de 100% miembros de la organización, técnica utilizada es una encuesta, el instrumento aplicada fue de tipo cuestionario. Llegando a una conclusión que los líderes tomaron conciencia de sus errores y se observó el cambio en breve espacio y tiempo.

Balartezo (2014) en su tesis titulada *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel* tuvo el objetivo de identificar de forma técnica el problema latente sus causas y efectos así como diseñar una propuesta que sirva como guía para la organización la metodología usada fue de tipo aplicada, en una población de 30, muestra de 30 miembros de la organización, la técnica utilizada fue una encuesta y el instrumento fue de tipo cuestionario. Que le llevo a una conclusión: “los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existe dentro de la organización.”

Díaz (2014) en su tesis *comunicación asertiva como estrategia gerencial hacia el mejoramiento de la relación entre directivo y docentes a través del método coaching* en IX jornada de intercambio de experiencias de investigación. República Bolivariana de Venezuela. El propósito consistió, en proponer la comunicación asertiva como estrategia gerencial a hacia el mejoramiento de la relación entre directivo y docentes a través del método coaching. Para mejorar sus habilidades comunicativas, fue de naturaleza descriptiva, con paradigma cuantitativo, el método fue deductivo, las técnicas usadas la encuesta de 27 ítems el cual se aplicó a una población de 28 docentes. El tratamiento de los

datos se realizó con estadística descriptiva. En conclusión el director y docentes deben contar con una gran capacidad de flexibilidad, sobre todo cuando se dirige a la comunidad escolar, donde su estilo comunicacional debe ser participativo, crítico, creativo, asertivo en sus decisiones, con una gran habilidad para desenvolverse y poder afrontar los problemas que se presentan y afectan la estructura organizacional en el contexto laboral.

Ceballos (2013) En su tesis titulada: *Comunicación efectiva y su incidencia en el clima organizacional, en las escuelas de educación básica en la Universidad de Carabobo Venezuela* con la finalidad de analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. En con una modalidad descriptiva y diseño de campo. La población estuvo conformada por veinticuatro (24) docentes. Se recolectó: la información con un cuestionario con tres alternativas de respuestas. La interpretación se desarrolló a partir de un análisis descriptivo porcentual, Llegando a la siguiente conclusión: la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida y clara, lo que significa a que el ambiente de estas instituciones no es lo más adecuado para transmitir las ideas, conocimientos a la comunidad educativa.

Segredo (2013) en su trabajo titulado *Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. Para optar Máster en Atención Primaria de Salud y en Educación Médica en la universidad La Habana, Cuba.* Se propuso un instrumento para el estudio del clima organizacional en las instituciones de salud. Su propósito fue reflexionar sobre la importancia del estudio del clima organizacional en salud pública La población fue de 13 expertos con más de 10 años de experiencia en el campo de la salud pública y el muestreo se aplicó al 100% de la población llegando a una conclusión que el conocimiento del clima organizacional mediante las dimensiones liderazgo, motivación, retribución, participación el cual fue muy valiosa en los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitió a los directivos introducir cambios de forma planificada y que respondan a las necesidades identificadas por la organización.

1.2.2. Trabajos previos nacionales

Chambilla (2017) En su tesis titulada *estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa "Rafael Díaz de Moquegua, año 2017*. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional. El tipo de investigación sustantiva básica no experimental, nivel correlacional descriptivo, diseño transversal porque nos permite demostrar si existe relación entre las variables de la investigación. La muestra es un total de 25 docentes. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, los instrumentos utilizados fueron el cuestionario. Los resultados de la correlación entre los variables estilos de liderazgo transformacional y comportamiento organizacional. El coeficiente de correlación alcanza un valor de 0,737 altamente significativo ($p = 0,000$), que es menor que el nivel de significancia elegido (0,05) e identifica una correlación positiva moderada, una relación directa entre las variables. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula, H_0 y se acepta la hipótesis general, propuesta, H_a . Se deduce que: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa "Rafael Díaz" de Moquegua, año 2017.

Gonzales (2015) su objetivo fue, determinar la relación que existe entre *la gestión del conocimiento y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias públicas del cercado de Ica, 2014*, la población es de 461 docentes, el muestreo es probabilístico, la muestra de 210 docentes, con los variable: Gestión del conocimiento y el desempeño docente. Método hipotético-deductivo. Diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, que recogió la información en un período específico, los instrumentos: facilitaron la Información acerca de la gestión del conocimiento y el desempeño, los resultados se presentan gráfica y textualmente. Su conclusión fue la evidencia para afirmar que la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias públicas del cercado de Ica.

Ríos (2015) en su trabajo de investigación titulado: *Gestión del conocimiento y desempeño docente de la RED N° 11, San Martín de Porres, 2015*”, su objetivo principal fue determinar la relación de la gestión del conocimiento y el desempeño de los docentes de la RED N° 11 de San Martín de Porres, 2015. Empleó una metodología con enfoque cuantitativo, básica de nivel descriptivo, de diseño no experimental, de corte transversal. Consideró una muestra conformada por 140 docentes, mientras que el tipo de muestreo es probabilístico estratificado. Tuvo como técnica aplicada a la encuesta y un cuestionario como instrumento, aplicado a los docentes y directivos de la RED N°

11. De los resultados se puede verificar la relación positiva entre gestión del conocimiento y el desempeño de los docentes de la RED N° 11, San Martín de Porres, 2015, lo cual significa que un enfoque minucioso a las dimensiones de la gestión del conocimiento, repercutirá en el desempeño de los docentes a fin de lograr en una mejor calidad del servicio educativo.

Arce y Malvas (2014) en su tesis titulada *el clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E Manuel Gonzales Prada de Huari*. Con el propósito de lograr los objetivos institucionales. Si en las organizaciones educativas existe un clima favorable y buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores, mayores serán las posibilidades de que esta ofrezca un servicio de calidad a la población. El estudio fue de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal-correlacional. Se aplicó a una muestra no probabilística de 48 trabajadores entre directivo, jerárquico, docente y administrativos. La evidencia se recolectó mediante un cuestionario de 35 ítems. En conclusión los resultados permitieron determinar decisiones crear estrategias nuevas para mejorar el clima del entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores.

Quesada (2014) en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos publicó una tesis titulada *El Liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del distrito de Comas con la finalidad de demostrar la relación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas mencionadas*. Es de nivel descriptivo y asume el diseño correlacional, ya

que establece una relación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional. Con una población de 99 docentes y 07 directivos, la muestra que se aplicó fue a la totalidad de la población, tamaño muestra elegida de manera intencional no probabilística. Se aplicó la técnica de la encuesta con dos instrumentos: uno, para medir el liderazgo transaccional y, otro, para determinar el comportamiento organizacional. Los resultados de la investigación demuestran que existe relación significativa entre la variable: liderazgo transaccional y el variable comportamiento organizacional.

1.3. Bases teóricas de las habilidades comunicativas

Teoría de la competencia comunicativa

Cuellar (2009) las definió como:

La estructura psicológica que comprende las Capacidades de anticipar la conducta (propia - ajena) a partir de percibir emociones, sentimientos para entender y generar significados, los conocimientos acerca de las habilidades llamadas también capacidades comunicativas es para interactuar en diversos contextos socioculturales, con diferentes fines y propósitos, es una condición indispensable que debe conseguir sobre todo un profesional en la actualidad hay mucho competencia en entorno laboral por consiguiente la capacidad mencionada se debe practicar en cualquier ámbito laboral con razón en las instituciones educativas. (p. 89)

El término competencia comunicativa es entendido también como la capacidad del ser humano de “entender e interpretar” cualquier situación comunicativa, lo que significa ir más allá del significado explícito de la palabra, valorando a la vez la intencionalidad, motivación, expresión que está implícito en el acto comunicativo

Berns (1990) manifestó: “la competencias comunicativas están ampliamente mediadas por el contexto donde tiene lugar la comunicación, en tanto los referentes sociales, culturales y psicológicos determinan el uso particular del lenguaje según la situación” (p. 32).

Teoría de acción comunicativa

Hellriegel (2009) han sido precursor de la acción comunicativa y, no obstante desde su teoría de los juegos del lenguaje, muestra como la capacidad, la potencialidad y conocimiento general es indispensable con la actuación, la cual adquiere significado en su contexto, en su cultura.

Teoría de la competencia del lenguaje

Bachman (1990) manifestó que:

Su aporte fundamental está en la reorganización y operacionalización de los componentes que menciona donde la competencia del lenguaje incluiría otras dos, la organizativa y la pragmática. La primera, se divide a su vez por gramatical y textual, la segunda es la producción de sonidos y Sociolingüística, que lleva a conocer, control de vocabulario, morfología y fonología, mientras la textual exigiría la organización y capacidad de cohesión. (p. 32)

Por otro lado, las competencias pragmáticas divididas a su vez en la locutiva comprendería las funciones que permite controlar los rasgos funcionales del lenguaje, habilidad para expresar ideas y emociones, la capacidad manipulativa importante para llevar a cabo algo, la heurística que permite usar el lenguaje para enseñar y resolver problemas y por último la función imaginativa indispensable para los procesos creativos

Bachman (1990) señaló:

Le dio gran relevancia a la pragmática donde encontramos la competencia sociolingüística, esta incluye la comprensión de referencias culturales, retóricas y figuras idiomáticas, la sensibilidad frente a la variedad de los dialectos y la naturalidad correspondiente a la cercanía con los rasgos característicos de la lengua. (p. 56)

Se entiende que la teoría de las habilidades comunicativas están relacionadas con teorías anteriores por lo que ayuda las relaciones de un equipo de trabajo y que nace de la necesidad de corregir las conflictos que se generan en cualquier contexto y con más frecuencia en el ámbito laboral es por ende que muchos expertos aconsejan la aplicación de diferentes estrategias de habilidades comunicativas y organizaciones en el cual los trabajadores deberían, necesariamente, comprometerse.

Teoría de las relaciones humanas

Chiavenato (2005) precisó:

Se entiende la comunicación como nuevo enfoque lo que describe de la siguiente manera: Para la “teoría de las relaciones humanas”, la comunicación es importante para la relación entre las partes, para el esclarecimiento y la explicación a los participantes inferiores de las razones de las decisiones tomadas o cualquier controversia será solucionado de manera efectiva de las relaciones humanas son positivas. (p. 148)

Los integrantes deben percibir permanentemente de los superiores un flujo de comunicaciones que satisfacen sus necesidades. También los subordinados deben demostrar una comunicación fluida para tener una idea clara entre ambos interlocutores y apoyarse a una mejor relación humana

Definición de habilidades comunicativas

Batista (2007) manifestó:

Los principios de la comunicación componen de manera prescindible y dinámica a formar la organización y dar respuestas a las motivaciones que se generan dentro o fuera de ella, en medida de la realización de su labor. Dada la importancia de estos se consideran de prioridad el acompañamiento, rapport, flexibilidad, asertividad, escuchar activamente, hablar con claridad y habilidad para responder a fin de obtener una comunicación efectiva y eficaz dentro del ámbito laboral. (p. 36)

Se entiende que a lo largo de los años la humanidad ha enfrentado innumerables retos en la comunicación, para ayudar a llevar una vida de calidad de las personas por lo cual se ha venido priorizando y practicando actitudes asertivas para una mejor convivencia en cualquier contexto pues las habilidades comunicativas es una actitud que cada individuo posee y puede mejorar a lo largo de su vida.

Fernández y Damnke (1998) consideraron:

Las habilidades comunicativas son fundamentales para la relación del ser humano, por esa misma necesidad de interrelacionarse con los integrantes de una organización, que significa entrar en conexión con los que le rodean. Es considerada como el núcleo del pensamiento, sentimiento y actuar de la persona que responde a una condición natural de cada individuo. (p. 37)

Por su parte, Carrión (2003) afirmó que: “al interior del proceso de las habilidades comunicativas es indispensable evidenciar lo que se desea transmitir, para que sea exactamente comprendido por el receptor, tal cual, como se ha planificado” (p. 37).

Estas habilidades ayudaran a cada profesional realizarse en su vida personal, social o laboral para una comunicación eficaz. Es decir los líderes pedagógicos de las instituciones educativas deben estar preparados para enfrentar cualquier clase de riesgo, los nuevos retos y manejar las habilidades comunicativas, porque el éxito y la fluidez en la interrelación con el personal del ámbito laboral dependen de cómo se maneja las habilidades comunicativas.

O'Connor y Seymour (1999) precisaron:

Las habilidades comunicativas son las destrezas de un líder para cumplir tareas establecidas en un ámbito determinado en tal sentido consiste en persuadir a las receptores, porque la comunicación es una estrategia para que un líder influye en otros individuos o de manera viceversa. Por ende, es indispensable manejar dichas habilidades para generar cambios en su entorno laboral con más razón para los que conducen una organización, ya que son los que motivan en diversas maneras a los integrantes de un equipo, clientes, proveedores de la organización u otros. (p. 38)

Los líderes de las Instituciones educativas deben desarrollar la habilidad de escucha activa para analizar y responde asertivamente a cualquier dificultad que se presente en el centro de trabajo pues es una de las habilidades más prioritarias ya que la mayoría de Las veces se habla más y se escucha menos.

Sambrano (2001) precisó:

Propone nuevas formas 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 claros. Estos modelos son estrategias que ayudan el desarrollo de técnicas prácticas sencillas, las cuales enseñan al individuo a pensar, sentir, actuar de manera diferente, con toda la estructura cerebral. (p. 40)

Será indispensable que los líderes pedagógicos estén capacitados para mejorar las dificultades diarias y generar toma de decisiones teniendo en cuenta estrategias adecuadas las cuales ayudaría a actuar de manera asertiva ante cualquier dificultad o reto laboral,

Importancia de las habilidades comunicativas

Batista (2007) manifestó:

La importancia de maneja las habilidades comunicativas es, una interrelación eficaz. Resaltando que todas las personas y los líderes en especial, deben manejar las habilidades comunicativas, como a saber: escuchar activamente, hablar con claridad, habilidad para responder, usando los cinco sentidos con flexibilidad, asertividad, empatía y sinergia. (p. 38)

Las habilidades comunicativas son indispensables para establecer una relación armoniosa entre dos o más personas para obtener la información y llegar a una convivencia positiva, desde ese punto de vista la habilidad comunicativa se convierte de suma importancia en cualquier contexto o ámbito con más necesidad en el ámbito pedagógico . Estas son: para expresar, observar, escuchar, luego establecer una relación empática armoniosa que ayuda en la flexibilidad y así generar una satisfacción personal y grupal.

Características de las habilidades comunicativas

Una de las principales características es: La seguridad y firmeza con la transmiten las ideas y opiniones con un actuar y motivación del emisor, así mismo la imagen de honestidad e integridad. Es fundamental ya que el líder posee una actitud vitalista, inductora y de optimismo ante los problemas y los retos.

Otra de las características de La habilidad comunicativa es la habilidad para tomar con seguridad temas de controversia, sustentando argumentos y demostrando autoridad. Desde ese punto podemos agregar que el humor es

un elemento de conexión entre el emisor y el receptor con el fin de generar una relación más cercana.

También la empatía es la característica que significa saber escuchar antes de hablar, en comprender y ponerse en posición de del otro mediante una escucha activa y una actitud abierta. Definitivamente para poseer inteligencia emocional, ya que cada individuo actúa, de acuerdo a sus intereses, valores o preocupaciones

En concreto podemos entender que las características más resaltantes de las habilidades comunicativas son: seguridad, firmeza al expresar las ideas. Tratar con precisión temas de controversia y sobre todo la empatía que es indispensable saber escuchar antes de hablar, resaltemos cuanto es importante conocer y practicar las habilidades comunicativas ya que es un tema tan importante para el éxito de cualquier tipo de organización

Dimensiones de habilidades comunicativas

Se comprende como un conjunto de habilidades o destrezas que la persona desarrolla para emitir, recibir los sentimientos, ideas u opiniones con los que le rodean, estas habilidades se ponen en práctica con la finalidad de llevar una convivencia en diferentes contextos

Sambrano (2001) destacó:

Los individuos aprenden nuevas habilidades comunicativas según la necesidad de su organización, deben mantener la disponibilidad, de querer aprender dichas habilidades, considerarlas significativas, valiosas y comprometerse o responsabilizarse para practicar. Por lo tanto, este proceso exige motivación y compromiso de los líderes. Para manejar cada habilidad comunicativa y puede influir en una interacción humana por otro lado también se deben manejar las siguientes destrezas: acompasar, raptor, flexibilidad, asertividad,

escuchar activamente, hablar con claridad y habilidad para responder.
(p. 41)

Pues las habilidades comunicativas son tan determinante en el logro o debilidad de una organización por lo que las destrezas que menciona sambrano son la clave para mejor convivencia en cualquier ámbito Dichas destrezas se definen a continuación.

Dimensión 1. Acompasar

Por su parte, Sambrano (2001) señaló:

Es el proceso de conducir a la persona a un estado de conciencia deseado, manejando el lenguaje verbal y no verbal como las palabras, tono de voz, gesto corporal entre otras habilidades. Esto significa que él debe poseer estados emocionales positivos para construir una relación de confianza y un ambiente adecuado en su entorno. (p. 41)

Esta destreza quiere decir seguir el paso a la otra persona, caminar a su manera para observar luego, tomar el control, dar nuevas ideas y lograr un comportamiento diferente asumiendo de esta manera el liderazgo desde otro Angulo..

Arocha (2003) afirmó que: “El líder efectivo, al utilizar la habilidad de acompasar, está siendo sensible a las reacciones que su comportamiento genera en los otros” (p. 42).

Es decir encamina a pensar y actuar con una habilidad comunicativa que tiene fuerte influencia de persuasión al receptor en tal sentido, el líder puede inculcar al oyente formas de pensar, nuevos modelos o conducirlo a la realización de las acciones buenas para optimizar la producción de la organización. La habilidad comunicativa acompasa tiene una influencia muy

fuerte para persuadir a las personas, por eso si un líder pedagógico en las instituciones desarrolla esta habilidad será óptimo su organización

Dimensión 2. Rapport

Sambrano (2001) enfatizó:

Es el proceso con el cual se busca la confianza mutua y entendimiento entre los integrantes de una organización y puede generar logros útiles de otras personas. En forma cotidiana tienen mucho que con el manejo de las palabras, Actitudes, practica de valores y cultura. (p. 42)

Es decir que cada persona posee de acuerdo a su formación personal y laboral que esta dimensión depende mucho de la influencia familiar de la persona que haya adquirido a lo largo de su infancia. Conocemos que el autor busca de hacernos entender que la confianza mutua es una relación que depende de la formación de cada persona.

Losada (2004) señaló:

Esta habilidad es una de las claves esenciales. Para tener una actitud comunicativa, una conexión tanto físico como psicológico, el cual permite al emisor dirigir o conducir al otro interlocutor; hasta el estado emocional deseado. De tal manera que, con rapport o sintonía se busca la armonía nunca el enfrentamiento, pues el resultado inmediato de esta acción, es conseguir una mejor comunicación, con el individuo con quien se está relacionando, así surge una mayor comprensión y empatía plena entre ambos. (p. 42)

De acuerdo con McDermott y O'Connor (1999) precisó:

El rapport o sintonía, es una habilidad para entender a los individuos desde su propio modelo del mundo con el propósito de lograr los objetivos del emisor, esta habilidad se trabaja sobre la base de los

valores compartidos, de la competencia, confianza y la flexibilidad. Para una comunicación eficiente (p. 43)

Estos autores, afirman que para cada persona, es indispensable influir sobre las otras, pues todo el personal, está inmerso en el trato con los demás, ya sea dentro o fuera de ella, por lo cual es de prioridad construir excelentes relaciones siendo esta la clave para alcanzar los objetivos de cada individuo u organización. Bajo este paradigma, se puede inferir que la sintonía o rapport es la habilidad comunicativa que tiene cada individuo y demuestra su confianza y flexibilidad para convencer a su interlocutor hacia un bien común

Dimensión 3. Flexibilidad

O'Connor y Seymour (1999) enfatizó:

La flexibilidad es una destreza que posee un ser humano. Por ende, es indispensable considerar varias ideas y sugerencias, cuantos más opiniones e ideas se puedan considerar, más valiosa será la información y se llegará a una decisión más asertiva. (p. 44)

De igual manera, Sambrano (2001, p.45) indicó 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. Muchas veces es difícil ponerse en lugar de otro pero es de suma importancia sobre todo en el campo educativo porque se trata de conducir grupo humano que determinara el éxito de una institución en cual los agentes principales son los estudiantes.

Robbins (1998) estableció:

Existen, tres posiciones para comprender la comunicación y hacer que esta sea más 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, las perspectivas

mentales se refieren a la posición que cada interlocutor adopta en el momento de interrelacionarse con los demás. (p.45)

Según Robbins (1998, p.46) estas posiciones o perceptivas son: El punto de vista del hablante, en la forma como la persona proyecta su realidad en partiendo de su experiencia propia. Es decir las cosas se evidencian en su actuar a través de sus propios valores.

La flexibilidad es una posición: que el líder debe desarrollar es decir ponerse en lugar de otro en todo caso el hablante observa desde afuera la interacción de los demás, para analizar los hechos en manera separada, por ende se ve actuando en primera posición y observa la intervención de la otra persona para poder considerar las cosas con mucha flexibilidad significa la manera de como un líder se proyecta en función a su experiencia personal y de su interlocutor.

