



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA
INSTITUCIONAL EN SU COMUNICACIÓN DE
DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS EN LA I.E.P.
THALES DE MILETO SOCABAYA - AREQUIPA, 2015**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN
EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

AUTOR: Br. RAÚL ANGEL GÓMEZ SILVA SUÁREZ

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN SU COMUNICACIÓN DE DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS EN LA I.E.P. THALES DE MILETO SOCABAYA - AREQUIPA, 2015.

Br. RAÚL A. GÓMEZ SILVA SUÁREZ
AUTOR

M.Sc. JUAN DIEGO DÁVILA CISNEROS
ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en: **Gerencia Educativa Estratégica.**

APROBADO POR:

Dra. DORIS NANCY DÍAZ VALLEJOS
Presidente del Jurado

Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
Secretario del Jurado

Dra. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO
Vocal del Jurado

LAMBAYEQUE - PERÚ

2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres mis primeros maestros y a mis docentes que supieron darme grandes enseñanzas y el deseo de superación

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme y darme la capacidad y fortaleza para buscar siempre la superación y la realización profesional y a mi familia y amigos por la constancia y perseverancia diaria para lograr de mí una persona de bien.

INDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I	14
1.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO	14
1.2. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACION.....	14
1.2.1. Reseña Histórica	15
1.3. ENFOQUE HISTÓRICO Y TENDENCIAS.....	20
1.4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	23
CAPITULO II	25
2.1. BASE TEÓRICA	25
2.2. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE MURIEL Y ROTA	25
2.2.1. Teoría clásica	26
2.2.2. Teoría humanista.....	27
2.2.3. Teoría de sistemas.....	29
2.2.4. Teoría contingente	30
2.3. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	30
2.3.1. Comunicación interna.....	31
2.3.2. Comunicación externa.....	33
2.4. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.....	36
2.4.1. La Comunicación Institucional (CI) en los centros educativos	39
2.4.2. Estrategia de comunicación en los centros educativos.....	41
2.5. CLIMA INSTITUCIONAL SEGÚN MODELO DE LITWIN Y STINGER.....	46

2.5.1.	Riesgo:	47
2.5.2.	Apoyo:.....	47
2.6.	TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT	47
2.6.1.	Tipos De Variables	50
2.6.1.1.	Variables causales:	50
2.6.1.2.	Variables intervinientes:	51
2.6.1.3.	Variables de resultados finales:	51
2.6.1.4.	Sistemas De Administración.....	55
2.6.2.	Dimensiones del clima organizacional	59
2.6.3.	Organización según Likert.....	61
2.6.4.	Definición de clima Organizacional	62
2.6.5.	Clima organizativo:	63
2.6.6.	Clima social:	63
2.6.7.	Clima emocional:	63
2.7.	RELACIONES INTERPERSONALES.....	64
2.8.	CREACIÓN DE AMBIENTES FAVORABLES PARA EL APRENDIZAJE	65
CAPITULO III	66
3.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	66
3.2.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	97
3.2.1.	Descripción	97
3.2.2.	Fundamentación.....	97
3.2.3.	Estrategias comunicacionales.....	99
3.2.4.	Charlas	99
3.2.4.1.	Motivación.....	99
3.2.4.2.	Importancia del buen clima institucional.....	103
3.2.4.3.	Beneficios de la calidad de vida en el trabajo (C.V.T.)	105
3.2.4.4.	Limitaciones de los proyectos de C.V.T.....	105

3.2.4.5. La identidad en el desempeño laboral.....	107
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES.....	112
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	113
ANEXOS.....	118

RESUMEN

La presente investigación surge de la observación de las deficiencias en su clima institucional y falta de comunicación que presentan los profesores en sus tres niveles: inicial, primaria y secundaria en la que se presenta una comunicación inadecuada.