Dimensión 4. Asertividad

Sambrano (2001) consideró que:

La persona asertiva es aquella que tiene una personalidad aceptable y activa, pues influye en los demás sin presentar temor ni desconfianza en su actuar frente a los demás. Además considera este autor, las características básicas de las personas asertivas son: comunicación directa, adecuada, abierta. Libertad de expresión, su comportamiento es aceptable por qué. No siempre sucede con cualquier persona este es un actuar o cualidad que poseen los individuos asertivos. (p. 44)

No obstante, Amorós (2007) puntualizó:

La asertividad forma parte de las habilidades comunicativas, aquella persona que reúne las condiciones o conductas de pensamientos adecuados puede defender bien sus derechos, sus relaciones

interpersonales sin negar los de los otros y sin agredir ni ser agredido.
(p. 44)

De acuerdo el autor urge recalcar que un individuo asertivo nunca actuara con agresividad siempre su comportamiento será de dar soluciones a cualquier conflicto o problemas que se presentan en su entorno laboral familiar o social

Por otra parte, Balarezo (2014) refirió:

La conducta asertiva es entendida como, aquella que conduce al individuo a expresarse adecuadamente sin 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. Al respecto, agrega el autor mencionado, 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, (tienen 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 como la asertividad entendida como el motor de otras habilidades. (p. 45)

Las habilidades comunicativas del personal en diferentes contextos laborales significa emplear una entonación de voz armoniosa, disminuir el volumen de voz es decir todas las comunicaciones verbales o no verbales pues los aportes mencionados del autor en cuanto a la comunicación no verbal se refiere a los gestos, miradas o cualquier actitud que lleve a una mejor interactuar con su compañeros de trabajo.

Balarezo (2014) indicó:

Cada persona en su interacción con los demás busca emplear una comunicación verbal y no verbal para demostrar una conducta asertiva. Además, la asertividad tiene significado especial basada

en mantener los derechos de sí mismo, tales como: opiniones, creencias y deseos, respetando al mismo tiempo las del otro, la cual evita la agresividad e ignora las propias. Fundamentalmente ser asertivo, es tomar el yo y el contexto que lo rodee. (p. 45)

Se puede afirmar la asertividad es la conducta que permite la disminución de la ansiedad facilita comunicar con claridad opiniones creencias y deseos respetando a los demás y erradicar la agresividad entre el personal.

Dimensión 5. Escuchar activamente

Balarezo (2014) enfatizo: “la conducta observable tiene componentes no Verbales (contacto visual, expresión del rostro, estar relajado, postura adecuada) y componentes verbales (diálogos pertinente con volumen y modulación de voz adecuados)” (p. 46).

Bajo este concepto, cualquier comunicación es la participación de dos partes, cada una puede tener necesidades, deseos y actitudes diferentes, puede presentarse dificultades si entran en controversia o dilema estas dificultades pueden ser una barrera e 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 las propias debilidades.

Arredondo (2002) consideró que:

La escucha activa, conecta la recepción, para comprender, analizar y respetar las creencias de los demás, usando los sentimientos que cada uno posee e envíalos al emisor. Ser un oyente activo significa estar pendiente de la otra persona sí se está entendiendo correctamente el mensaje que quieras expresar. (p. 32)

Al respecto, Sambrano (2001) indicó que:

La habilidad comunicativa, de escucha activa, le brinda a los líderes, directivos y gerentes la capacidad de comprender e internalizar, 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 sucedido por el interlocutor. (p. 47)

La escucha activa es la habilidad que tiene como propósito mejorar la convivencia en cualquier contexto, demostrar interés, atender al interlocutor para que se considere valiosa y comprendido. El cual también será importante escuchar y registrar dicho mensaje para tener más claro la opinión de emisor. es tan primordial el saber escuchar porque en muchas ocasiones lo que falta es, alguien que sepa escuchar las ideas sentimientos, dificultades problemas sea personales o del equipo si se practicara esta habilidad las decisiones de líder serían mucho más provechoso

Dimensión 6. Hablar con claridad

Dilts y Epstein (1998) expreso:

Hablar con claridad, es una destreza o capacidad que tienen las personas estas son. fluidez, naturalidad que ayuda a un mejor entendimiento al receptor, ganando tiempo, buscando mejor desempeño en el contexto laboral, solucionando conflictos, lograr la calidad de relaciones con los demás ganando autoestima logrando así el éxito deseado. Hablar con claridad significa tener la capacidad para mover el ánimo mediante la palabra, emocionar y persuadir, porque, saber algo no es igual a saber decirlo. (p. 47)

Esta habilidad se obtiene con mucha práctica de la oratoria de hecho las personas que poseen esta habilidad dominan vocabulario mu rico y sobre todo saben en qué momento lo emiten para que el oyente se queda impactado y convencido.

Para Balarezo (2014), la manera de hablar incluye el tono, la entonación, pronunciación, volumen y la corrección de las palabras utilizadas. También influyen la asertividad al hablar, los gestos y el contacto visual que serán herramientas para mantener la atención del oyente.

De acuerdo con Sambrano (1998, p.48), 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 y Seymour (1999, p.48) señalan que, el cuerpo es una gramática en relieve, un habla en silencio del lenguaje gestual, en consecuencia, se puede deducir, que el canal es el gesto y la postura y en consecuencia es más potente que el verbal, porque reposa subconscientemente en el hemisferio derecho, y es captado por las personas.

cDermott y O'Connor (1999, p.48) señalaron: "La comunicación, es un proceso de relación , pues lo importante es como ambas partes se comprendan. Las técnicas para escuchar son indispensables, y con más razón la manera como se escucha es relevante para el otro genera un mejor intercambio de la información".

Por tanto, si se busca mejorar una relación en el entorno laboral, mientras más se escuche con atención, mejor se puede dar una respuesta. En tal sentido, una manera útil para evitar los malos entendidos es verificar el mensaje con sus pares, pues de esa manera podrá corregir cualquier mal entendido. Lo mejor es usar un lenguaje corporal positivo para subrayar el mensaje oral.

Dimensión 7. Habilidad para responder

Para Arredondo (2002) enfatizó que:

La habilidad para responder, es la capacidad de expresarse adecuadamente frente a los demás, considerando reglas de la sociedad comúnmente aceptadas, si bien es cierto el autor subraya la capacidad de responder apropiadamente ,esto significa antes de responder con ligereza un individuo debe analizar las consecuencias de sus respuestas. (p. 49)

Asimismo, Robbins (1998) precisó que: “la habilidad para responder se puede llamar también cualidad con la cual, la persona transmite sus pensamientos ideas y actos pero de forma adecuada para tomar determinadas decisiones con seguridad y autonomía” (p. 32).

En ocasiones nuestras ideas, pensamientos u opiniones pueden ser muy valiosas pero también puede ser perjudicial para el clima laboral sobre todo si se busca interés personales

No obstante, McDermott y O’Connor (1999, p.49) afirmaron que:

El uso ordinario de la palabra se encuentra el concepto de obligación. El individuo será responsable si hace lo esperado de ella, por más desagradables que sean por lo que una respuesta puede traer consigo consecuencia o poca integridad sin espontaneidad. (p. 45)

El líder cuando logra tomar conciencia, sobre el deber de responder asertivamente demuestra su capacidad o habilidad comunicativa, ya que esto conducirá al logro de los objetivos trazados en una institución o cualquier organización.

Al respecto, Sambrano (2001) señaló que: “las personas antes de expresarse tienen formado en su mente el pensamiento, el cual se origina a través de los sentidos, luego los transmite a su receptor” (p. 50). Por lo tanto, los pensamientos pueden influir mucho en persuadir al interlocutor.

O'Connor y Seymour (1999) señalaron:

En su mayoría las personas privilegiadas utilizan algunas de estas destrezas (el sonido, el timbre de voz, la entonación, acentuación, el ritmo y velocidad) los cuales son los sistemas representativos primarios y cada persona interactúa de manera diferente según su destreza. . Estos son elementos indispensables para comprender lo que la otra persona habla. (p. 54)

En consecuencia, las palabras deben ser precisas, claras con una buena dicción, pues por lo contrario puede generar un ruido, y los emisores se convierten en intolerantes.

Por lo cual es importante desarrollar la habilidad comunicativa de saber responder para interactuar de manera diferente con el interlocutor por consiguiente, lo más importante es manejar el sonido, el tono de voz de las personas, la entonación, acentuación, el ritmo y velocidad. Estos nos ayudarán a comprender lo que el emisor quiere transmitirnos. También, las palabras deben ser precisas sencillas e interesantes para motivar y convencer a los oyentes

Bases teóricas del comportamiento organizacional

Enfoques de comportamiento organizacional

Según Chiavenato (2005) definió:

Es una disciplina académica que nació como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para explicar el comportamiento de las personas que conforman las organizaciones. Aunque la definición no ha cambiado, la verdad es que las organizaciones no

son las que demuestran determinados comportamientos, sino los individuos y los grupos que hacen parte de esa organización y actúan dentro de ellas. (p. 6)

Alude al estudio de las personas y los grupos que integran la organización y su manera de comportarse. Investiga cuanto incluyen cada uno de ellos. Es un relevante aporte para toda persona que trabaja o forma parte de las organizaciones, puede ser para mejorar o cambiar las existentes , lo más indispensable es para dirigirlas, y esto es un papel fundamental que juegan los docentes ya que el trabajo de ellos consiste en saber organizarse para cumplir eficientemente las comisiones y llegar al éxito común.

Es muy importante, pues la mayor parte de nuestras vidas lo vivimos en nuestro centro de trabajo por lo que es indispensable que conozcamos la dinámica de la organización es decir cómo funciona para poder trabajar en forma adecuada y lograr el éxito.

En opinión de Robbins (1998, p.8) es un campo de estudio que se dedica a investigar cuanto afectan las personas, grupos y estructuras, con el fin de dar utilidad la adquisición de los conocimientos para el éxito de una organización. Pues este estudio al grupo de u organizaciones contribuye en la mejora de manera más eficiente en la organización para dar cumplimiento a todo lo planificado

Para Davis y Newstrom (2002) precisó:

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos de manera o cómo se comportan las personas dentro de las organizaciones. Se considera una herramienta indispensable para el lucro de las personas y se aplica de un modo general al actuar de los individuos de toda clase de organizaciones. (p. 69)

Dubrin (2004) manifestó: el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento de las personas en su contexto laboral, la relación mutua entre las personas y la organización (p. 2).

Hellriegel y Slocum (2009) Estudio de los procesos y prácticas internas que determinan la efectividad de los individuos, los equipos en el contexto de una organización. (p. 4).

Barón y Greenberg (1990) señalaron:

Que busca el conocimiento a través del estudio de los aspectos del comportamiento o la manera de actuar en los ambientes organizacionales o lugar de trabajo mediante el estudio sistemático de los procesos individuales, grupales y organizacionales; la finalidad principal es aumentar el bienestar de los que hacen parte de la organización. (p. 4).

Gibson, Ivancevich, Donnell, y Konospake (2007) indicaron

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que trata la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización también para analizar el efecto del ambiente de la organización. (p. 6)

Chiavenato (2009) afirmaron:

El Comportamiento organizacional explica la permanente interacción recíproca y la influencia entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que nació como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. (p. 6)

El comportamiento organizacional de una institución educativa es aplicado para mejorar la organización, buscando de tener criterios autónomos en cada

organización dando prioridad a las necesidades de los integrantes pero siguiendo los procesos adecuados para lograr una eficaz organización donde todos sus integrantes se sientan satisfechos.

Metas y objetivos del comportamiento organizacional

Amorós (2007) indicó:

Que el comportamiento organizacional es describir: minuciosamente cómo actúan las personas en situaciones distintas, con el fin de comprender a las personas también anticipar el comportamiento en de los empleados, monitorear en forma permanente las actividades de los integrantes o personal de las organizaciones. Con la finalidad de comunicarse con un lenguaje sencillo y claro. También con el objetivo de comprender: las razones del porqué de su comportamiento, lograr explicaciones para proponer mejores métodos. Por otro lado predecir, el futuro y determinar cuáles empleados son dedicados y productivos, los cuáles se caracterizarán por ausentismo, tardanzas u otra conducta negativa finalmente el controlar evidenciaran los resultados y el desarrollo de habilidades del trabajo en equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados mejorarían mediante el comportamiento organizacional. (p. 6)

Podemos resumir que los tres objetivos son fundamental ya que el describir ayudara a comprender las actitudes, intenciones y habilidades de cada integrante para finalmente ya llegar a predecir que cada decisión que tomas un líder que consecuencias traerá

Chiavenato (2005) puntualizó:

Un modelo elemental, que comprende a los tres niveles de análisis: individual, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual. De grupo atiende a la comprensión y dirección de grupos o equipos y el de la organizacional que

significa comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos. (p. 11)

Cada nivel es tan indispensable porque tienen sus características propias así como en lo individual reflejan los valores, creencias o cultura adquirida a lo largo de su vida pues este comportamiento incluye para el nivel grupal por lo que cada individuo se relacionara con su equipo de trabajo y dependiendo de esta equipo será mucho mejor la interacción entre oros equipos para un mejor comportamiento organizacional que podemos considerar como un sistema único. La gran virtud del mencionado modelo está en la medida en que se logre interrelacionar cada uno de los niveles.

A continuación algunos aspectos más relevantes de estos niveles:

Nivel individual

Conocemos que las personas a lo largo de la historia han sido observadas de manera diferente en especial la manera cómo se comportan o se desempeñan como parte de las organizaciones o en un determinado contexto. El comportamiento organizacional se refiere a los enfoques dirigidos al desempeño de cada integrante como parte de las organizaciones.

Chiavenato (2005) precisó:

El comportamiento de los individuos demuestra una serie de características individuales, que influyen en las organizaciones, el principio básico es que el hombre posee capacidad limitada de respuesta, pero también son diferentes unos de otros. Sin embargo la capacidad humana es un continuo aprendizaje. Las personas tienen diferentes necesidades en consecuencia tratan de satisfacerlas. Significa que cada quien buscan satisfacer sus necesidades y aspiraciones,. La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base a su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar. (p. 186)

Cada persona se desarrolla socialmente por lo que busca una relación positiva con los que le rodean puede ser grupos u organizaciones pues también la necesidad de las personas puede presentar como un factor motivador. El comportamiento humano, surge del concepto de ver al hombre como un modelo complejo. Por lo que tiene múltiples y potencialidades necesidades,

Nivel grupal

Chiavenato (2005) manifestó:

Un grupo de personas actúan entre sí, por el cual el comportamiento y el éxito de una persona están vinculado a lo que haga con los demás. También en el nivel grupal las personas se comunican con frecuencia en su entorno o realidad. El número de integrantes es suficientemente pequeño para que cada persona se puede comunicar con los demás en forma directa Los conceptos mencionados no son limitaciones sino por el contrario se complementan dando una conceptualización ajustada a lo que necesita esta investigación. (p. 272)

El comportamiento y el desempeño van de la mano es decir hay un estrecho vínculo entre estos dos conceptos motivo por el cual el resultado de un clima laboral es de la manera como el individuo o grupo se organiza por ende se le puede llamar comportamiento organizacional que es fundamental en cualquier institución.

Chiavenato (2005) indicó:

Pueden ser formales e informales: la primera es aquella estructura organizacional, con tareas o deberes establecidos en su trabajo que determinan tareas específicas. En estos grupos, los comportamientos están estipulados o dirigidos hacia las metas organizacionales. Al interior de estos grupos formales se encuentran: Grupo de Mando: bien definidos con el organigrama. Está conformado de subordinados que dependen directamente del

superior inmediato: cada trabajador está encargado de una tarea específica al que llamamos funciones. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía.
(p. 45)

La organización formal pues es en conclusión es la que tiene una estructura u organigrama donde cada miembro cumple un deber o una responsabilidad determinada por ejemplo integrantes de una institución educativa administrativos, auxiliares bibliotecario secretaria etc.

Chiavenato (2005) precisó:

En una organización también existen las alianzas Informales estas son organizaciones que surgen naturalmente de alguna necesidad y por alianza de sus integrantes, entre estos podemos encontrar: Grupo de Interés: que forman alianza para buscar un objetivo específico por el cual están interesados como por ejemplo para alterar horarios, vacaciones reuniones sociales La gente que pudiera estar o no alineada. Puede ser también para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo. Grupos de Amistad: los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común o para apoyar en sus problemas personales o familiares (p. 46)

Llamamos a estos grupos como alianza sociales formadas por la amistad, ya que surgen frecuentemente fuera o dentro de una situación de trabajo ,pues también puede ser una necesidad al interior de una organización por la solidaridad hacia a los compañeros de trabajo

El comportamiento de un grupo

Chiavenato (2015) precisó:

Todo grupo humano, que realizan actividades, interacciones y que sus sentimientos se dan entre los integrantes del grupo están formadas por actividades. Los sistemas sociales poseen dos componentes: El sistema externo, constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos requeridos, así como los sentimientos dados, y por la relación existente entre estos elementos. El sistema interno, constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos que emergen espontáneamente entre los miembros del grupo a partir de lo que es requerido y de lo que es dado. (p. 273)

Entendemos que el comportamiento en grupo es la acción o actividades que realiza los miembros de las organizaciones partiendo de sus responsabilidades encomendadas todo esto con la finalidad de mejorar el comportamiento del grupo para llegar al éxito con el comportamiento organizacional.

Nivel Organizacional Chiavenato (2015) indicó:

Una Organización es un conjunto de individuos que actúan juntas y comparten las actividades de manera equitativa para llegar a un objetivo común que dependeran de las actividades y sacrificios colectivos

En una institución educativa con más razón necesita una forma adecuada de organización para conseguir sus objetivos cada integrante la actividad asignada ya que su éxito dependerá de cómo realiza

Chiavenato (2015) manifestó:

La reciprocidad entre las organizaciones nacen de grupos de interés entre ellas pueden dividirse en directivos, docentes, administrativos en una institución educativa y si es una empresa seria, gerentes,

empleados, obreros, sindicatos, etc. En la organización una relación profunda de reciprocidad, es decir, cada miembro espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos, recompensas para que aporten mejoren la productividad. Por otro lado los grupos de interés hacen sus aportaciones y a cambio esperan obtener incentivos y recompensas. “Cada una de las partes toma decisiones sobre continuar con sus inversiones.... Este proceso es importante para comprender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización”. (p. 265)

Importancia de comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es de ayuda para reconocer diferentes situaciones en el clima laboral mediante los colaboradores que en algunos de ellos existen debilidades y fortalezas por lo que se estudia el desempeño laboral que existen en ellos. Su importancia se encuentra básicamente en varios puntos como: a predecir, promover la eficacia, retroalimentar Busca la eficacia en los resultados a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa. Posee buenas habilidades en el trato con la gente. Incluye la capacidad de entender a los empleados. Sé retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional. Tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad Es un requisito básico para poder tener éxito en el cargo de gerente. Busca adaptar los recursos humanos con la tecnología de punta.

Realmente es tan importante el comportamiento organizacional ya que predice el futuro con el cual buscara la eficiencia ya que el conocer de las habilidades de sus integrantes le llevara a una decisión asertiva y se evidenciara la mejora en la productividad de cualquier organización.

Características de comportamiento organizacional

Según Chiavenato (2015) indicó que las principales características del Comportamiento Organizacional son:

Es una disciplina científica aplicada. Está estrechamente relacionado a asuntos prácticos cuya finalidad es ayudar a las personas y a las organizaciones a obtener niveles de desempeño más satisfactorios. Su aplicación busca que los trabajadores se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, mejorar la competitividad de la organización y aportar a que ésta alcance el éxito. (p. 8)

Tomando en cuenta lo que sostiene el autor antes mencionado, el comportamiento organizacional está basado en conocimientos científicos, en hechos verificables, sustentados estos con evidencias, por esta razón es una disciplina científica aplicada, la cual, tiene como objetivo apoyar al desenvolvimiento de las personas y así lograr metas que contribuyan a ambas partes.

Según Chiavenato (2015)

El Comportamiento organizacional, procura identificar diversas situaciones de la organización para poder manejarlas y alcanzar el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable. (p. 8)

Tomando en cuenta lo que sostiene el autor antes mencionado, el comportamiento organizacional toma en cuenta situaciones imprevistas, buscando identificarlas a tiempo y así poder tener control sobre ellas y beneficiarse de estas, hay que tener en cuenta también que, el comportamiento humano es relativo.

Según Chiavenato (2015)

El Comportamiento organizacional se basa a métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El Comportamiento organizacional se basa en la investigación sistemática propia del método científico. (p. 8)

Tomando en cuenta lo que sostiene el autor antes mencionado, el comportamiento organizacional se basa en estudios empíricos que pueden y deben ser medidos, a la vez, las hipótesis formuladas se verifican y comprueban en la práctica.

Según Chiavenato (2015)

El Comportamiento organizacional sirve para conducir a sus integrantes de las organizaciones. Que son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El único fin primordial del Comportamiento organizacional es ayudar a sus integrantes a entenderse cada vez mejor dentro de su organización. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones y toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones. (p. 8)

Tomando en cuenta lo que sostiene el autor antes mencionado, el comportamiento organizacional tiene como objetivo contribuir a la mejora mediante el entendimiento de las organizaciones así como de sus integrantes, puesto que, las organizaciones son entes sociales y de esta forma obtener oportunidades de crecimiento.

Según Chiavenato (2015) el Comportamiento organizacional se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, como:

Las ciencias políticas, de las que toma conceptos relacionados al poder, el conflicto, la política organizacional, etc. la antropología, que aporta la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, e,

la psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, con respecto a la interacción, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, la psicología social: que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros, la sociología, en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, la sociología organizacional, en lo referido a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.(p.8)

Tomando en cuenta lo que sostiene el autor antes citado, el Comportamiento organizacional es un campo interdisciplinario, pues, se enriquece los conceptos de varias ciencias sociales y los aplica tanto a individuos como a grupos u organizaciones, subrayamos lo que dice Chiavenato el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, llevara al prestigio, , por ende ya podemos deducir que guarda una relación con las habilidades comunicativas ya que tiene que ver valores actitudes percepción motivación y sentimientos que se logran a través de la comunicación

Chiavenato (2015) precisó:

El comportamiento organizacional está estrechamente relacionado con diferentes áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional y la administración de personas o de recursos humanos. A diferencia de esas disciplinas, el comportamiento organizacional suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos. En este sentido, puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano. (p.9)

En conclusión el comportamiento organizacional está relacionado con diversas áreas de estudio, utilizando enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento y así enfocarse en el estudio de los individuos y grupos.

Dimensiones del comportamiento organizacional

Es el contexto donde las personas o grupos tienen una forma de actuar al interior de su organización con la finalidad de mejorar el desempeño del personal. Esto implica que los trabajadores tendrán buen o mal desempeño dependiendo del manejo de las dimensiones del comportamiento organizacional.

Chiavenato (2009) señaló

La interacción de las variables independientes del comportamiento organizacional determina la forma de las variables dependientes. El modelo del comportamiento organizacional considera aquellas variables dependientes que son los indicadores fundamentales que se pretende evaluar o medir. Las variables dependientes son básicamente variables intermedias, para saber del comportamiento humano- (p. 30)

Dimensión 1. Desempeño

Chiavenato (2009) manifestó:

Es en la forma en que el personal cumple sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el comportamiento organizacional. (p. 30)

El desempeño se resume en el valor de la responsabilidad que asumen los trabajadores según los acuerdos del equipo porque la mejora de la institución

en todo el sentido de la palabra dependerá de la participación activa de los docentes y toda la comunidad educativa.

Dimensión 2. Compromiso

Chiavenato (2009) señaló:

El compromiso con la organización minimiza la práctica habitual y, en consecuencia, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo buscando de identificarse con su centro de trabajo o su organización por el cual tratara de dedicarse a sus actividades con dedicación. (p. 30)

El compromiso es demostrar la disponibilidad en su trabajo cotidiano buscando siempre de realizar un trabajo de calidad para que la institución logre su imagen a través de la práctica de valores y principios de sus integrantes.

Dimensiones 3. Fidelidad:

Chiavenato (2009) mencionó:

La fidelidad a la organización aporta a reducir el cambio del personal, es decir, el flujo constante de salidas, renuncias o despidos y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente). (p. 30)

Cuando no hay fidelidad los trabajadores se van o rotan esto implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones. La fidelidad del respeto entre trabajadores que deben actuar con la honestidad en cada comisión que asumen

de esa manera se genera confianza e identidad de cada uno de ellos que se llegara a tal punto que ningún trabajador sentirá la necesidad de cambiar su centro laboral.

Dimensiones 4. Satisfacción en el trabajo

Chiavenato (2009) mencionó:

Las organizaciones exitosas buscan ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para sus integrantes. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en su entorno laboral, se refiere a cómo se siente la persona como parte de la organización. El nivel de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar al personal y a conquistar su compromiso. (p. 31)

De hecho, la satisfacción en el trabajo no explica un comportamiento en sí, sino que se trata del actuar de las personas frente a su función en la organización. La satisfacción en el trabajo se debe promover generando un ambiente de trabajo óptimo para los trabajadores motivando con estímulos significativos a cada uno de los integrantes los cuales deben demostrar una actitud colaborativa para mantener la satisfacción en el trabajo.

Dimensión 5. Ciudadanía organizacional

Chiavenato (2009) señaló que:

Una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarios requeridos por la organización, lo cual permite mejorar gradualmente la eficacia de ésta. (p. 31)

La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables en las personas, que tienen una iniciativa personal, un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño. Algunos autores dicen que las organizaciones que desarrollan con la ciudadanía organizacional tienen un desempeño superior al de las demás, se desarrolla para dar cumplimiento a ciertos objetivos trazados teniendo en cuenta los derechos de sus integrantes pues son deberes que cumplen en su labor para contribuir un servicio de calidad .

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre habilidades comunicativas y el desempeño en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre habilidades comunicativas y compromiso en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre habilidades comunicativas y la fidelidad organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017?

Problema específico 4

¿Cuál es la relación entre habilidades comunicativas y la satisfacción en el trabajo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017?

Problema específico 5

¿Cuál es la relación entre habilidades comunicativas y ciudadanía organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017?

1.5. Justificación del estudio

Justificación teórica

En la justificación teórica se consideró los aportes teóricos de acuerdo a la realidad que ofrece los conocimientos científicos en la información, así como del mismo modo llena vacíos de definición, conceptualización y definición en la terminología aplicada en las dos variables facilitando la gracia de diferentes actividades educativas. Sin embargo se entiende que las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional son dos variables que están estrechamente interrelacionadas ya que el éxito y el proceso de una organización depende de las personas que integran en ella. El ser humano es el principal motor de una organización por ende con esta investigación buscamos generar nuevas relaciones sociales más flexibles, equitativas y empáticas, para dinamizar cambios y tener personal más eficiente.

Por estas razones la coordinadora de la red y los directivos deben conocer y manejar en profundidad las dimensiones de habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional que se desarrolla en el ámbito de una red educativa que le permitirá actuar como moderador y su labor cotidiana mejorara la comunicación entre coordinadora y directivos. Docentes y estudiantes por ende se reducirá la incertidumbre del personal de la red 11 en el momento de toma de decisiones para cualquier actividad a realizar. El resultado más resaltante será

cuando todos los directivos y docentes de la red manejen la habilidad comunicativa lo que les permitirá captar e interpretar los talentos del personal lo cual les encaminara por la dirección correcta lo que va llevar al logro de los objetivos propuestos

Justificación práctica

El trabajo que está realizando es para aportar de manera positiva en el cumplimiento de las metas de cada institución educativa que conforman la Red 11 de Ancón pues servirá para solucionar problemas prácticos, es decir, resolver el problema que se presenta dentro de la organización, por lo menos, proponer estrategias que al aplicarse contribuirán a resolverlo. La presente investigación tiene por finalidad brindar una solución a la problemática que se genera en la Red 11 de Ancón por deficiente comunicación y organización. Por lo cual es de mucha importancia concientizar a todo el personal que integra dicha Red 11 por lo que el aporte de esta investigación llevara resultados satisfactorios desarrollando una comunicación asertiva, flexible con una escucha activa y habilidad para responder lo cual influirá en el comportamiento organizacional promoviendo compromiso, fidelidad desempeño y satisfacción en todo los directivos y docentes que integran la red 11.

Justificación metodológica

En esta metodología que se utilizará en este estudio refleja simpleza y claridad a fin de que sea apropiadamente ilustrado y difundido. A la vez contribuyendo de manera explícita que será sustentada, para ello ofrecemos entendimiento fácil o evidenciar la relación de nuestras dos variables (habilidades comunicativas y comportamiento organizacional) a partir de la aplicación de nuestros instrumentos para la recolección de datos, los mismos que demostraron valides, viabilidad y confiabilidad de la investigación, que al no dudarlos serán temas de investigaciones posteriores.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre habilidades comunicativas y el desempeño en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre habilidades comunicativas y compromiso en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre habilidades comunicativas y la fidelidad organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre habilidades comunicativas y la satisfacción en el trabajo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Hipótesis específica 5

Existe relación significativa entre habilidades comunicativas y ciudadanía organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

1.7. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Identificar la relación entre habilidades comunicativas y el desempeño en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Objetivo específico 2

Establecer la relación entre habilidades comunicativas y compromiso en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Objetivo específico 3

Identificar la relación entre habilidades comunicativas y la fidelidad organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Objetivo específico 4

Establecer la relación entre habilidades comunicativas y la satisfacción en el trabajo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Objetivo específico 5

Identificar la relación entre habilidades comunicativas y ciudadanía organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

II. Método

2.1. Diseño de investigación

Enfoque cuantitativo

Hernández, Fernández y Baptista (2014) precisaron: la medición de los variables se ha realizado y se ha expresado los resultados a través de los valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Método de la investigación

La presente trabajo de investigación, utilizó el método hipotético deductivo, pues por lo que es parte de una Hipótesis y mediante deducciones se ha llegado a conclusiones. Según (Bernal, 2010, p. 60) consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y pretende refutar o falsear hipótesis, llegando a unas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

Nivel de investigación

Nivel descriptivo

Valderrama (2015) precisó:

Que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles, grupo, comunidades procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (p. 168)

Nivel correlacional

Valderrama (2015) manifestó: “este tipo de estudio tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 169)

Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es básica. Al respecto Valderrama (2013) precisaron:

Es conocida como pura, teórica o fundamental, y busca poner a prueba una teoría con escasa o ninguna intención de aplicar sus resultados a problemas prácticos. Esto significa que no está diseñada para resolver problemas prácticos. (p. 38)

Diseño investigación

La presente investigación tiene las características, por su carácter, de un diseño - no experimental, por cuanto no se manipula las variables; por su finalidad es descriptivo, ya que busca la resolución de problemas prácticos y por su Temporalidad es de corte transversal, ya que se realizará en un determinado tiempo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) señaló:

La investigación no experimental “se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar 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 posteriormente analizarlos” (p. 149).

Es un estudio correlacionar porque mide el grado de relación o asociación entre las variables descritas. El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:

$$M = \frac{V1}{r} \cdot V2$$

Dónde:

- M : Muestra de Estudio
 V1 : Habilidades comunicativas
 V2 : Comportamiento organizacional
 O₁ : Coeficiente de Relación
 r : Correlación

2.2. Variables, operacionalización

Definición Conceptual

Son características o conceptos que son susceptibles de ser observables medibles y cuantificables.

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 119) se trata de definiciones de diccionarios o de libros especializados y cuando describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales. Es decir definir la variable diciendo ¿qué es? Esta definición permite al investigador tener una idea plena de lo que es conceptualmente la variable que representa al hecho que se investiga.

Variable 1: Habilidades comunicativas

Sambrano (2001) precisó: 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. (p. 40)

Variable 2: Comportamiento organizacional

Chiavenato (2009) definió: Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas. (p. 6)

Definición operacional**Variable 1: Habilidades comunicativas**

Se consideró formas de habilidades comunicativas como llamadas también como destrezas de los individuos: Acompasar, rapport, flexibilidad, asertividad, escuchar activamente, hablar con claridad y habilidad para responder.

Variable 2: Comportamiento organizacional

Se consideró que el comportamiento organizacional se descompone como: desempeño, compromiso, fidelidad, satisfacción en el trabajo, ciudadanía organizacional

Tabla 1

Operacionalización de la variable habilidades comunicativas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Niveles y rango
Acompasar	lenguaje verbal	1		
	No verbal	2		
Rapport	Confianza	3		
	Acciones, Valores	4		
	Creencia	5		
Flexibilidad	Elasticidad	6	Siempre (5)	Malo 47 - 60
	Comprensión	7	Casi siempre (4)	
Asertividad		8	A veces (3)	
	Toma de decisiones	9	Casi nunca (2)	Regular 61 - 75
	Libertad de expresión	10	Nunca (1)	Buena 76 - 91
	Comunicación	11		
	directa			
Escuchar activamente	Comportamiento respetable	12		
	Comprender	13		
	Analizar	14		
	Entender	15		
Hablar con claridad	Fluidez	16		
	Naturalidad	17		
	Persuadir	18		
Habilidad para responder	Entonación	19		
	Conducta adecuada	20		
	Transmitir	21		

Tabla 2

Operacionaización de la variable comportamiento organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Niveles o rangos
Desempeño	Responsabilidad	1,2		
	Organización Individual	3,4		
Compromiso	Disponibilidad	5,6,	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Pésimo 45 - 56 Bueno 57 - 69 Excelente 70 - 83
	calidad prestigio	7,8,		
Función Principio	9			
Fidelidad	Respeto	10,11,		
Satisfacción en el trabajo	Honestidad	12		
	Confianza			
	Condiciones de trabajo	13,14,		
	Clima institucional	15,16,		
	Incentivos			
	Trabajo de equipo			
Ciudadanía organizacional	Comportamiento individual	17,18,		
	Mejora sustantiva	19		
	Participación			

2.3. Población y muestra

Población

Para Francisca (1988, citado por Bernal, 2006), “la población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.164). En la presente investigación está conformada por 292 docentes de las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Tabla 3

Población de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017

Instituciones Educativas	Cantidad de los docentes
Andrés Avelino Cáceres 2062	13
Santa Rosa 3721	32
Generalísimo San Martín 3069	51
Carlos Gutiérrez Merino	50

Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 175). La muestra está constituida por 146 docentes de la Red 11, Ancón, 2017

Tipo de muestreo: No probabilística intencional

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas

Se utilizó como técnica la encuesta según Carrasco (2014, p.318) es una técnica para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis. Considerando este aporte, recogimos información mediante encuesta.

Instrumentos

El instrumento es ficha de observación, según Carrasco (2014, p.318) los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo.

Ficha Técnica

Instrumento para medir la variable habilidades comunicativas

Nombre : Cuestionario sobre las habilidades comunicativas
 Autor : Bch. Julia Vega Cerna
 Objetivo : Determinar el nivel de habilidades comunicativas
 Lugar de aplicación : Ancón
 Forma de aplicación : Directa
 Duración de la Aplicación : 20 minutos
 Descripción del instrumento : El instrumento consta de siete dimensiones y hace un total de 21 ítems.

Instrumento para medir la variable comportamiento organizacional

Nombre : Cuestionario sobre el comportamiento organizacional
 Autor : Bch. Julia Vega Cerna
 Objetivo : Determinar el nivel de comportamiento organizacional
 Lugar de aplicación : Ancón
 Forma de aplicación : Directa
 Duración de la Aplicación : 20 minutos
 Descripción del instrumento : El instrumento consta de cinco dimensiones y hace un total de 23 ítems.

Validez

Según Hernández et al. (2014) “Es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 201). “Un instrumento de medición puede ser confiable, pero no necesariamente válido. Por ello es requisito que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido. De no ser así, los resultados de la investigación no deben tomarse en serio” (p. 204).

Para la validez y confiabilidad de los instrumentos participaron 3 jueces, quienes calificaron en promedio aplicable, dando así la validez de los instrumentos. Asimismo, en el proceso de validación de cada uno de los cuestionarios del presente estudio, se tendrá en cuenta para cada ítem, la validez de contenido y para tal efecto se consideraran tres aspectos: pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 4
Validación de juicio de expertos

N°	Experto	Aplicable
Experto 1.	Dra. Isabel Menacho Vargas	Aplicable
Experto 2.	Mgtr. Santiago Gallarday Morales	Aplicable
Experto 3.	Dr. Yolvi Ocaña Fernández	Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se halló mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados” (p.210).

Por lo tanto Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad consiste en el "grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente" (p.211).

Tabla 5

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004). El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 6

Estadística de fiabilidad de las habilidades comunicativas

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.929	21

Por lo tanto el nivel de confiabilidad es de alta confiabilidad.

Tabla 7

Estadística de fiabilidad de comportamiento organizacional

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.890	19

Por lo tanto el nivel de confiabilidad es de alta confiabilidad.

2.5. Métodos de análisis de datos

Consiste en recolectar los datos en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. “Esta fase se presenta luego de la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Para ello, se procede a analizar los datos y responder a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46).

Para la contrastar las hipótesis, se debe tener en cuenta los siguientes criterios: (a) Los datos se analizaron haciendo uso del software estadístico SPSS – versión 20, (b) Los datos se tabularon y se determinó los rangos para cada variable, (c) Se determinó la correlación entre las variables, mediante la correlación de Spearman y (d) Se realizaron las comprobaciones de la hipótesis general y específicas.

Asimismo, para elegir la estadística de prueba, se debe considerar los siguientes aspectos: (a) Objetivo de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Variable de la investigación y (d) Escala de medición. Para contrastar la prueba de hipótesis se consideró según Rho de Spearman por ser un estudio correlacional.

2.6. Aspectos éticos

Los datos que se precisan en esta investigación, corresponden al grupo que fueron sujetos de estudio. Los resultados obtenidos luego de la aplicación de instrumento validado, fueron procesados de forma adecuada sin modificaciones.

Para la recopilación de datos, se contó con la debida autorización de los directores de las instituciones educativas, correspondientes a la Red 11 de Ancon. Para tal efecto, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) no hubo prejuizamiento.

III. Resultados

3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 8
Niveles de la variable habilidades comunicativas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	28	19.2%
	Regular	75	51.4%
	Buena	43	29.5%
	Total	146	100%

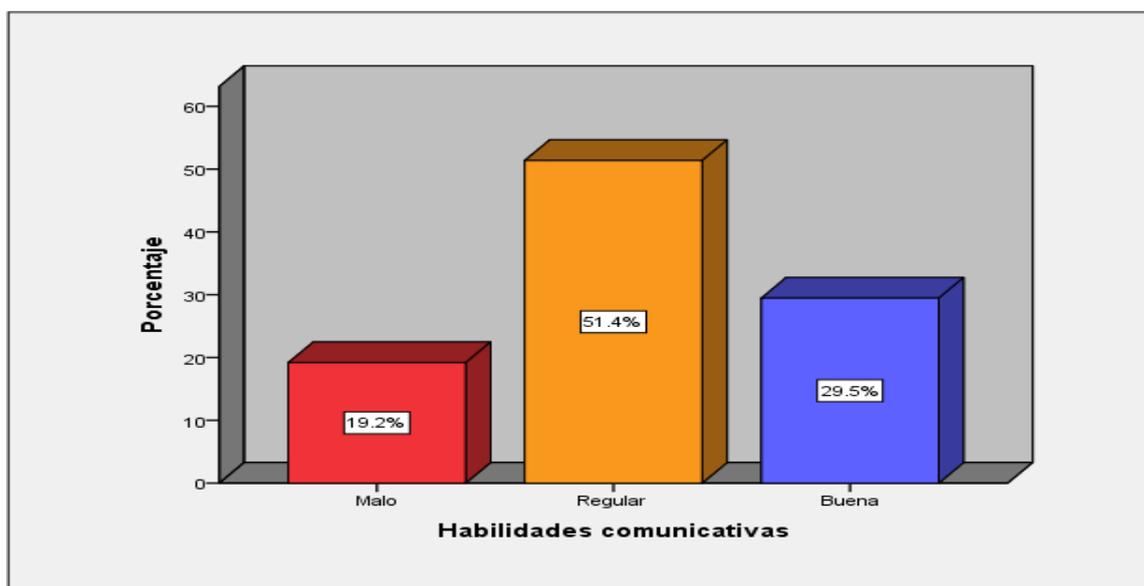


Figura 1. Percepción de las habilidades comunicativas.

En la tabla 8 y figura 1, el 51,4% de los docentes manifiestan que las habilidades comunicativas es regular; el 29,5% indican que las habilidades comunicativas es buena y 19,2%, que es malo. Es decir que la mayoría de los docentes necesitan mejorar su habilidad comunicativa como parte esencial de la relación del ser humano por el cual los docentes deben manifiestar su pensamiento, sentimiento o acción de esta manera los docentes logran una comunicación eficaz y están preparados para afrontar nuevos retos así como lo manifiesta sambrano la práctica sencilla enseña al individuo a pensar sentir y actuar de manera diferente.

Tabla 9

Niveles de la dimensión acompañar.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	43	29.5%
	Regular	70	47.9%
	Buena	33	22.6%
	Total	146	100%

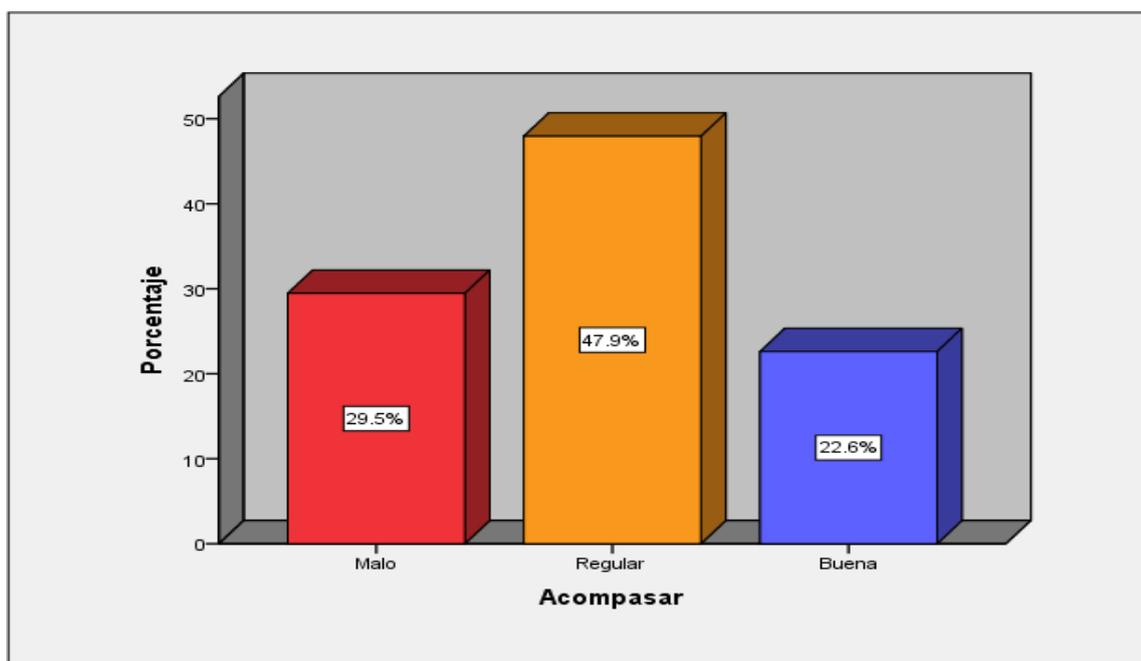


Figura 2. Percepción de la dimensión acompañar.

En la tabla 9 y figura 2, el 47,9% de los docentes muestran que la dimensión acompañar es regular, el 29,5% indican que acompañar es malo y 22,6% indican que el acompañar es buena. Significa que a la mayoría de docentes les falta la habilidad de construir una relación de confianza utilizando el lenguaje verbal y no verbal como las palabras, tono de voz, gesto corporal con el cual persuadirán a las personas de su entorno laboral, comunicándose con claridad con sus compañeros de trabajo.

Tabla 10

Niveles de la dimensión rapport.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	39	26.7%
	Regular	73	50%
	Buena	34	23.3%
	Total	146	100%

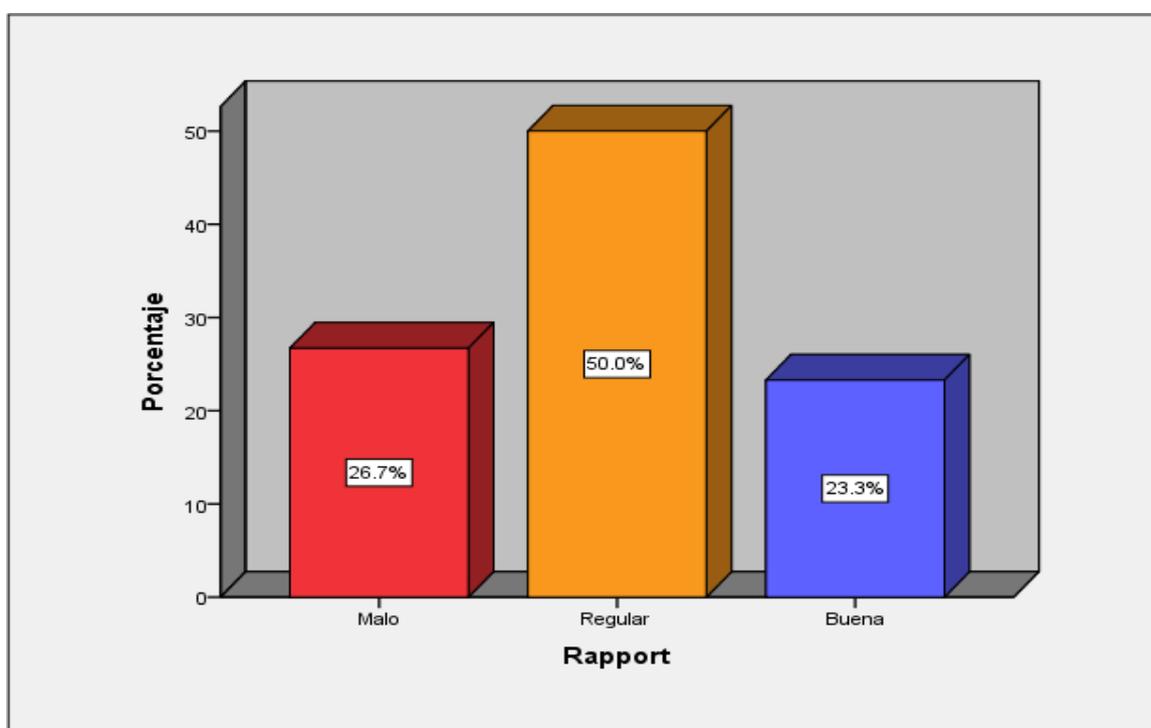


Figura 3. Percepción de la dimensión rapport.

En la tabla 10 y figura 3, el 50% de los docentes señalan que la dimensión rapport es regular, el 26,7% manifiestan que la dimensión rapport es malo y 23,3% indican que la dimensión rapport es buena. Es decir que la mayoría de los docentes necesitan buscar la armonía o sintonía con sus colegas evitar enfrentamientos para que de esa manera logren una mejor comunicación comprensión y empatía y esta habilidad también demuestra que los docentes practican los valores de confianza y solidaridad al ejecutar trabajos en equipo.

Tabla 11

Niveles con respecto a la dimensión flexibilidad.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Malo	31	21.2
Regular	83	56.8
Buena	32	21.9
Total	146	100.0

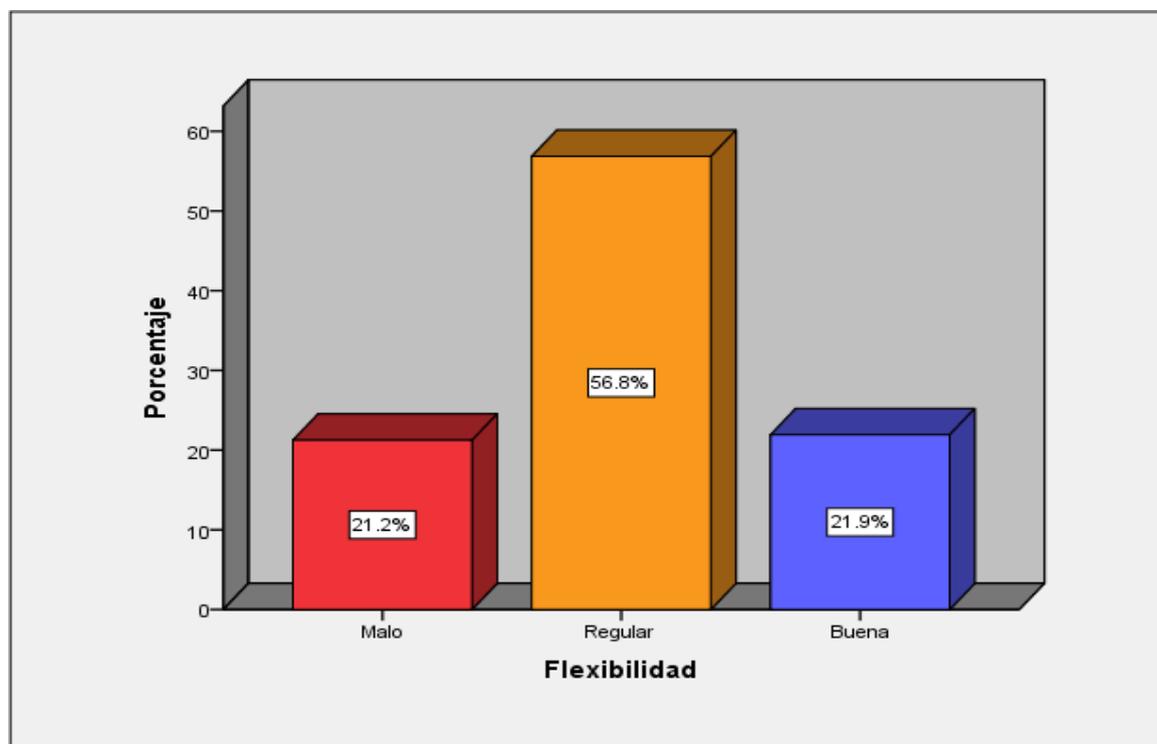


Figura 4. Percepción de la dimensión flexibilidad.

En la tabla 11 y figura 4, el 56,6% de los docentes indican que la dimensión flexibilidad es regular, el 21,9% manifiestan que la dimensión flexibilidad es buena y el 21,2% de los docentes indican que la dimensión flexibilidad es malo. Es decir que la mayoría de los docentes necesitan propiciar la armonía en las relaciones siendo comprensible con sus colegas y esta flexibilidad les ayuda a tomar decisiones valiosas.

Tabla 12

Niveles de la dimensión asertividad.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	68	46.6%
	Regular	46	31.5%
	Buena	32	21.9%
	Total	146	100%

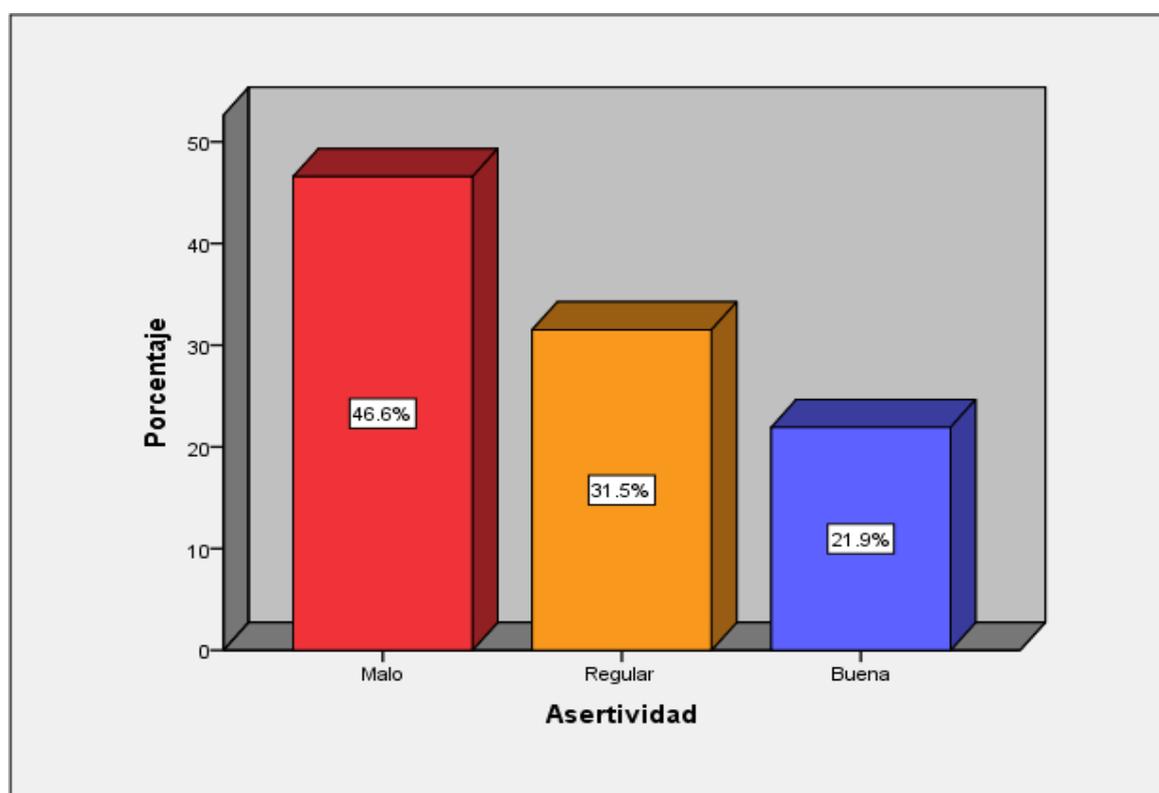


Figura 5. Percepción de la dimensión asertividad.

En la tabla 12 y figura 5, el 46,6% de los docentes manifiestan que la asertividad es malo, el 31,5% indican que la asertividad es regular y el 21,9% indican que la que la asertividad es buena. Es decir que la mayoría de los docentes les falta ser asertivos y considerar las opiniones de los demás y rectificarse cuando cometen algún error. Porque ser asertivo significa tomar el yo y el contexto que les rodea.

Tabla 13
Niveles de la dimensión escucha activamente

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	53	36.3%
	Regular	71	48.6%
	Buena	22	15.1%
	Total	146	100%

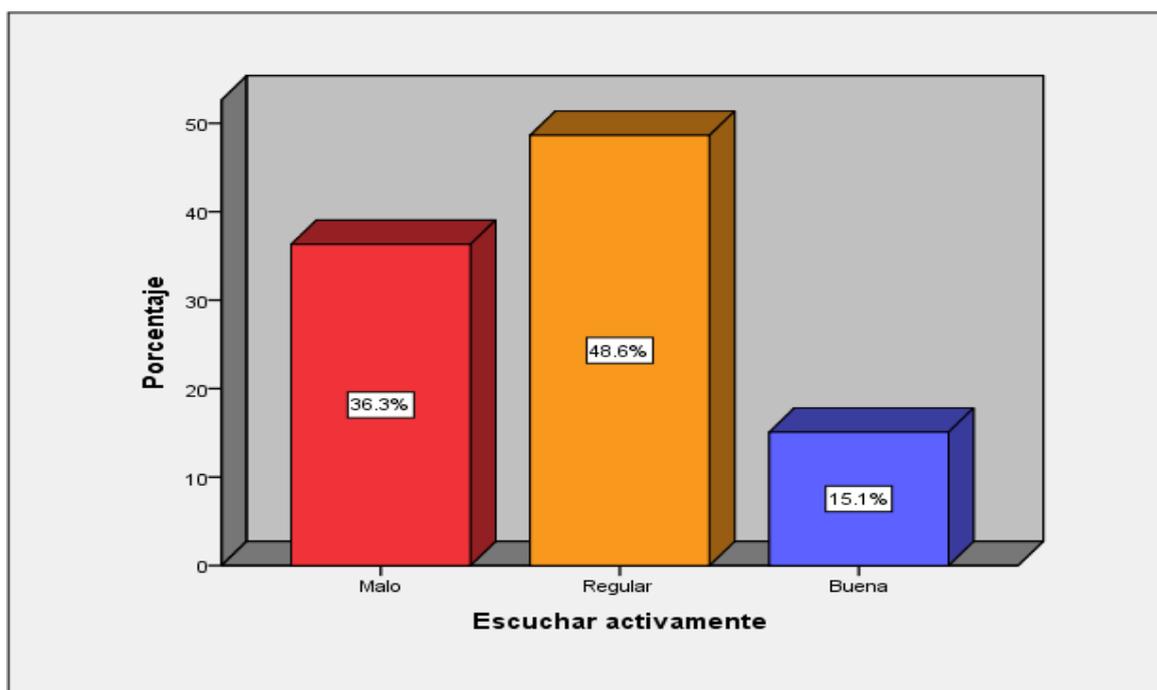


Figura 6. Percepción de la dimensión escucha activamente.

En la tabla 13 y figura 6, el 48,6% de los docentes manifiestan que la escucha activamente es regular, el 36,3% indican que la escucha activamente es malo y el 15,1% exhiben que la escucha activamente es buena. Es decir que la mayoría de los docentes necesitan mejorar la capacidad de comprender e internalizar a través de escucha activa de esa forma analizar e interpretar adecuadamente lo transmitido por sus colegas y sobre todo entender las dificultades de un compañero de trabajo.

Tabla 14

Niveles de la dimensión habla con claridad

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	28	19.2%
	Regular	81	55.5%
	Buena	37	25.3%
	Total	146	100%

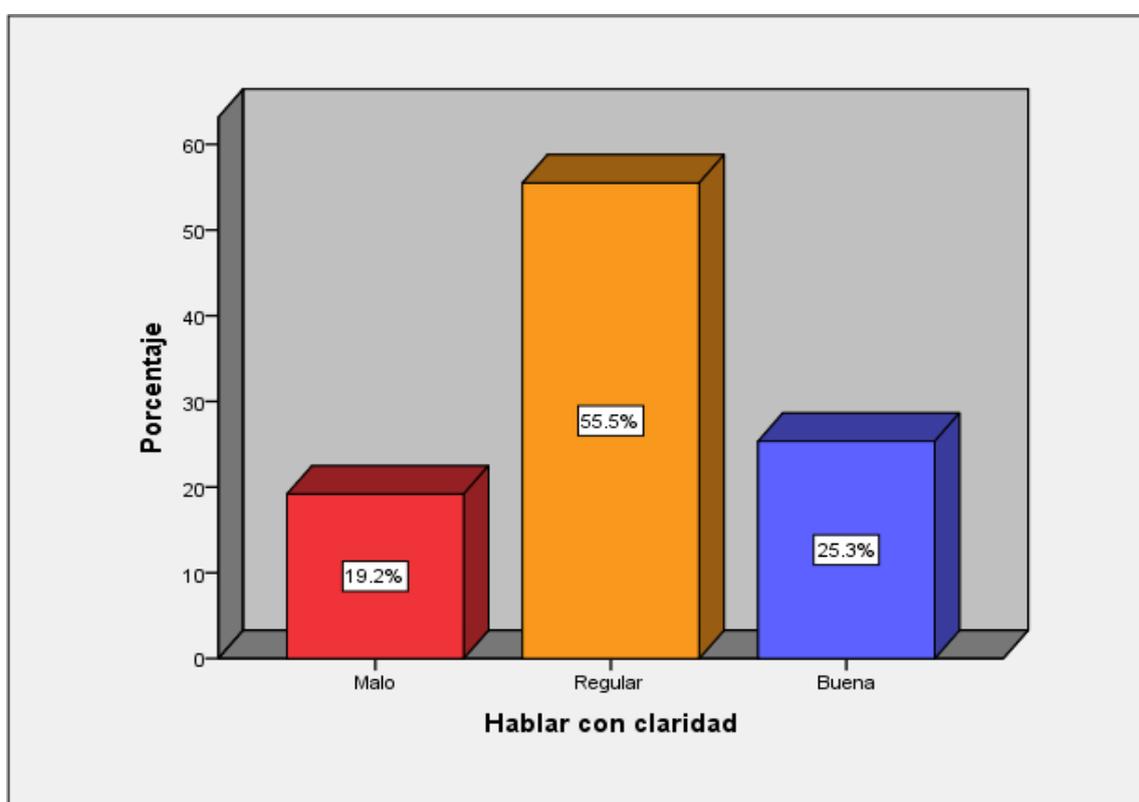


Figura 7. Percepción de la dimensión hablar con claridad.

En la tabla 14 y figura 7, el 55,5% de los docentes manifiestan que hablar con claridad es regular, el 25,3% indican que hablar con claridad es buena y el 19,2% muestran que hablar con claridad es malo. Es decir que la mayoría de los docentes les falta la fluidez al comunicarse con sus compañeros de trabajo, saber valorar los logros de sus colegas y apoyan con una crítica constructiva. Así ganando autoestima apoyando a solucionar conflictos persuadiendo mediante la palabra.

Tabla 15

Niveles de la dimensión habilidad para responder

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	19	13%
	Regular	93	63.7%
	Buena	34	23.3%
	Total	146	100%

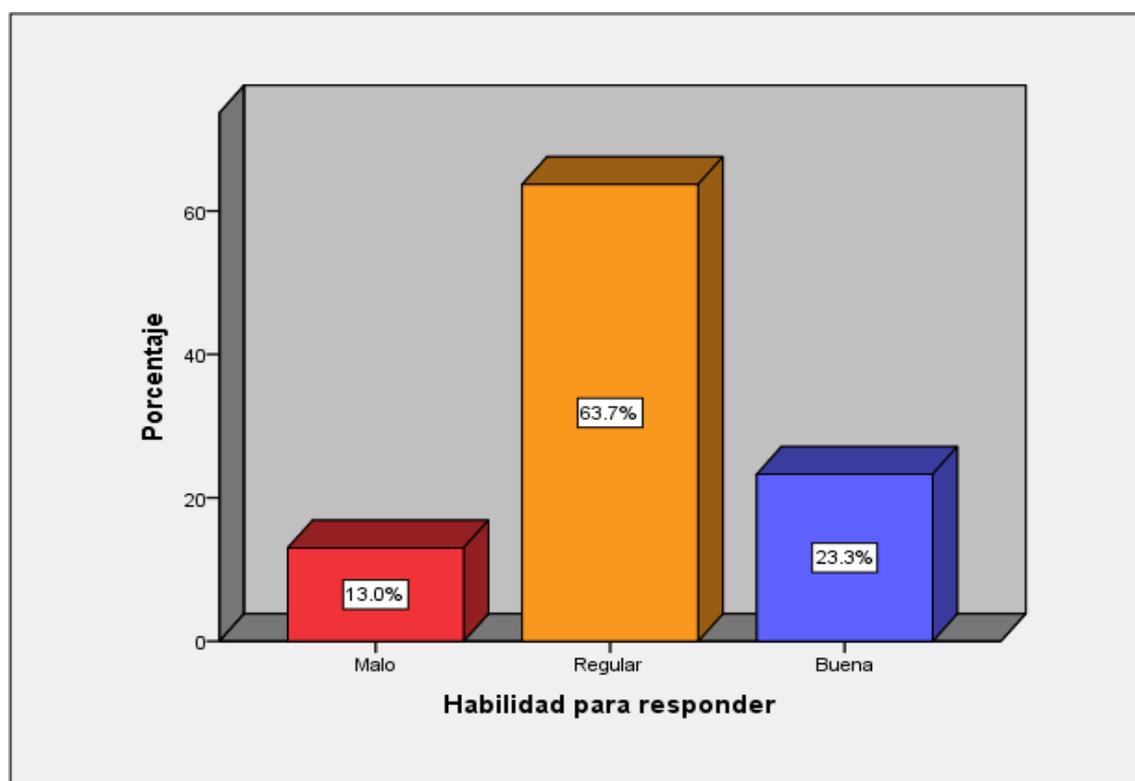


Figura 8. Percepción de la dimensión habilidad para responder.

En la tabla 15 y figura 8, el 63,7% de los docentes manifiestan que la habilidad para responder es regular, el 23,3% indican que la habilidad para responder es buena y el 13% muestran que la habilidad para responder es malo. Es decir que la mayoría de los docentes requieren aprender la forma apropiada y sincera de responder al requerimiento de sus superiores, demostrar tolerancia frente a las opiniones de sus colegas y sobre todo transmitir calor humano al comunicarse con los demás.

Tabla 16

Niveles de la variable comportamiento organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Pésimo	36	24.7%
	Bueno	67	45.9%
	Excelente	43	29.5%
	Total	146	100%

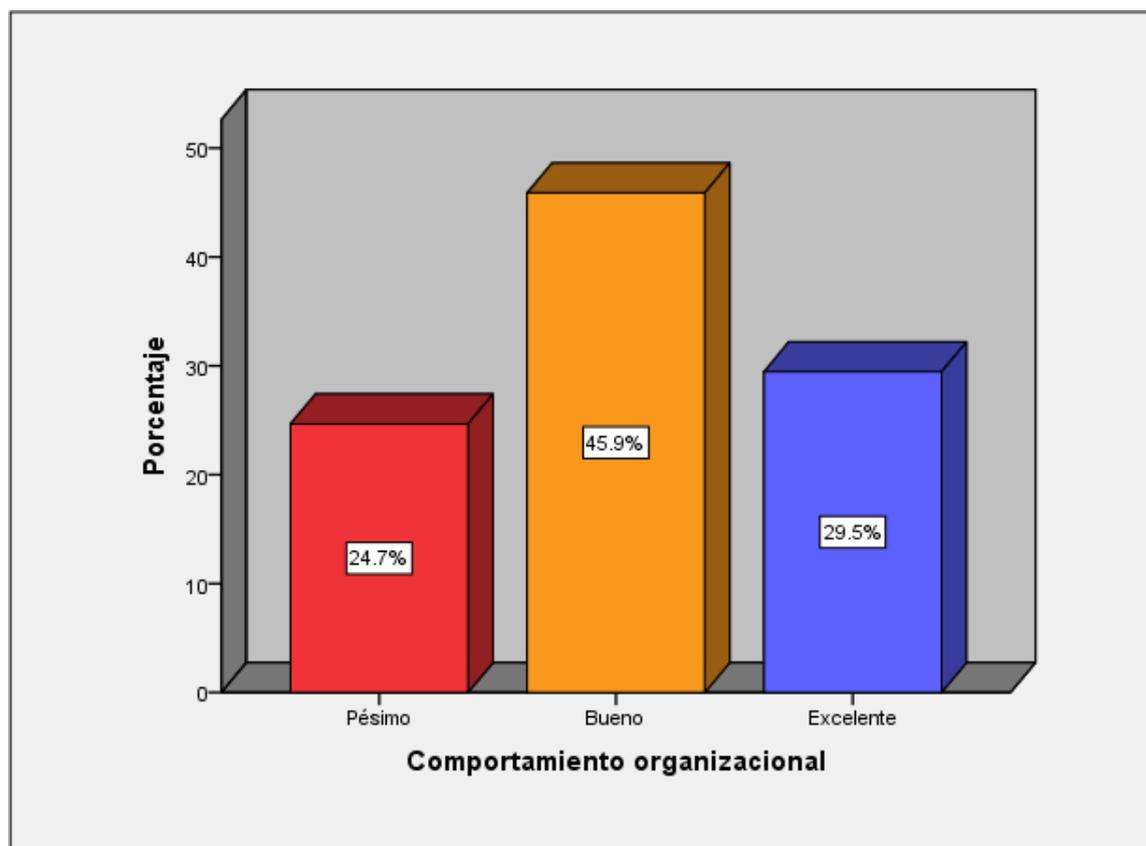


Figura 9. Percepción de la variable comportamiento organizacional.

En la tabla 16 y figura 9, el 45,9% de los docentes indican que el comportamiento organizacional es bueno, el 29,5% manifiestan que el comportamiento organizacional es excelente y el 24,7% muestran que el comportamiento organizacional es pésimo. Es decir que la mayoría de los docentes practican la dinámica de la organización para trabajar de manera efectiva en forma individual o en equipo según las necesidades de sus integrantes y logran una eficaz organización donde la mayoría de sus integrantes se sienten satisfechos.

Tabla 17

Niveles de la dimensión desempeño

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Pésimo	28	19.2%
	Bueno	77	52.7%
	Excelente	41	28.1%
	Total	146	100%

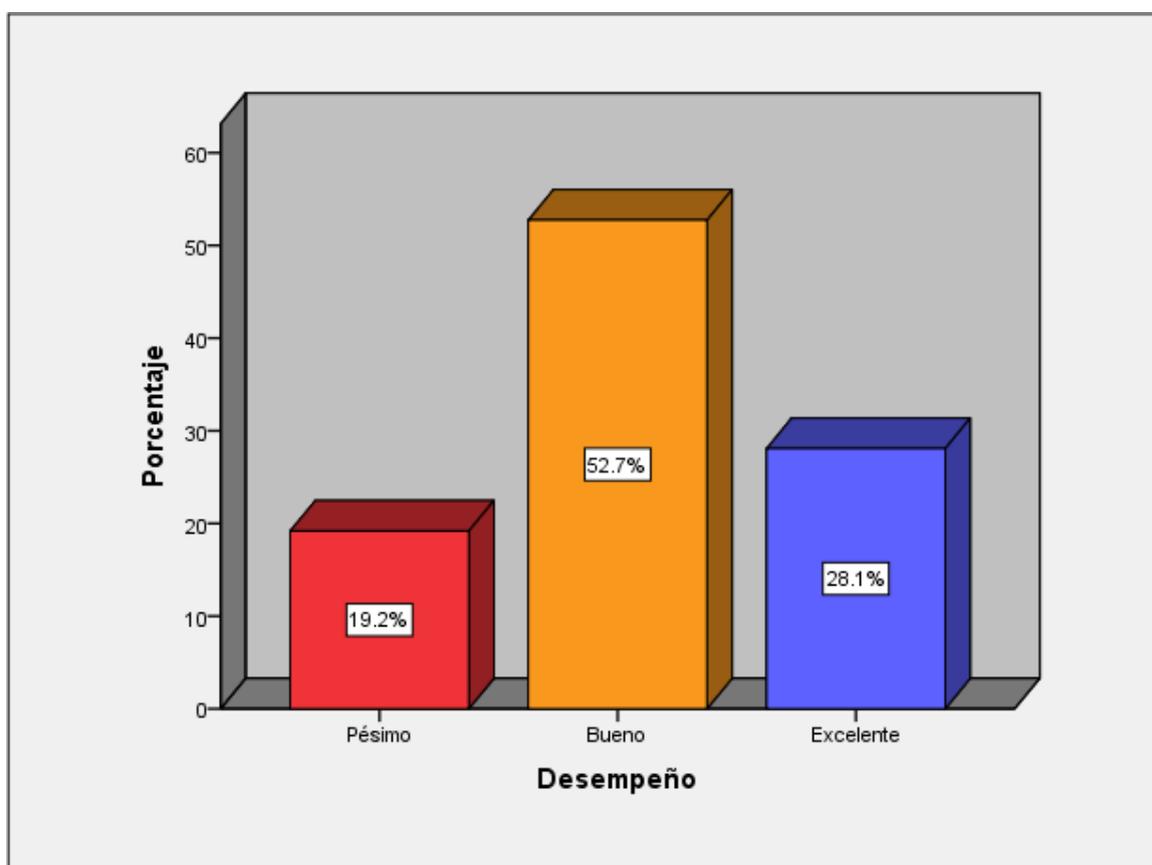


Figura 10. Percepción de la dimensión desempeño.

En la tabla 17 y figura 10, el 52,7% de los docentes indican que el desempeño es bueno, el 28,1% manifiestan que el desempeño es excelente y el 19,2% muestran que el desempeño es pésimo. Es decir que la mayoría de los docentes asumen con mucha responsabilidad sus funciones trabajando según los acuerdos tomados el cual incluye en el buen desempeño grupal de docentes.

Tabla 18

Niveles de la dimensión comportamiento.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Pésimo	30	20.5%
	Bueno	72	49.3%
	Excelente	44	30.1%
	Total	146	100%

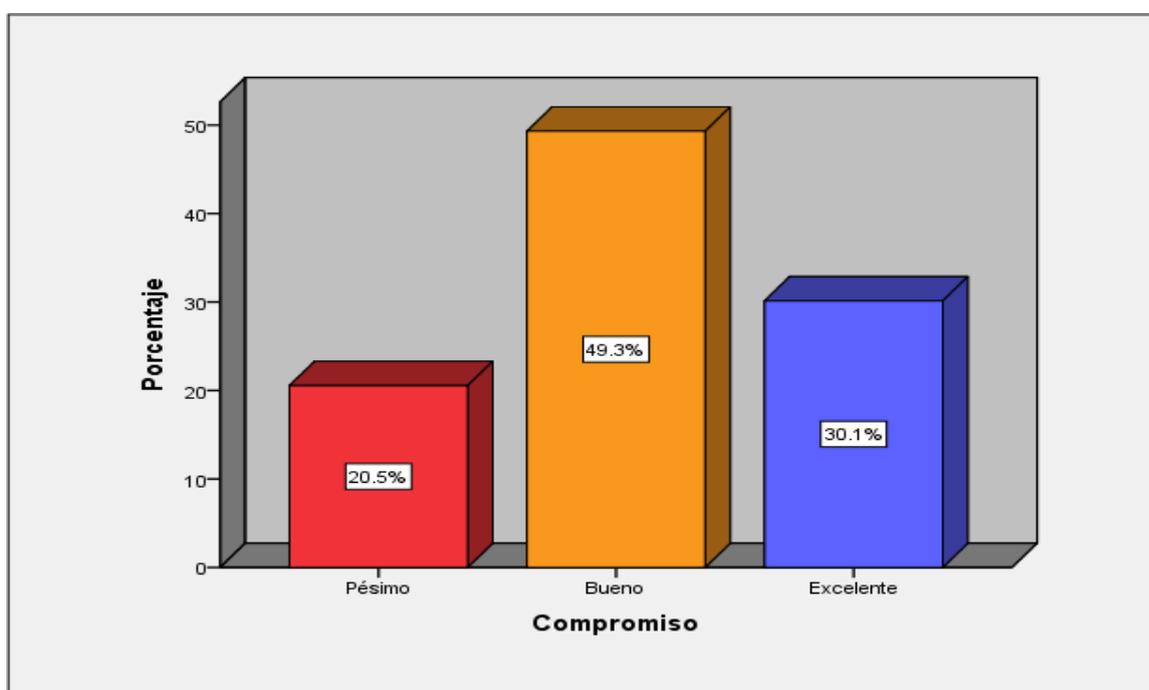


Figura 11. Percepción de la dimensión compromiso.

En la tabla 18 y figura 11, el 49,3% de los docentes indican que el compromiso es bueno, el 30,1% manifiestan que el compromiso es excelente y el 20,5% muestran que el compromiso es pésimo. Es decir que la mayoría de los docentes demuestran disponibilidad en su trabajo diario realizando un trabajo eficiente en su institución educativa involucrándose con mucho compromiso para hacer quedar bien a su institución educativa.

Tabla 19

Niveles de la dimensión fidelidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Pésimo	30	20.5%
	Bueno	63	43.2%
	Excelente	53	36.3%
	Total	146	100%

Figura 12. Percepción de la dimensión fidelidad.

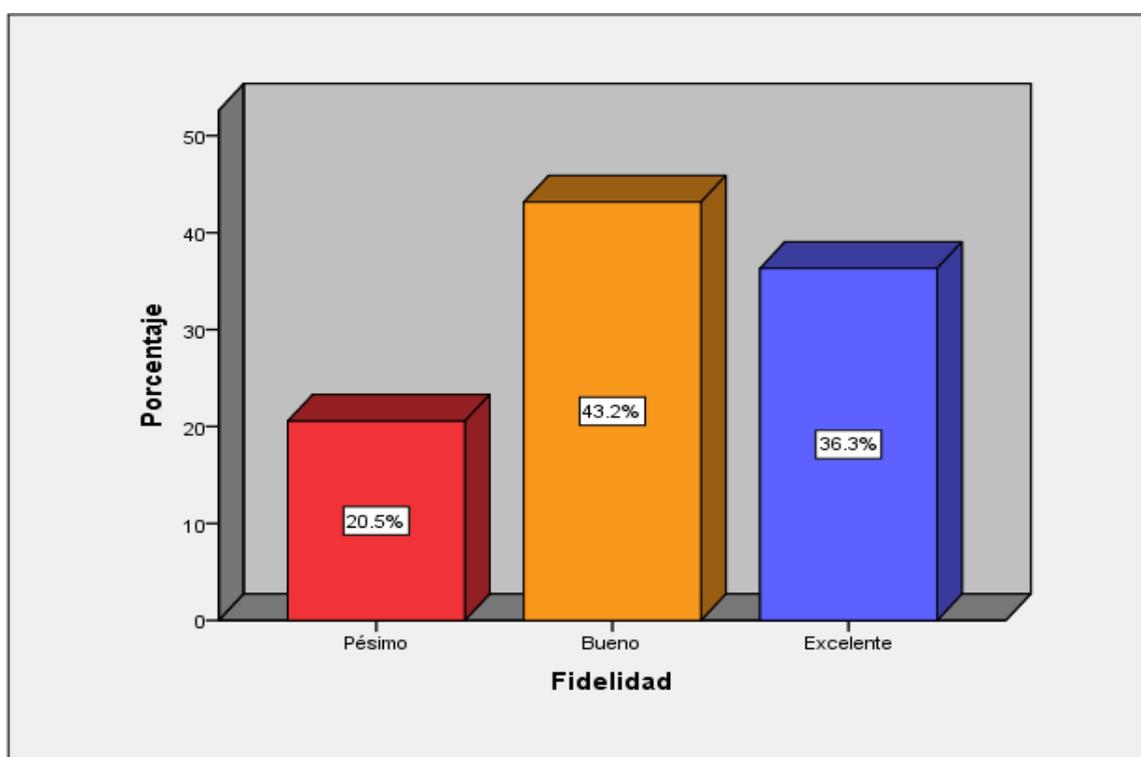


Figura 13. Percepción de la dimensión fidelidad.

En la tabla 19 y figura 12, el 43,2% de los docentes manifiestan que la fidelidad es bueno, el 36,3% señalan que la fidelidad es excelente y el 20,5% muestran que la fidelidad es pésimo. . Es decir que la mayoría de los docentes practican los valores de acuerdo a sus principios actuando con honestidad frente a cualquier responsabilidad que les toca asumir identificándose con su institución

Tabla 20

Niveles de la dimensión satisfacción en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Pésimo	38	26%
	Bueno	77	52.7%
	Excelente	31	21.2%
	Total	146	100%

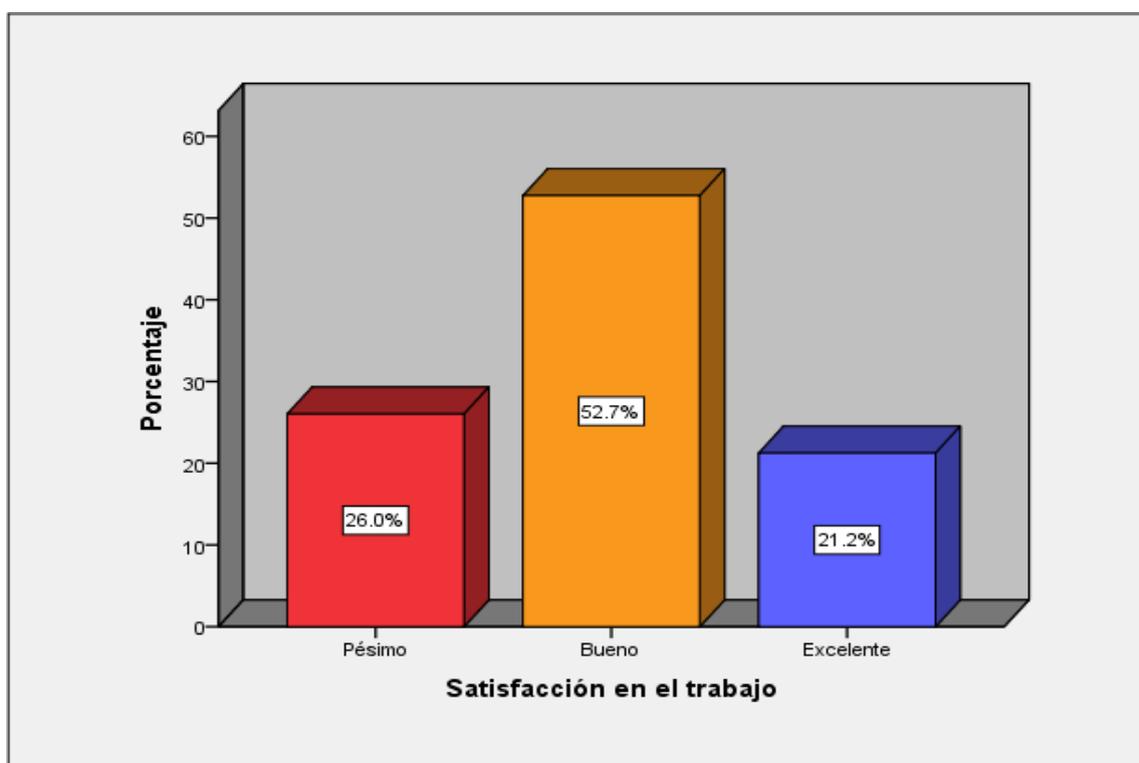


Figura 14. Percepción de la dimensión satisfacción en el trabajo.

En la tabla 20 y figura 13, el 52,7% de los docentes manifiestan que la satisfacción en el trabajo es bueno, el 26% señalan que la satisfacción en el trabajo es excelente y el 21,2% muestran que la satisfacción en el trabajo es pésimo. Es decir que la mayoría de los docentes se sienten satisfechos con la calidad de vida en su trabajo de ese modo mantener un clima organizacional favorable.

Tabla 21

Niveles de la dimensión ciudadanía organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Pésimo	36	24.7%
	Bueno	65	44.5%
	Excelente	45	30.8%
	Total	146	100%

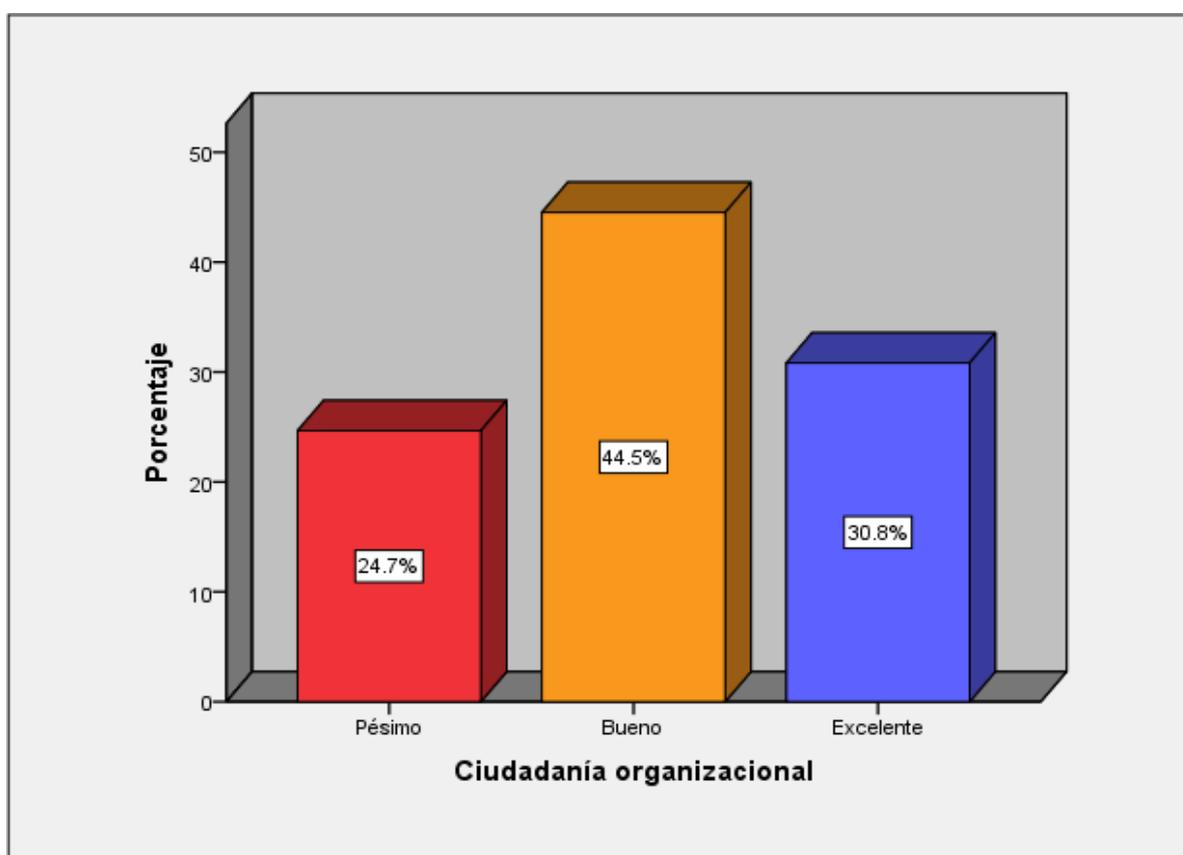


Figura 15. Percepción de la dimensión ciudadanía organizacional.

En la tabla 21 y figura 14, el 44,5% de los docentes manifiestan que la ciudadanía organizacional es bueno, el 30,8% señalan que la ciudadanía organizacional es excelente y el 24,7% indican que la ciudadanía organizacional es pésimo. Es decir que la mayoría de los docentes contribuyen más allá de sus deberes y exigencias preocupándose de mejorar profesionalmente con excelencia en el desempeño.

Tabla 22

Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Habilidades comunicativas	.190	146	.000
Comportamiento organizacional	.270	146	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, el nivel de significación asintótica superior a 0.000; para la primera variable 0.000 y la segunda variable 0.000, en ambos casos menor que 0,05; lo que obliga procesar la prueba de hipótesis mediante el uso de los estadígrafos no paramétricos; es decir, mediante el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

H₀: No existe relación entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

H_a: Existe relación entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Tabla 23

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman significativa entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

		Habilidades comunicativas	Comportamiento organizacional
Rho de Spearman	Habilidades comunicativas	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.724**
		N	.000
	Comportamiento organizacional	Coeficiente de correlación	146
		Sig. (bilateral)	.724**
		N	.000
		146	146

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.724$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $p = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Es decir los coeficientes de correlación significativo al nivel 0,01, con dos asteriscos es al 99% con un margen de error 1%.

Hipótesis específica 1

H_0 : No existe relación entre habilidades comunicativas y el desempeño en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

H_a : Existe relación entre habilidades comunicativas y el desempeño en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Tabla 24

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades comunicativas y el desempeño en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

		Habilidades comunicativas	Desempeño
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.542**
	Habilidades comunicativas Sig. (bilateral)	.	.000
	N	146	146
	Coeficiente de correlación	.542**	1.000
Desempeño	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	146	146

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.542$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre habilidades comunicativas y el desempeño en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Es decir los coeficientes de correlación significativo al nivel 0,01, con dos asteriscos es al 99% con un margen de error 1%.

Hipótesis específica 2

H_0 : No existe relación entre habilidades comunicativas y compromiso en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

H_a : Existe relación entre habilidades comunicativas y compromiso en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Tabla 25

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades comunicativas y compromiso en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

		Habilidades comunicativas	Compromiso
Habilidades comunicativas	Coeficiente de correlación	1.000	.650**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	146	146
Compromiso	Coeficiente de correlación	.650**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	146	146

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.650$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre habilidades comunicativas y compromiso en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Es decir los coeficientes de correlación significativo al nivel 0,01, con dos asteriscos es al 99% con un margen de error 1%.

Hipótesis específica 3

H_0 : No existe relación entre habilidades comunicativas y la fidelidad organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

H_a : Existe relación entre habilidades comunicativas y la fidelidad organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Tabla 26

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades comunicativas y la fidelidad organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

		Habilidades comunicativas	Fidelidad
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.777**
	Habilidades comunicativas Sig. (bilateral)	.	.000
	N	146	146
	Fidelidad Coeficiente de correlación	.777**	1.000
	Fidelidad Sig. (bilateral)	.000	.
	N	146	146

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.777$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre habilidades comunicativas y la fidelidad organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Es decir los coeficientes de correlación significativo al nivel 0,01, con dos asteriscos es al 99% con un margen de error 1%.

Hipótesis específica 4

H_0 : No existe relación entre habilidades comunicativas y la satisfacción en el trabajo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

H_a : Existe relación entre habilidades comunicativas y la satisfacción en el trabajo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Tabla 27

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades comunicativas y la satisfacción en el trabajo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

		Habilidades comunicativas	Satisfacción en el trabajo
Coeficiente de correlación		1.000	.629**
Habilidades comunicativas	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	146	146
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	.629**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	146	146

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.629$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre habilidades comunicativas y la satisfacción en el trabajo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Es decir los coeficientes de correlación significativo al nivel 0,01, con dos asteriscos es al 99% con un margen de error 1%.

Hipótesis específica 5

H_0 : No existe relación entre habilidades comunicativas y ciudadanía organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

H_a : Existe relación entre habilidades comunicativas y ciudadanía organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Tabla 28

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades comunicativas y ciudadanía organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

		Habilidades comunicativas	Ciudadanía organizacional
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1.000	.424**
	Habilidades comunicativas Sig. (bilateral)	.	.000
	N	146	146
	Coefficiente de correlación	.424**	1.000
	Ciudadanía organizacional Sig. (bilateral)	.000	.
	N	146	146

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.424$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre habilidades comunicativas y ciudadanía organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Es decir los coeficientes de correlación significativo al nivel 0,01, con dos asteriscos es al 99% con un margen de error 1%.

IV. Discusión

En la parte descriptiva se arribó que el 51,4% de los docentes manifiestan que las habilidades comunicativas son regular y el 45,9% de los docentes indican que el comportamiento organizacional es bueno. Asimismo según el Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.724$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $p = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Sin embargo hay una similitud con la de Moya (2016) concluyó que los líderes tomaron conciencia de sus errores y se observó el cambio en breve espacio y tiempo. Asimismo hay una coincidencia con la de Alván (2016) los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.841$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $p = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo educativo y comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial, de la Red N° 3, UGEL 05 San Juan de Lurigancho - 2016.

También hay una semejanza con la de Quesada (2014) los resultados de la investigación demuestran que existe relación significativa entre la variable: liderazgo transaccional y el variable comportamiento organizacional. También se basó que Sambrano (2001) las habilidades comunicativas 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

Por lo cual Chiavenato (2015) manifestó que el comportamiento organizacional está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional y la administración de personas o de recursos humanos.

En la hipótesis específica 1, se estableció que la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.542$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre habilidades comunicativas y el desempeño en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Hay una coincidencia con la de Ríos (2015) los resultados se puede verificar la relación positiva entre gestión del conocimiento y el desempeño de los docentes de la RED N° 11, San Martín de Porres, 2015, lo cual significa que un enfoque minucioso a las dimensiones de la gestión del conocimiento, repercutirá en el desempeño de los docentes a fin de lograr en una mejor calidad del servicio educativo.

Se consideró la teoría de Chiavenato (2009) indicó que el desempeño es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño o de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el CO. Es decir los docentes de la red 11 cumplen sus funciones con un desempeño muy bueno que les facilita el éxito de la organización. Porque son docentes firmes identificados con su trabajo los beneficios o intereses personales.

En la hipótesis específica 2, se estableció que los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.650$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre habilidades comunicativas y compromiso en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

También corroboró Díaz (2014) concluyó que el director y docentes deben contar con una gran capacidad y cierto grado de flexibilidad, sobre todo cuando se dirige a la comunidad escolar, donde el estilo comunicacional debe relacionarse con las características de un gerente participativo, crítico, creativo, asertivo en sus decisiones y con una gran adaptabilidad para desenvolverse y poder afrontar los problemas y situaciones presentadas que afectan la dinámica de la estructura organizacional en el contexto escolar.

Asimismo Chiavenato (2009) señaló que el compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa. Las faltas pueden ser voluntarias (decididas por las personas) o involuntarias (por causas de fuerza mayor que impiden que la persona se presente a laborar). Aporte según los resultados la disponibilidad y la fuerza de trabajo hacen que los docentes se sientan comprometidos con su institución educativa. Ya que sienten ese clima positivo para trabajar en armonía compartiendo una sola visión.

En la hipótesis específica 3, se estableció que los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.777$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa

entre habilidades comunicativas y la fidelidad organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Hay una similitud con la de Arce y Malvas (2014) concluyó que las organizaciones educativas existe un clima favorable y buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores, mayores serán las posibilidades de que esta ofrezca un servicio de calidad a la población. El estudio fue de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal-correlacional. Se realizó con una muestra no probabilística de 48 trabajadores entre directivo, jerárquico, docente y administrativos. La evidencia se recogió mediante un cuestionario de 35 ítems. En conclusión los resultados permitieron tomar decisiones e idear crear estrategias para mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores.

Sin embargo Chiavenato (2009) preció que la fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente). Aportes según los resultados indica que la fidelidad de los docentes ya que esto ayuda la permanencia de los maestros eficientes en su centro de trabajo por lo cual se debe reclutar seleccionar y capacitar el personal de la red 11 de Ancon. Pues un personal fiel y honesto es confiable por toda la comunidad educativa

En la hipótesis específica 4, se estableció que los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.629$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre habilidades comunicativas y la satisfacción en el trabajo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Hay una coincidencia con la de Ceballos (2013) concluyó que la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida y clara, lo que implica que el ambiente interno de estas instituciones no sea el más acorde para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación de todos.

Asimismo consideró que Chiavenato (2009) mencionó que las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, tema que exploraremos más adelante y que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Aporte según los resultados las organizaciones exitosas es cuando se demuestra una satisfacción en el trabajo ya que determina como se sienten en su trabajo y por lo tanto esta dimensión ayudara atraer talentos y retenerlos para que las instituciones cuenten con personal seleccionado que buscan dar servicio eficiente en la red 11.

En la hipótesis específica 5, los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.424$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $\alpha = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre habilidades comunicativas y ciudadanía organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Hay una semejanza con la de En el ámbito internacional, Balartezzo (2014) llegó a una conclusión que muchos trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existe dentro de la organización. También se apoyó de la teoría de Chiavenato (2009) señaló que significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias

diarios requeridos por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de ésta. Aporte según los resultados esta dimensión expresa un comportamiento individual que da servicio más allá de sus funciones el cual mejora sustantivamente la organización de la red 11 en el cual observamos un resultado un resultado satisfactorio de toda la organización.

V. Conclusiones

Primera: Según los resultados presentados, éstos nos indican , que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.724, según el Rho de Spearman, las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Esto demuestra que la relación entre las dos variables son herramientas que llevan al éxito de las instituciones.

Segunda: Según los resultados presentados, éstos nos indican que existe una correlación positiva moderada que alcanza un valor 0.542, según el Rho de Spearman, entre habilidades comunicativas y el desempeño en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Esto implica que los trabajadores demuestran un buen desempeño

Tercera: Según los resultados presentados, estos nos indican que existe una correlación positiva moderada que alcanza un valor 0.650, según el Rho de Spearman, entre habilidades comunicativas y compromiso en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Los docentes demuestran disponibilidad en su trabajo involucrándose con mucho compromiso para hacer quedar bien a su institución educativa

Cuarta: Según los resultados presentados, estos nos indican que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.777, según el Rho de Spearman, entre habilidades comunicativas y la fidelidad organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Pues demuestran que los docentes se sienten identificados con su institución

Quinta: Según los resultados presentados, estos nos indican que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.629, según el Rho de Spearman, entre habilidades comunicativas y la satisfacción en el trabajo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Sienten satisfechos con la calidad de vida en su trabajo de ese modo mantener un clima organizacional favorable

Sexta: Según los resultados presentados, estos nos indican que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.424, según el Rho de Spearman, entre habilidades comunicativas y ciudadanía organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Contribuyen a mejorar profesionalmente con excelencia por ser parte de la organización.

VI. Recomendaciones

Primera: Se recomienda a los directores de la Red 11 de Ancón que promuevan charlas sobre las habilidades comunicativas y comportamiento organizacional con especialistas en tutoría para ello gestionar en la Ugel 04 de comas pues de esa manera se llegó a manejar diferentes habilidades comunicativas y la organización de la institución será optima

Segunda se recomienda a todo el personal de cada institución de la Red 11 que practiquen el valor de la responsabilidad, demostrando puntualidad en su trabajo diario y dando cumplimiento de manera más eficiente las comisiones delegadas en el cual los docentes demostraran su desempeño

Tercera: Se recomienda a los directores de la red mencionada que fomenten la disponibilidad de la fuerza de trabajo a través de trabajos voluntarios para lo cual debe motivar el director poniendo un objetivo común que beneficiara a todos como por ejemplo, reforzamiento de clases a los estudiantes que requieran mejorar en su aprendizaje con el objetivo de lograr el bono pues con esta actividad el docente demostrara su compromiso con su institución. Considerándose parte de los logros de su institución.

Cuarta: Se recomienda que fomente la fidelidad de sus docentes promoviendo incentivos y recompensas por los trabajos realizados por su buen desempeño siendo felicitación pública o escrita el cual hará que sus docentes no necesitan cambiar de trabajo

Quinta: Se recomienda a la coordinadora y los directores realizar un proyecto con actividades determinadas donde se promueva una buena convivencia motivación y estímulo para sus docentes. Por lo que el personal de una institución son personas quienes deben sentir plena satisfacción en el trabajo.

Sexta: Se recomienda a todas la comunidad educativa practicar la ciudadanía organizacional cumpliendo las actividades programadas en el plan anual de trabajo asumiendo el rol específico que le toca en cada compromiso del PAT. Como progreso de estudiantes, retención, cumplimiento de horas efectivas, acompañamiento, convivencia documentos de gestión.

VII. Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. (1ra ed.)*. En *Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*.
- Arce, B. y Malvas R. (2014). *Clima organizacional y las relaciones interpersonales en las Instituciones educativas Manuel Gonzales Prada de Huari* Argyris, Ch. (2000). *Comunicación Eficaz*. España: Ediciones Deusto.
- Arocha, L. (2003). *PNL Organizacional*. Caracas: Editorial Júpiter.
- Arredondo, L. (2002). *Sea un Comunicador Excelente*. Madrid: McGraw Hill.
- Bachman, L. (1990). *Fundamental consideración en el lenguaje*.
- Balarezo, T. (2014). *Comunicación organizacional interna y su incidencia en el Desarrollo organizacional en la empresa San Miguel Drive*, (Tesis de maestría) Universidad técnica de Ambato facultad de ciencias administrativas, Ecuador.
- Batista, J. (2007). *Principios del lenguaje*. Colombia: Limusa, Noriega Editores.
- Berns, M. (1990). *Contexto de Competencia, Social y Cultural Consideradas en Uso particular del lenguaje*. Caracas: Mobil Libros.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Ceballos, E (2013). *Comunicación efectiva y su incidencia en el clima organizacional*, (tesis de maestría) Universidad de Carabobo Venezuela.
Recuperada de
mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2246/eceballos.pdf?sequence=1

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición p225 a 231, 318 a 345. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana editores, S.A. México.

Chiavenato I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración*: México: Mc Graw Hill.

Chambilla B. (2017). *El estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa "Rafael Díaz de Moquegua, año 2017*, (Tesis de maestría) Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa: Perú.

Díaz, A. (2014) *Comunicación asertiva como estrategia gerencial hacia el mejoramiento de la relación de directivo y docentes a través del método Coaching*, (tesis de maestría). Venezuela

De Bono, E. (1999). *Como Atraer el Interés de los Demás*. Barcelona Editorial Paidós.

Dilts, R. y Epstein, T. (1999). *Aprendizaje Dinámico con PNL*. Barcelona Editorial

Fernández, H. y Damnke, J. (1998). *La Comunicación Humana*. México: Editorial McGraw-Hill.

Giannantonio,. R. (2011). *Formación gerencial del director y gestión de talento*, (Tesis de maestría) Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín de Venezuela.

Gonzales, C. (2015). *La gestión del conocimiento y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias públicas del cercado de Ica*,

2014, (Tesis de maestría) Universidad San Ignacio de Loyola, Lima: Perú.

Hellriegel, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12a Ed.). Cengage Learning Editores. México.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc.Graw –Hill

Losada, J. (2004). *Mapas o Modelos Mentales*. Maracaibo: Servicio Integral Empresarial. (3ra ed.). Estados Unidos: S.E.

McDermott, C. y O'Connor, J. (1999). *PNL para Directivos*. Barcelona: Editorial Urano.

O'Connor, J. y Seymour, B. (1999). *PNL para Formadores*. Barcelona, España. Ediciones Urano

Ortiz, H. (1997). *Finanzas Básicas para no Financieros*. (1era. Ed.). Colombia: Thomson Editores

Panduro, S. (.2012). *Habilidades comunicativas en la lecto escritura de niñas y niños de segundo grado en la institución educativa Carlos, Jeboya Guevarra*. (Tesis de maestría) Universidad San Martín Tarapoto. Dirección IP: 2800:200:e280:13eb:7d16:f1b0:7a95:b5e4

Pasmíño, S. (2016). *Relación del comportamiento organizacional para mejorar la Eficiencia de la cadena productiva del sector de pesca*. (Tesis de maestría) Universidad mayor de San Marcos

Quesada, S. (2014). *El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas Ramón Castilla y Túpac Amaru*. (Tesis de maestría) Universidad mayor de San Marcos.

- Rivas, B. (2000). *Paradigma para la Teoría y la Praxis Educativa. Investigación y Postgrado*. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Ríos, M. (2015). *Gestión del conocimiento y desempeño docente de la RED N° 11, San Martín de Porres, 2015*, (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Robbins, S. (1998). *Fundamento de Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Sambrano, J. (2001). *Programación neurolingüística*. Venezuela: Melvin. Editorial Prentice-Hall.
- Segredo (2013). *Propuesta de instrumento para el estudio de clima organizacional*, (Tesis de maestría) Universidad La Habana, Cuba.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I p-4, 6, 8, 23*. Pearson Educación. México. S. A. Prentice-Hall INC.
- Sánchez C, y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseño en la investigación científica*. San Marcos. Lima.
- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Editorial San Marcos.

Anexos

Anexo 1: Artículo científico



Habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Br. Julia Hilaria Vega Cerna

Escuela de Postgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

En la presente investigación el propósito fue determinar la relación entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. El tipo de investigación según su finalidad fue básica, del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La población fue censal, conformada por 292 docentes de la Red 11, Ancón, 2017 y la muestra 146 docentes que corresponde a cuatro Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que estuvieron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach: (0,929 y 0,890), que demuestra alta confiabilidad. Se llegó a la siguiente conclusión general: el coeficiente de correlación es positiva alta (0,724**), indica que la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) cumple con ser menor que 0,05; es decir, existe relación significativa entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Palabras clave: Habilidades comunicativas, comportamiento organizacional, desempeño, compromiso, fidelidad y satisfacción del trabajo.

Abstract

In the present investigation the purpose was to determine the relationship between communication skills and organizational behavior in the educational institutions of the network 11, Ancon, 2017. The type of research according to their purpose was basic, descriptive level, quantitative approach and non-experimental design. The population was census, made up of 292 teachers of the network 11, Ancon, 2017 and sample 146 teachers which corresponds to four institutions educational of the network 11, Ancon, 2017. The technique employed to collect information was the survey and data collection instruments were questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Alpha's Cronbach: (0.929 and 0,890), showing high reliability. The following general conclusion was reached: the correlation coefficient is positive high (0,724 *), indicates that the correlation is significant at the level (bilateral) 0.01 meets be less than 0.05; namely, there is significant relationship between communication skills and organizational behavior in the educational institutions of the network 11, Ancon, 2017.

Keywords: communication skills, organizational behavior, performance, commitment, loyalty and work satisfaction.

Introducción

En la actualidad en nuestro país, se planteó un cambio en la educación a través de nuevas estrategias plasmando en proyecto educativo nacional al 2021 en las cuales se propone 6 cambios, oportunidades para todos, aprendizajes de calidad. Maestros preparados, transparencia, competitividad y compromiso con una visión que accede al mundo letrado todo esto será a través de valores donde no se puede excluir las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional que son indispensables para una buena organización. En ese sentido cabe subrayar la importancia de una comunicación afectiva. Así mismo el estilo de comunicación y organización que se emplea en las instituciones educativas para que la educación de calidad alcance a todos, que las escuelas sean un lugar donde todos aprenden y nadie se queda. Es importante contar con la capacidad y comunicativa para solución de conflictos y toma de decisiones y así conseguir que todos sus integrantes miren a un solo objetivo o visión compartida.

Asegurando que los docentes demuestren su buen desempeño. Por lo tanto desde un enfoque pedagógico Ortiz (1997) manifestó: Que la competencia comunicativa es la capacidad del docente para establecer una comunicación afectiva, eficiente y óptima, al desarrollar en su personalidad un estilo de comunicación flexible y lograr resultados educativos deseados. (p. 23). Sin embargo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, se vive con frecuencia inadecuados estilos de habilidad comunicativa y comportamiento organizacional. Motivo por el cual se llegó al punto que como docentes experimentan una convivencia negativa entre docentes fomentando divisionismo y desmotivación en el ámbito laboral. Por lo tanto se ha generado este tipo de problema por la práctica del egoísmo envidia o deficiente habilidad comunicativa y mala organización. En tal sentido Méndez y otros (1997) aclara que las organizaciones son grupos que de manera deliberada, se constituyen en búsqueda de ciertos objetivos determinados. Por ende será indispensable una planificación anticipada para reducir la incertidumbre y mala convivencia aplicando una comunicación y organización eficiente se debe fijar una misión y visión que nos permitirá detectar oportunidades y amenazas de del entorno, se debe intercambiar información entre los miembros de la organización y así hacer conocer y difundir la cultura organizacional. En tal sentido nos permitirá la distribución de trabajos y los recursos para el logro de las metas a través de habilidades comunicativas y comportamiento organizacional generando un cambio en el comportamiento de los directivos y docentes de la Red 11, con actitudes positivas, decisiones acertadas y solución de problemas practicando el trabajo colaborativo y colegiado a través de manejo de habilidades comunicativas y una buen comportamiento organizacional.

Antecedentes del problema

Chambilla (2017) En su tesis titulada *estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa "Rafael Díaz de Moquegua, año 2017*. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional. El tipo de investigación sustantiva básica no experimental, nivel correlacional descriptivo, diseño transversal porque nos permite demostrar si existe relación entre las variables de la investigación. La

muestra es un total de 25 docentes. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, los instrumentos utilizados fueron el cuestionario. Los resultados de la correlación entre las variables estilos de liderazgo transformacional y comportamiento organizacional. El coeficiente de correlación alcanza un valor de 0,737 altamente significativo ($p = 0,000$), que es menor que el nivel de significancia elegido (0,05) e identifica una correlación positiva moderada, una relación directa entre las variables. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula, H_0 y se acepta la hipótesis general, propuesta, H_a . Se deduce que: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa "Rafael Díaz" de Moquegua, año 2017.

Gonzales (2015) su objetivo fue, determinar la relación que existe entre *la gestión del conocimiento y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias públicas del cercado de Ica, 2014*, la población es de 461 docentes, el muestreo es probabilístico, la muestra de 210 docentes, con los variable: Gestión del conocimiento y el desempeño docente. Método hipotético-deductivo. Diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, que recogió la información en un período específico, los instrumentos: facilitaron la Información acerca de la gestión del conocimiento y el desempeño, los resultados se presentan gráfica y textualmente. Su conclusión fue la evidencia para afirmar que la gestión del conocimiento se relaciona significativamente con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias públicas del cercado de Ica.

Ríos (2015) en su trabajo de investigación titulado: *Gestión del conocimiento y desempeño docente de la RED N° 11, San Martín de Porres, 2015*", su objetivo principal fue determinar la relación de la gestión del conocimiento y el desempeño de los docentes de la RED N° 11 de San Martín de Porres, 2015. Empleó una metodología con enfoque cuantitativo, básica de nivel descriptivo, de diseño no experimental, de corte transversal. Consideró una muestra conformada por 140 docentes, mientras que el tipo de muestreo es probabilístico estratificado. Tuvo como técnica aplicada a la encuesta y un cuestionario como instrumento, aplicado a los docentes y directivos de la RED N °

11. De los resultados se puede verificar la relación positiva entre gestión del conocimiento y el desempeño de los docentes de la RED N° 11, San Martín de

Porres, 2015, lo cual significa que un enfoque minucioso a las dimensiones de la gestión del conocimiento, repercutirá en el desempeño de los docentes a fin de lograr en una mejor calidad del servicio educativo.

Revisión de literatura

Sambrano (2001) precisó:

Propone nuevas formas 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 claros. Estos modelos son estrategias que ayudan el desarrollo de técnicas prácticas sencillas, las cuales enseñan al individuo a pensar, sentir, actuar de manera diferente, con toda la estructura cerebral. (p. 40)

Chiavenato (2005) definió:

Es una disciplina académica que nació como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para explicar el comportamiento de las personas que conforman las organizaciones. Aunque la definición no ha cambiado, la verdad es que las organizaciones no son las que demuestran determinados comportamientos, sino los individuos y los grupos que hacen parte de esa organización y actúan dentro de ellas. (p. 6)

Alude al estudio de las personas y los grupos que integran la organización y su manera de comportarse. Investiga cuanto incluyen cada uno de ellos. Es un relevante aporte para toda persona que trabaja o forma parte de las organizaciones, puede ser para mejorar o cambiar las existentes, lo más indispensable es para dirigir las, y esto es un papel fundamental que juegan los docentes ya que el trabajo de ellos consiste en saber organizarse para cumplir eficientemente las comisiones y llegar al éxito común.

Objetivo

Determinar la relación entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

Método

El tipo de investigación según su finalidad fue básica, del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La población fue censal, conformada por 292 docentes de la Red 11, Ancón, 2017 y la muestra 146 docentes que corresponde a cuatro Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que estuvieron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach: (0,929 y 0,890), que demuestra alta confiabilidad.

Resultados

El 51,4% de los docentes manifiestan que las habilidades comunicativas es regular; el 29,5% indican que las habilidades comunicativas es buena y 19,2%, que es malo y el 45,9% de los docentes indican que el comportamiento organizacional es bueno, el 29,5% manifiestan que el comportamiento organizacional es excelente y el 24,7% muestran que el comportamiento organizacional es pésimo.

Discusión

En la parte descriptiva se arribó que el 51,4% de los docentes manifiestan que las habilidades comunicativas son regular y el 45,9% de los docentes indican que el comportamiento organizacional es bueno. Asimismo según el Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.724$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $p = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Sin embargo hay una similitud con la de Moya (2016) concluyó que los líderes tomaron conciencia de sus errores y se observó el cambio en breve espacio y tiempo. Asimismo hay una coincidencia con la de Alván (2016) los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.841$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $p = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo educativo y comportamiento

organizacional en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial, de la Red N° 3, UGEL 05 San Juan de Lurigancho - 2016.

Conclusiones

Según los resultados presentados, éstos nos indican , que existe una correlación positiva alta que alcanza un valor 0.724, según el Rho de Spearman, las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017. Esto demuestra que la relación entre las dos variables son herramientas que llevan al éxito de las instituciones.

Referencias

- Chambilla B. (2017). *El estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa "Rafael Díaz de Moquegua, año 2017*, (Tesis de maestría) Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa: Perú.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición p225 a 231, 318 a 345. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana editores, S.A. México.
- Gonzales, C. (2015). *La gestión del conocimiento y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias públicas del cercado de Ica, 2014*, (Tesis de maestría) Universidad San Ignacio de Loyola, Lima: Perú.
- Ríos, M. (2015). *Gestión del conocimiento y desempeño docente de la RED N° 11, San Martín de Porres, 2015*, (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sambrano, R. (2001). *Administración de los Sistemas de Producción*. Colombia: LIMUSA, Noriega Editores.

Anexo 2. Matriz de consistencia

TÍTULO: Habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE				
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es la relación entre habilidades comunicativas y el desempeño en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre habilidades comunicativas y compromiso en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre habilidades comunicativas y la fidelidad organizacional en las</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Identificar la relación entre habilidades comunicativas y el desempeño en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.</p> <p>Establecer la relación entre habilidades comunicativas y compromiso en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.</p> <p>Identificar la relación entre habilidades comunicativas y la fidelidad organizacional en las</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Existe relación significativa entre habilidades comunicativas y el desempeño en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre habilidades</p>	Variable 1:Habilidades comunicativas				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango
			Acompasar	Lenguaje verbal No verbal Confianza	1,2,3	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Malo Regular Buena
			Rapport	Acciones, Valores Creencia	4,5,6		
			Flexibilidad	Elasticidad Comprensión Toma de decisiones	7,8,9		
Asertividad	Libertad de expresión Comunicación directa Comportamiento respetable	10,11,12					

<p>y la fidelidad organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre habilidades comunicativas y la satisfacción en el trabajo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre habilidades comunicativas y ciudadanía organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017?</p>	<p>Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.</p> <p>Establecer la relación entre habilidades comunicativas y la satisfacción en el trabajo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.</p> <p>Identificar la relación entre habilidades comunicativas y ciudadanía organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.</p>	<p>comunicativas y compromiso en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre habilidades comunicativas y la fidelidad organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre habilidades comunicativas y la satisfacción en el trabajo en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre habilidades comunicativas y ciudadanía organizacional en las Instituciones Educativas</p>	<p>Escuchar activamente</p>	<p>Capacidad de comprender Analizar interpretar</p>	<p>13,14,15</p>			
			<p>Hablar con claridad</p>	<p>Fluidez Naturalidad Persuadir</p>	<p>16,17,18</p>			
			<p>Habilidad para responder</p>	<p>Entonación Conducta adecuada Transmitir</p>	<p>19,20,21</p>			
	Variable 1: Comportamiento organizacional							
	<p>Desempeño</p>	<p>Responsabilidad Organizacional Individual Grupal</p>	<p>1,2 3,4</p>	<p>5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)</p>	<p>Pésimo Bueno Excelente</p>			
	<p>Compromiso</p>	<p>Disponibilidad Calidad Prestigio Función Principio</p>	<p>5,6, 7,8 9</p>					
	<p>Fidelidad</p>	<p>Respeto Honestidad Confianza</p>	<p>10,11, 12</p>					

		de la Red 11, Ancón, 2017.	Satisfacción en el trabajo	Condiciones de trabajo Clima institucional Incentivos Trabajo de equipo	13,14, 15,16		
			Ciudadanía organizacional	Comport.indiv Mejora Sustantiva Participación	17,18, 19		

METODOLOGÍA

Tipo de investigación: Es sustantiva

Diseño: No experimental

Método: Hipotético deductivo

Población: 292 trabajadores

Muestra: 146

Muestreo: No probabilística - intencional

Anexo: 03

CUESTIONARIO DE HABILIDADES COMUNICATIVAS

INSTRUCCIONES: Estimados docentes de la red n° 11 –ANCON la presente encuesta, forma parte de una investigación que tiene por finalidad obtener información relevante. Por tal motivo le pedimos leer con atención y marcar solo una alternativa como respuesta a cada pregunta. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

INFORMACIÓN GENERAL:

Género: M () F ()

MARCA UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	N	CN	AV	CS	S
						1	2	3	4	5
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										

¡Gracias por su participación!

CUESTIONARIO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: Estimados docentes de la RED N° 11 de Ancon, la presente encuesta, forma parte de una investigación que tiene por finalidad obtener información relevante. Por tal motivo le pedimos leer con atención y marcar solo una alternativa como respuesta a cada pregunta. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

INFORMACIÓN GENERAL:

Género: M () F ()

MARCA UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

	Ítems	N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
1	Asumes con responsabilidad tus funciones dentro de la I.E.					
2	En tu I.E. se trabaja según los acuerdos.					
3	El éxito de la I.E. Se debe a tu participación activa como docente.					
4	El buen desempeño grupal entre docentes influye en la mejora de la I.E.					
5	Demuestras disponibilidad en tu labor diaria.					
6	Como docente comprometido realizas un trabajo de calidad dentro de la I.E.					
7	Haces quedar bien a tu I.E innovando tus actividades					
8	Cumples tus funciones como docente eficientemente.					
9	Practicas los valores de acuerdo a tus principios.					
10	Existe respeto en tu institución educativa entre los colegas.					
11	Actúas con honestidad frente a las comisiones que asumes.					
12	Tienes confianza a tus colegas y superiores.					
13	La I.E. Proporciona un ambiente de trabajo óptimo para los docentes					
14	Existe un buen clima laboral en tu centro de trabajo.					
15	Sienes satisfacción laboral en tu entorno.					
16	Demuestras actitud colaborativa para mantener la satisfacción en tu trabajo.					
17	Demuestras en tu trabajo diario cumplimiento de deberes y exigencias requeridas por la I.E					
18	Te preocupas mejorar profesionalmente para brindar mejor servicio en tu labor.					
19	Contribuyes y apoyas más allá de tus deberes en tu trabajo					

¡Gracias por su participación!

Anexo 04. Validación de instrumento



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
01	DIMENSIÓN 1 Acompasar Te expresas con claridad al comunicarte con tus compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
02	Miras a los ojos de ellos mientras conversan.	✓		✓		✓		
03	Sientes confianza hacia a tus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
04	DIMENSIÓN 2 Rapport Tratas de no dañar, herir u ofender a la otra persona.	Si	No	Si	No	Si	No	
05	Practicas la solidaridad en trabajos en equipo	✓		✓		✓		
06	Respetas los criterios y creencias del otro.	✓		✓		✓		
07	DIMENSIÓN 3 Flexibilidad Tratas de propiciar la armonía en las relaciones a pesar de los desacuerdos.	Si	No	Si	No	Si	No	
08	Eres comprensivo con tus colegas	✓		✓		✓		
09	Tomas decisiones valiosas en tu trabajo	✓		✓		✓		
10	DIMENSIÓN 4 Aserividad Consideras importante las opiniones de las otras personas aunque disten mucho de los propios.	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Hablas en primera persona y evitas dar rodeos cuando comunicas malas noticias.	✓		✓		✓		
12	Te retractas cuando cometes un error, evitando justificarte o defenderte.	✓		✓		✓		
13	DIMENSIÓN 5 Escuchar activamente Perdonas y olvidas con facilidad el error de los otros hacia tu persona.	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Aceptas que te hagan sugerencias y actúas en consecuencia	✓		✓		✓		
15	Tratas de entender a tus compañeros cuando tienen dificultades en el trabajo	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 6 Hablar con claridad		SI	No	SI	No	SI	No
16	Te comunicas con fluidez con tus compañeros de trabajo	✓		✓		✓	
17	Destacas más los logros que las deficiencias y cuando críticas lo haces de forma constructiva	✓		✓		✓	
18	Tratas de regular la conducta de tus compañeros pero evitando manipularlos.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 7 Habilidad para responder		SI	No	SI	No	SI	No
19	Responde con sinceridad a las preguntas y requerimientos de tus superiores.	✓		✓		✓	
20	Demuestras tolerancia al trasladar tus ideas u opiniones fuente a tus colegas.	✓		✓		✓	
21	Transmites calor humano al comunicarte con tus colegas	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Galdos Morals Santiago

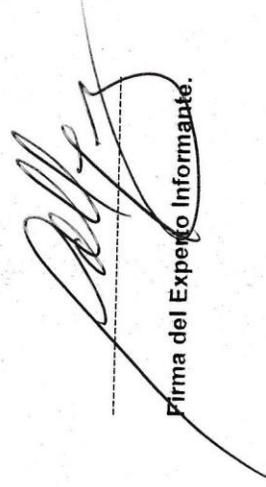
Especialidad del validador: Mg. Docencia e Investigación UPR. V. S. B. T. C.

DNI: 25514954

15 de 11 del 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Expono Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
01	DIMENSIÓN 1 Desempeño Asumes con responsabilidad tus funciones dentro de la I.E	✓				✓		
02	En tu I.E trabajan según los acuerdos	✓		✓		✓		
03	El éxito de la I.E se debe a tu participación activa como docente	✓		✓		✓		
04	El buen desempeño grupal entre docentes influye en la mejora de la I.E.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Compromiso	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
05	Demuestras disponibilidad en tu labor diaria.	✓		✓		✓		
06	Como docente comprometido realizas un trabajo de calidad.	✓		✓		✓		
07	Haces quedar bien a tu I,E innovando tus actividades diarias	✓		✓		✓		
08	Cumple tus funciones como docente eficientemente	✓		✓		✓		
09	Practicas los valores de acuerdo a tus principios	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 Fidelidad	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
10	Existe respeto en tu I.E entre los colegas	✓		✓		✓		
11	Actúas con honestidad frente a las comisiones que asumes	✓		✓		✓		
12	Tienes confianza a tus colegas y superiores	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4 Satisfacción en el trabajo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
13	La institución educativa proporciona un ambiente de trabajo óptimo para los docentes	✓		✓		✓		
14	Existe un buen clima laboral en tu centro de trabajo	✓		✓		✓		
15	Sientes satisfacción laboral	✓		✓		✓		
16	Demuestras actitud colaborativa para mantener la satisfacción en tu trabajo	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5 Ciudadanía organizacional	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
17	Demuestras en tu trabajo diario cumplimiento de deberes y exigencias requeridas por la I,E	✓		✓		✓		

18	Te preocupas de mejorar profesionalmente para brindar un mejor servicio en tu labor	✓		✓		✓	
19	Contribuyes y apoyas más allá de tus deberes en tu trabajo	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable Aplicable después de corregir

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Ceallos Matías Santiago DNI: 75514954

Especialidad del validador: Mg. Doctencia e Investigaciones Universitaria

15 de 11 del 2017



Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

DIMENSIÓN 6 Hablar con claridad		Si	No	Si	No	Si	No
16	Te comunicas con fluidez con tus compañeros de trabajo	✓		✓			
17	Destacas más los logros que las deficiencias y cuando críticas lo haces de forma constructiva	✓		✓			
18	Tratas de regular la conducta de tus compañeros pero evitando manipularlos.	✓		✓			
DIMENSIÓN 7 Habilidad para responder		Si	No	Si	No	Si	No
19	Responde con sinceridad a las preguntas y requerimientos de tus superiores.	✓		✓			
20	Demuestras tolerancia al trasladar tus ideas u opiniones fuente a tus colegas.	✓		✓			
21	Transmites calor humano al comunicarte con tus colegas	✓		✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Sr. Placencia Hernández y John DNI: 400134933

Especialidad del validador: Dr. Sr. Placencia Hernández

18 de Noviembre del 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Nº	DIMENSIONES / ítems		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1 Desempeño		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
01	Asumes con responsabilidad tus funciones dentro de la I.E		✓		✓		✓		
02	En tu I.E trabajan según los acuerdos		✓		✓		✓		
03	El éxito de la I.E se debe a tu participación activa como docente		✓		✓		✓		
04	El buen desempeño grupal entre docentes influye en la mejora de la I.E.		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Compromiso		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
05	Demuestras disponibilidad en tu labor diaria.		✓		✓		✓		
06	Como docente comprometido realizas un trabajo de calidad.		✓		✓		✓		
07	Haces quedar bien a tu I.E innovando tus actividades diarias		✓		✓		✓		
08	Cumple tus funciones como docente eficientemente		✓		✓		✓		
09	Practicas los valores de acuerdo a tus principios		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 Fidelidad		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
10	Existe respeto en tu I.E entre los colegas		✓		✓		✓		
11	Actúas con honestidad frente a las comisiones que asumes		✓		✓		✓		
12	Tienes confianza a tus colegas y superiores		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4 Satisfacción en el trabajo		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
13	La institución educativa proporciona un ambiente de trabajo óptimo para los docentes		✓		✓		✓		
14	Existe un buen clima laboral en tu centro de trabajo		✓		✓		✓		
15	Sientes satisfacción laboral		✓		✓		✓		
16	Demuestras actitud colaborativa para mantener la satisfacción en tu trabajo		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5 Ciudadanía organizacional		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
17	Demuestras en tu trabajo diario cumplimiento de deberes y exigencias requeridas por la I.E		✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
01	DIMENSIÓN 1 Acompasar Te expresas con claridad al comunicarte con tus compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
02	Miras a los ojos de ellos mientras conversan.	✓		✓		✓		
03	Sientes confianza hacia a tus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
04	DIMENSIÓN 2 Rapport Tratas de no dañar, herir u ofender a la otra persona.	SI	No	SI	No	SI	No	
05	Practicas la solidaridad en trabajos en equipo	✓		✓		✓		
06	Respetas los criterios y creencias del otro.	✓		✓		✓		
07	DIMENSIÓN 3 Flexibilidad Tratas de propiciar la armonía en las relaciones a pesar de los desacuerdos.	SI	No	SI	No	SI	No	
08	Eres comprensivo con tus colegas	✓		✓		✓		
09	Tomas decisiones valiosas en tu trabajo	✓		✓		✓		
10	DIMENSIÓN 4 Aserividad Consideras importante las opiniones de las otras personas aunque disten mucho de los propios.	SI	No	SI	No	SI	No	
11	Hablas en primera persona y evitas dar rodeos cuando comunicas malas noticias.	✓		✓		✓		
12	Te retractas cuando cometes un error, evitando justificarte o defenderte.	✓		✓		✓		
13	DIMENSIÓN 5 Escuchar activamente Perdonas con facilidad el error de los otros hacia tu persona.	SI	No	SI	No	SI	No	
14	Aceptas que te hagan sugerencias y actúas en consecuencia	✓		✓		✓		
15	Tratas de entender a tus compañeros cuando tienen dificultades en el trabajo	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 6 Hablar con claridad		Si	No	Si	No	Si	No
16	Te comunicas con fluidez con tus compañeros de trabajo	✓		✓		✓	
17	Destacas más los logros que las deficiencias y cuando críticas lo haces de forma constructiva	✓		✓		✓	
18	Tratas de regular la conducta de tus compañeros sin manipularlos.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 7 Habilidad para responder		Si	No	Si	No	Si	No
19	Responde con sinceridad a las preguntas y requerimientos de tus superiores.	✓		✓		✓	
20	Demuestras tolerancia al escuchar las ideas de tus colegas.	✓		✓		✓	
21	Transmites calor humano al comunicarte con tus colegas	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Manuel Viquez Trujillo DNI: 09968888

Especialidad del validador: Doc. en Administración de la Educación

..... de del 20.....

Firma del Experto Informante.

- Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- Vota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

N°	DIMENSIONES / ítems		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1 Desempeño		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
01	Asumes con responsabilidad tus funciones dentro de la I.E		✓		✓		✓		
02	En tu I.E trabajan según los acuerdos		✓		✓		✓		
03	El éxito de la I.E se debe a tu participación activa como docente		✓		✓		✓		
04	El buen desempeño grupal entre docentes influye en la mejora de la I.E.		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Compromiso		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
05	Demuestras disponibilidad en tu labor diaria.		✓		✓		✓		
06	Como docente comprometido realizas un trabajo de calidad.		✓		✓		✓		
07	Haces quedar bien a tu I,E innovando tus actividades diarias		✓		✓		✓		
08	Cumple tus funciones como docente eficientemente		✓		✓		✓		
09	Practicas los valores de acuerdo a tus principios		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3 Fidelidad		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
10	Existe respeto en tu I.E entre los colegas		✓		✓		✓		
11	Actúas con honestidad frente a las comisiones que asumes		✓		✓		✓		
12	Tienes confianza a tus colegas y superiores		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4 Satisfacción en el trabajo		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
13	La institución educativa proporciona un ambiente de trabajo óptimo para los docentes		✓		✓		✓		
14	Existe un buen clima laboral en tu centro de trabajo		✓		✓		✓		
15	Sientes satisfacción laboral		✓		✓		✓		
16	Demuestras actitud colaborativa para mantener la satisfacción en tu trabajo		✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5 Ciudadanía organizacional		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
17	Demuestras en tu trabajo diario cumplimiento de deberes y exigencias requeridas por la I,E		✓		✓		✓		

18	Te preocupas de mejorar profesionalmente para brindar un mejor servicio en tu labor	✓	✓	✓	✓	
19	Contribuyes y apoyas más allá de tus deberes en tu trabajo	✓	✓	✓	✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Muñoz Torres Isabel DNI: 99768898

Especialidad del validador: Dr. Administrador de la Educación

.....de.....del 20.....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Anexo 05. Permiso de la Institución



INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTATAL
Nº 2062 "ANDRÉS AVELINO CÁCERES"



=====

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA "MARISCAL ANDRÉS AVELINO CASERES" de ANCON, CORESPONDIENTE A LA RED N° 11 -UGEL-04 DE LA DREL, AL FINAL SUSCRIBE:

CERTIFICA:

Qué; la profesora JULIA HILARIA VEGA CERNA identificado con DNI N° 33341353 y con código de estudiante 7001058079 de la universidad privada CESAR VALLEJO en carrera de ADMINISTRACION DE EDUCACION, realizo encuestas a los docentes de mi institución en el mes de diciembre sobre las Habilidades comunicativas y comportamiento organizacional con la finalidad de optar su grado de Maestría.

Se expide la presente a petición de la interesada para los fines que fuera necesario.

Ancón, 07 De diciembre del 2017





“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 3069
“GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN” –ANCON.

HACE CONSTAR:

Que la profesora JULIA HILARIA, VEGA CERNA identificada con DNI N° 33341353 y con código del estudiante 7001058079 de la Universidad Privada CESAR VALLEJO en la carrera de ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN, realizó encuestas a los docentes de la institución que está a mi cargo en el mes de diciembre sobre las Habilidades comunicativas y comportamiento organizacional con la finalidad de optar su grado de Maestría.

Se expide la presente para los fines que estime conveniente.

Ancón, 04 de Diciembre del 2017.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA
CARLOS GUTIÉRREZ MERINO
UGEL 04-COMAS

“Año el Buen Servicio al Ciudadano”

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CARLOS GUTIÉRREZ MERINO” DE ANCÓN-UGEL 04 QUE SUSCRIBE:

HACE CONSTAR:

Que la profesora **VEGA CERNA, Julia Hilaria** identificada con DNI N°33341353 y con código de estudiante 7001058079 de la universidad privada “César Vallejo” en carrera de ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN, realizó encuestas a los docentes de la Institución Educativa “CARLOS GUTIÉRREZ MERINO” en el mes de Diciembre sobre las Habilidades Comunicativas y Comportamiento Organizacional con la finalidad de optar su grado de Maestría.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

Ancón, 06 de Diciembre del 2017




MAG. ROSA A. ORTIZ BAUTISTA
DIRECTORA



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

La Directora de la I.E. N° 3721 – SANTA ROSA, DE LA RED 11 – UGEL 04 deja

CONSTANCIA

Que, la profesora JULIA HILARIA VEGA CERNA, identificada con DNI N° 33341353, con Código de estudiante N° 7001058079 de la Universidad Privada CESAR VALLEJO en carrera de ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN, realiza encuesta a los docentes de mi Institución en el mes de diciembre sobre las habilidades comunicativas y comportamiento organizacional con la finalidad de optar el grado de maestría.

Se expide dicha Constancia para los fines que la interesada estime conveniente.

Ancón, 6 de diciembre del 2017.

Atentamente.



Hna. Emilia Miranda Espinoza
DIRECTORA

Anexo 6. Base de dato de las variables

Habilidades comunicativas																													
D1				D2			D3			D4			D5			D6			D7										
	1	2	3		4	5	6		7	8	9		10	11	12		13	14	15		16	17	18		19	20	21		
1	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
2	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89
3	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83
4	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	1	3	8	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	4	11	70
5	4	4	5	13	5	5	5	15	5	3	4	12	4	1	4	9	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	91
6	3	5	4	12	4	5	4	13	5	2	4	11	5	1	5	11	4	5	3	12	5	4	4	13	4	5	5	14	86
7	3	4	5	12	4	4	2	10	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	3	11	73
8	4	5	3	12	3	4	3	10	4	4	5	13	5	1	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	72
9	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	4	11	3	5	4	12	3	4	4	11	83
10	4	4	4	12	5	4	4	13	4	2	4	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	4	4	11	3	3	2	8	73
11	1	1	1	3	1	3	2	6	4	3	2	9	3	2	3	8	2	3	3	8	1	3	4	8	1	2	2	5	47
12	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
13	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89
14	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83
15	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	1	3	8	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	4	11	70
16	4	4	5	13	5	5	5	15	5	3	4	12	4	1	4	9	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	91
17	3	5	4	12	4	5	4	13	5	2	4	11	5	1	5	11	4	5	3	12	5	4	4	13	4	5	5	14	86
18	3	4	5	12	4	4	2	10	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	3	11	73
19	4	5	3	12	3	4	3	10	4	4	5	13	5	1	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	72
20	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	4	11	3	5	4	12	3	4	4	11	83
21	4	4	4	12	5	4	4	13	4	2	4	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	4	4	11	3	3	2	8	73
22	1	1	1	3	1	3	2	6	4	3	2	9	3	2	3	8	2	3	3	8	1	3	4	8	1	2	2	5	47
23	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
24	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89

25	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83
26	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	1	3	8	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	4	11	70
27	4	4	5	13	5	5	5	15	5	3	4	12	4	1	4	9	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	91
28	3	5	4	12	4	5	4	13	5	2	4	11	5	1	5	11	4	5	3	12	5	4	4	13	4	5	5	14	86
29	3	4	5	12	4	4	2	10	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	3	11	73
30	4	5	3	12	3	4	3	10	4	4	5	13	5	1	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	72
31	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	4	11	3	5	4	12	3	4	4	11	83
32	4	4	4	12	5	4	4	13	4	2	4	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	4	4	11	3	3	2	8	73
33	1	1	1	3	1	3	2	6	4	3	2	9	3	2	3	8	2	3	3	8	1	3	4	8	1	2	2	5	47
34	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
35	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89
36	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83
37	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	1	3	8	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	4	11	70
38	4	4	5	13	5	5	5	15	5	3	4	12	4	1	4	9	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	91
39	3	5	4	12	4	5	4	13	5	2	4	11	5	1	5	11	4	5	3	12	5	4	4	13	4	5	5	14	86
40	3	4	5	12	4	4	2	10	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	3	11	73
41	4	5	3	12	3	4	3	10	4	4	5	13	5	1	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	72
42	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	4	11	3	5	4	12	3	4	4	11	83
43	4	4	4	12	5	4	4	13	4	2	4	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	4	4	11	3	3	2	8	73
44	1	1	1	3	1	3	2	6	4	3	2	9	3	2	3	8	2	3	3	8	1	3	4	8	1	2	2	5	47
45	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
46	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89
47	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83
48	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	1	3	8	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	4	11	70
49	4	4	5	13	5	5	5	15	5	3	4	12	4	1	4	9	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	91
50	3	5	4	12	4	5	4	13	5	2	4	11	5	1	5	11	4	5	3	12	5	4	4	13	4	5	5	14	86
51	3	4	5	12	4	4	2	10	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	3	11	73
52	4	5	3	12	3	4	3	10	4	4	5	13	5	1	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	72
53	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	4	11	3	5	4	12	3	4	4	11	83
54	4	4	4	12	5	4	4	13	4	2	4	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	4	4	11	3	3	2	8	73
55	1	1	1	3	1	3	2	6	4	3	2	9	3	2	3	8	2	3	3	8	1	3	4	8	1	2	2	5	47
56	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
57	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89
58	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83
59	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	1	3	8	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	4	11	70
60	4	4	5	13	5	5	5	15	5	3	4	12	4	1	4	9	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	91

61	3	5	4	12	4	5	4	13	5	2	4	11	5	1	5	11	4	5	3	12	5	4	4	13	4	5	5	14	86
62	3	4	5	12	4	4	2	10	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	3	11	73
63	4	5	3	12	3	4	3	10	4	4	5	13	5	1	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	72
64	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	4	11	3	5	4	12	3	4	4	11	83
65	4	4	4	12	5	4	4	13	4	2	4	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	4	4	11	3	3	2	8	73
66	1	1	1	3	1	3	2	6	4	3	2	9	3	2	3	8	2	3	3	8	1	3	4	8	1	2	2	5	47
67	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
68	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89
69	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83
70	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	1	3	8	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	4	11	70
71	4	4	5	13	5	5	5	15	5	3	4	12	4	1	4	9	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	91
72	3	5	4	12	4	5	4	13	5	2	4	11	5	1	5	11	4	5	3	12	5	4	4	13	4	5	5	14	86
73	3	4	5	12	4	4	2	10	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	3	11	73
74	4	5	3	12	3	4	3	10	4	4	5	13	5	1	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	72
75	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	4	11	3	5	4	12	3	4	4	11	83
76	4	4	4	12	5	4	4	13	4	2	4	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	4	4	11	3	3	2	8	73
77	1	1	1	3	1	3	2	6	4	3	2	9	3	2	3	8	2	3	3	8	1	3	4	8	1	2	2	5	47
78	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
79	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89
80	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83
81	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	1	3	8	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	4	11	70
82	4	4	5	13	5	5	5	15	5	3	4	12	4	1	4	9	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	91
83	3	5	4	12	4	5	4	13	5	2	4	11	5	1	5	11	4	5	3	12	5	4	4	13	4	5	5	14	86
84	3	4	5	12	4	4	2	10	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	3	11	73
85	4	5	3	12	3	4	3	10	4	4	5	13	5	1	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	72
86	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	4	11	3	5	4	12	3	4	4	11	83
87	4	4	4	12	5	4	4	13	4	2	4	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	4	4	11	3	3	2	8	73
88	1	1	1	3	1	3	2	6	4	3	2	9	3	2	3	8	2	3	3	8	1	3	4	8	1	2	2	5	47
89	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
90	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89
91	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83
92	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	1	3	8	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	4	11	70
93	4	4	5	13	5	5	5	15	5	3	4	12	4	1	4	9	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	91
94	3	5	4	12	4	5	4	13	5	2	4	11	5	1	5	11	4	5	3	12	5	4	4	13	4	5	5	14	86
95	3	4	5	12	4	4	2	10	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	3	11	73
96	4	5	3	12	3	4	3	10	4	4	5	13	5	1	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	72
97	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	4	11	3	5	4	12	3	4	4	11	83

98	4	4	4	12	5	4	4	13	4	2	4	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	4	4	11	3	3	2	8	73
99	1	1	1	3	1	3	2	6	4	3	2	9	3	2	3	8	2	3	3	8	1	3	4	8	1	2	2	5	47
100	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
101	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89
102	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83
103	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	1	3	8	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	4	11	70
104	4	4	5	13	5	5	5	15	5	3	4	12	4	1	4	9	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	91
105	3	5	4	12	4	5	4	13	5	2	4	11	5	1	5	11	4	5	3	12	5	4	4	13	4	5	5	14	86
106	3	4	5	12	4	4	2	10	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	3	11	73
107	4	5	3	12	3	4	3	10	4	4	5	13	5	1	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	72
108	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	4	11	3	5	4	12	3	4	4	11	83
109	4	4	4	12	5	4	4	13	4	2	4	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	4	4	11	3	3	2	8	73
110	1	1	1	3	1	3	2	6	4	3	2	9	3	2	3	8	2	3	3	8	1	3	4	8	1	2	2	5	47
111	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
112	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89
113	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83
114	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	1	3	8	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	4	11	70
115	4	4	5	13	5	5	5	15	5	3	4	12	4	1	4	9	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	91
116	3	5	4	12	4	5	4	13	5	2	4	11	5	1	5	11	4	5	3	12	5	4	4	13	4	5	5	14	86
117	3	4	5	12	4	4	2	10	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	3	11	73
118	4	5	3	12	3	4	3	10	4	4	5	13	5	1	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	72
119	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	4	11	3	5	4	12	3	4	4	11	83
120	4	4	4	12	5	4	4	13	4	2	4	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	4	4	11	3	3	2	8	73
121	1	1	1	3	1	3	2	6	4	3	2	9	3	2	3	8	2	3	3	8	1	3	4	8	1	2	2	5	47
122	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
123	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89
124	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83
125	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	1	3	8	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	4	11	70
126	4	4	5	13	5	5	5	15	5	3	4	12	4	1	4	9	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	91
127	3	5	4	12	4	5	4	13	5	2	4	11	5	1	5	11	4	5	3	12	5	4	4	13	4	5	5	14	86
128	3	4	5	12	4	4	2	10	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	3	11	73
129	4	5	3	12	3	4	3	10	4	4	5	13	5	1	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	72
130	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	4	11	3	5	4	12	3	4	4	11	83
131	4	4	4	12	5	4	4	13	4	2	4	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	4	4	11	3	3	2	8	73
132	1	1	1	3	1	3	2	6	4	3	2	9	3	2	3	8	2	3	3	8	1	3	4	8	1	2	2	5	47

133	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
134	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89
135	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83
136	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	1	3	8	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	4	11	70
137	4	4	5	13	5	5	5	15	5	3	4	12	4	1	4	9	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	91
138	3	5	4	12	4	5	4	13	5	2	4	11	5	1	5	11	4	5	3	12	5	4	4	13	4	5	5	14	86
139	3	4	5	12	4	4	2	10	3	2	3	8	3	4	4	11	4	4	2	10	3	4	4	11	4	4	3	11	73
140	4	5	3	12	3	4	3	10	4	4	5	13	5	1	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	72
141	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	3	4	11	3	5	4	12	3	4	4	11	83
142	4	4	4	12	5	4	4	13	4	2	4	10	4	2	3	9	4	4	2	10	3	4	4	11	3	3	2	8	73
143	1	1	1	3	1	3	2	6	4	3	2	9	3	2	3	8	2	3	3	8	1	3	4	8	1	2	2	5	47
144	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	4	10	2	3	3	8	2	4	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	58
145	5	5	2	12	3	4	5	12	5	3	5	13	5	2	5	12	5	5	4	14	5	4	3	12	4	5	5	14	89
146	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	2	5	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	83



		Comportamiento organizacional																								
		Desempeño				Compromiso					Fidelidad			Satisf. en el trabajo				Ciudadanía org.								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19						
1		3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48
2		4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71
3		4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76
4		4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	3	15	4	4	4	12	74
5		4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	22	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	5	5	14	83
6		4	5	4	5	18	4	5	3	4	4	20	4	4	5	13	4	5	4	4	17	3	4	4	11	79
7		3	3	4	4	14	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	69
8		4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	75
9		4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	4	5	14	79
10		4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	3	12	4	3	2	3	12	4	5	5	14	76
11		3	2	3	4	12	3	2	3	3	1	12	2	3	2	7	1	2	3	1	7	3	1	3	7	45
12		3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48
13		4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71
14		4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76
15		4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	3	15	4	4	4	12	74
16		4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	22	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	5	5	14	83
17		4	5	4	5	18	4	5	3	4	4	20	4	4	5	13	4	5	4	4	17	3	4	4	11	79
18		3	3	4	4	14	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	69
19		4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	75
20		4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	4	5	14	79
21		4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	3	12	4	3	2	3	12	4	5	5	14	76
22		3	2	3	4	12	3	2	3	3	1	12	2	3	2	7	1	2	3	1	7	3	1	3	7	45
23		3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48
24		4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71
25		4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76
26		4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	3	15	4	4	4	12	74
27		4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	22	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	5	5	14	83

28	4	5	4	5	18	4	5	3	4	4	20	4	4	5	13	4	5	4	4	17	3	4	4	11	79
29	3	3	4	4	14	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	69
30	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	75
31	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	4	5	14	79
32	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	3	12	4	3	2	3	12	4	5	5	14	76
33	3	2	3	4	12	3	2	3	3	1	12	2	3	2	7	1	2	3	1	7	3	1	3	7	45
34	3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48
35	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71
36	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76
37	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	3	15	4	4	4	12	74
38	4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	22	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	5	5	14	83
39	4	5	4	5	18	4	5	3	4	4	20	4	4	5	13	4	5	4	4	17	3	4	4	11	79
40	3	3	4	4	14	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	69
41	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	75
42	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	4	5	14	79
43	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	3	12	4	3	2	3	12	4	5	5	14	76
44	3	2	3	4	12	3	2	3	3	1	12	2	3	2	7	1	2	3	1	7	3	1	3	7	45
45	3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48
46	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71
47	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76
48	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	3	15	4	4	4	12	74
49	4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	22	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	5	5	14	83
50	4	5	4	5	18	4	5	3	4	4	20	4	4	5	13	4	5	4	4	17	3	4	4	11	79
51	3	3	4	4	14	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	69
52	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	75
53	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	4	5	14	79
54	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	3	12	4	3	2	3	12	4	5	5	14	76
55	3	2	3	4	12	3	2	3	3	1	12	2	3	2	7	1	2	3	1	7	3	1	3	7	45
56	3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48
57	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71

58	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76
59	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	3	15	4	4	4	12	74
60	4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	22	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	5	5	14	83
61	4	5	4	5	18	4	5	3	4	4	20	4	4	5	13	4	5	4	4	17	3	4	4	11	79
62	3	3	4	4	14	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	69
63	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	75
64	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	4	5	14	79
65	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	3	12	4	3	2	3	12	4	5	5	14	76
66	3	2	3	4	12	3	2	3	3	1	12	2	3	2	7	1	2	3	1	7	3	1	3	7	45
67	3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48
68	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71
69	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76
70	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	3	15	4	4	4	12	74
71	4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	22	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	5	5	14	83
72	4	5	4	5	18	4	5	3	4	4	20	4	4	5	13	4	5	4	4	17	3	4	4	11	79
73	3	3	4	4	14	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	69
74	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	75
75	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	4	5	14	79
76	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	3	12	4	3	2	3	12	4	5	5	14	76
77	3	2	3	4	12	3	2	3	3	1	12	2	3	2	7	1	2	3	1	7	3	1	3	7	45
78	3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48
79	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71
80	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76
81	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	3	15	4	4	4	12	74
82	4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	22	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	5	5	14	83
83	4	5	4	5	18	4	5	3	4	4	20	4	4	5	13	4	5	4	4	17	3	4	4	11	79
84	3	3	4	4	14	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	69
85	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	75
86	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	4	5	14	79
87	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	3	12	4	3	2	3	12	4	5	5	14	76
88	3	2	3	4	12	3	2	3	3	1	12	2	3	2	7	1	2	3	1	7	3	1	3	7	45
89	3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48

90	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71
91	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76
92	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	3	15	4	4	4	12	74
93	4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	22	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	5	5	14	83
94	4	5	4	5	18	4	5	3	4	4	20	4	4	5	13	4	5	4	4	17	3	4	4	11	79
95	3	3	4	4	14	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	69
96	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	75
97	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	4	5	14	79
98	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	3	12	4	3	2	3	12	4	5	5	14	76
99	3	2	3	4	12	3	2	3	3	1	12	2	3	2	7	1	2	3	1	7	3	1	3	7	45
100	3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48
101	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71
102	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76
103	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	3	15	4	4	4	12	74
104	4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	22	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	5	5	14	83
105	4	5	4	5	18	4	5	3	4	4	20	4	4	5	13	4	5	4	4	17	3	4	4	11	79
106	3	3	4	4	14	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	69
107	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	75
108	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	4	5	14	79
109	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	3	12	4	3	2	3	12	4	5	5	14	76
110	3	2	3	4	12	3	2	3	3	1	12	2	3	2	7	1	2	3	1	7	3	1	3	7	45
111	3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48
112	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71
113	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76
114	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	3	15	4	4	4	12	74
115	4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	22	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	5	5	14	83
116	4	5	4	5	18	4	5	3	4	4	20	4	4	5	13	4	5	4	4	17	3	4	4	11	79
117	3	3	4	4	14	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	69
118	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	75
119	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	4	5	14	79
120	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	3	12	4	3	2	3	12	4	5	5	14	76

121	3	2	3	4	12	3	2	3	3	1	12	2	3	2	7	1	2	3	1	7	3	1	3	7	45
122	3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48
123	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71
124	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76
125	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	3	15	4	4	4	12	74
126	4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	22	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	5	5	14	83
127	4	5	4	5	18	4	5	3	4	4	20	4	4	5	13	4	5	4	4	17	3	4	4	11	79
128	3	3	4	4	14	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	69
129	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	75
130	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	4	5	14	79
131	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	3	12	4	3	2	3	12	4	5	5	14	76
132	3	2	3	4	12	3	2	3	3	1	12	2	3	2	7	1	2	3	1	7	3	1	3	7	45
133	3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48
134	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71
135	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76
136	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	3	15	4	4	4	12	74
137	4	4	4	5	17	5	4	5	4	4	22	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	5	5	14	83
138	4	5	4	5	18	4	5	3	4	4	20	4	4	5	13	4	5	4	4	17	3	4	4	11	79
139	3	3	4	4	14	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	69
140	4	4	4	4	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	75
141	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	4	5	14	79
142	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	20	5	4	3	12	4	3	2	3	12	4	5	5	14	76
143	3	2	3	4	12	3	2	3	3	1	12	2	3	2	7	1	2	3	1	7	3	1	3	7	45
144	3	3	3	3	12	2	2	3	3	2	12	3	3	2	8	3	2	2	2	9	2	2	3	7	48
145	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	4	3	3	4	14	3	4	4	11	71
146	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	4	12	76

Anexo 7. Prints de resultados

BASE DE DATO JULIA VEGA CERNA.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	acompasar	Numérico	8	0	Acompasar	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
2	rapport	Numérico	8	0	Rapport	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
3	flexibilidad	Numérico	8	0	Flexibilidad	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
4	asertividad	Numérico	8	0	Asertividad	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
5	escucharact...	Numérico	8	0	Escuchar activ...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
6	hablarconcl...	Numérico	8	0	Hablar con clari...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
7	habilidadpar...	Numérico	8	0	Habilidad para r...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
8	habilidades...	Numérico	8	0	Habilidades co...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
9	desempeño	Numérico	8	0	Desempeño	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
10	compromiso	Numérico	8	0	Compromiso	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
11	fidelidad	Numérico	8	0	Fidelidad	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
12	satisfaccion...	Numérico	8	0	Satisfaccionen...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
13	cuidadaniao...	Numérico	8	0	Ciudadania org...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
14	comportami...	Numérico	8	0	Comportamient...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
15	acompasar1	Numérico	8	0	Acompasar	{1, Malo}...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
16	rapport1	Numérico	8	0	Rapport	{1, Malo}...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
17	flexibilidad1	Numérico	8	0	Flexibilidad	{1, Malo}...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
18	asertividad1	Numérico	8	0	Asertividad	{1, Malo}...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
19	escucharact...	Numérico	8	0	Escuchar activ...	{1, Malo}...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
20	hablarconcl...	Numérico	8	0	Hablar con clari...	{1, Malo}...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
21	habilidadpar...	Numérico	8	0	Habilidad para r...	{1, Malo}...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
22	habilidades...	Numérico	8	0	Habilidades co...	{1, Malo}...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
23	desempeño1	Numérico	8	0	Desempeño	{1, Pésimo}...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
24	compromiso1	Numérico	8	0	Compromiso	{1, Pésimo}...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
25	fidelidad1	Numérico	8	0	Fidelidad	{1, Pésimo}...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada

Vista de datos Vista de variables

Área de información

IBM SPSS Statistics Processor está listo

04:44 p. m. 07/06/2018



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Isabel Menacho Vargas, tomando conocimiento de la tesis de la estudiante Julia Hilaria Vega Cerna, titulado **“Habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11 Ancon, 2017”** constato que la misma tiene un índice de similitud de 18 % verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la universidad César vallejo.

Lima, 10 de marzo de 2018

Dra. Isabel Menacho Vargas

DNI:09968395

 **ESCUELA DE POSGRADO**
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas de la Red 11, Ancón, 2017.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:
Br. Julia Hilana Vega Cerna

ASESORA:
Dra. Isabel Menacho Vargas

Resumen de coincidencias

18 %

1	www.gestipolis.com	Fuente de internet	2 %
2	cienciasempresariales...	Fuente de internet	1 %
3	repositorio.unajma.edu...	Fuente de internet	1 %
4	alicia.concytec.gob.pe	Fuente de internet	1 %
5	repositorio.uca.edu.pe	Fuente de internet	1 %
6	www.asfae.cl	Fuente de internet	1 %
7	www.renascencio.com	Fuente de internet	1 %
8	132.247.146.34	Fuente de internet	1 %
9	docs.wikistatic.com	Fuente de internet	1 %



V O B O
Dra. Gloria Susana Mando
I. Iizabe
27-06-18
[Signature]



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA: VISTO
..... BUENO DE TESIS
..... PARA EMPLASAR

ESCUELA DE POSGRADO

..... Jalia Hilary Vega Cerina con DNI N° 33341353
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)
domiciliado (a) en AV. José Carlos Mariátegui 315 - P. Piedra
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)
ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:
Que en mi condición de alumno de la promoción: del programa: Maestría en
(Promoción) (Nombre del programa)
..... ADMINISTRACION identificado con el código de matrícula N° 7001058079
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:
Que habiendo ya sustentado mi tesis solicito el visto bueno para la obtención de mi grado y su respectivo empujado

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
OFICINA DE INVESTIGACIÓN
30 MAYO 2018
RECIBIDO
Hora: / Firma: [Signature]
(Firma del solicitante)

Lima 30 de Mayo de 2018

- Documentos que adjunto:
- a. Tesis amillado
 - b. Copia de Resolución Director
 - c. Copia de dictamen de sustent.
 - d. Copia de acta de sustentación de originalidad de tesis y pantalla de Turnitin

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:
Teléfonos: 944697562
Email: Jalivalega.cerina@cvu.edu.pe



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

.. V. EGA. CERNA: Julia Hilario ..
D.N.I. : 33341353 ..
Domicilio : Av. Jose Carlos Mariategui 315 P. Piedra ..
Teléfono : Fijo : Móvil : 944697568 ..
E-mail : Juliavega.cerna@gmail.com ..

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestra ..
Mención : Administración de la Educación ..

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

.. VEGA CERNA Julia Hilario ..
.....
.....

Título de la tesis:

Habilidades comunicativas y el
Comportamiento organizacional en las I.E. de la Red 11,
Arequena, 2017.

Año de publicación : 2018 ..

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : Julia Hilario

Fecha : 04/07/2018