En la I. E.P. "Thales de Mileto" Socabaya de Arequipa. Desde la dirección del colegio donde las relaciones son llevadas de forma autoritaria y en muchos casos, dejando de lado las opiniones de los docentes para su mejor desarrollo dentro de un clima institucional.

Ante esta problemática mejorar el clima institucional, basando en la importancia que los docentes en sus actividades propias de comunicación que se den entre ellos.

Han sido desarrollados en el marco teórico y evaluados en las principales preguntas de los autores Likert y Muriel y Rota en tener un diagnóstico más certero de cómo se van llevando las relaciones interpersonales desde el Director del centro educativo, personal administrativo y los diferentes docentes que componen la plana educativa de dicho plantel, en el mejoramiento de su clima laboral diario ya que es ahí considerado su centro de trabajo.

Concluimos, que la participación es negativa por parte de los docentes el manejo educativo e interpersonal siendo egoístas en las informaciones en el clima institucional en sus diferentes actividades por parte de todo el personal que pertenece al plantel educativo.

Palabras Clave: Clima institucional, relaciones, autoritaria, problemática, estrategias, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

This research arises from the observation of the deficiencies in its institutional climate and lack of communication presented by teachers at three levels: initial, primary and secondary in which inadequate communication occurs.

I. In E.P. "Thales of Miletus" Socabaya of Arequipa .From the school board where relationships are carried authoritatively and in many cases, ignoring the opinions of teachers for better development in an institutional climate.

Faced with this problem improve the institutional climate, basing on the importance of teachers in their own communication activities may arise between them.

They have been developed in the theoretical framework and evaluated in the main questions of the Likert and Muriel and Rota authors have a more accurate diagnosis of how they are taking relationships from the Director of the school, staff and different teachers that make flat of the educational establishment, in improving their daily work environment because it is there considered their workplace.

We conclude that participation is refusal of teachers education and interpersonal management information being selfish in the institutional environment in its different activities by all personnel belonging to the campus.

Key words: institutional environment, relationships, authoritarian, problems, strategies, relationships.

INTRODUCCIÓN

Existen características comunicacionales entre los distintos docentes que influyen en cualquier Clima Institucional y las diversas relacionales personales que pueden influir en su desempeño como docente en una institución educativa. Por lo tanto esto se puede ver reflejado en su accionar cotidiano la falta de comunicación eficiente entre docentes, en la deficiente organización y desempeño docente, desmotivación, desconfianza, dificultad para el trabajo en equipo, poca participación en actividades institucionales, disconformidad remuneraciones salariales, desinterés en decisiones tomadas como: participación en sala de profesores, opiniones, decisiones, Disconforme con el ambiente de trabajo, envidia en la información entre docentes, preferencia del director y subdirector por algunos docentes, chismes y rumores en el trabajo, lo que repercute en el inadecuado clima institucional.

Estos aspectos pueden ser considerados perjudiciales y motivar a la inseguridad de un buen clima institucional y motivar a un malestar para su desempeño educativo, propiciando en muchos casos envidia en conocimientos académicos o en muchos casos ocultamiento de información de algunos avances tecnológicos e incluso perjudicando al mejor desarrollo como institución organizativa.

El propósito de este trabajo es efectuar una investigación transformadora, con la proyección de un cambio en la realidad actual para mejorar la convivencia entre los docentes con su para que con ese criterio de utilización de estrategias se dé una respuesta de transformación y cambio; compartido con todos los integrantes de la institución educativa sobre la base de un alto grado de integración y compromiso.

Por tal razón se hace cada vez más necesario que las instituciones educativas establezcan estrategias, que a través de esta permita a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales de manera que la institución cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad, la planificación de carrera y calidad de vida de los empleados.

En una visión global de la Institución Educativa como una pequeña sociedad conformada por individuos interrelacionados entre sí ya que en la actualidad las instituciones educativas se encuentran sometidas a retos y cambios constantes que exigen un buen desenvolvimiento de todos los actores educativos. En nuestro país, es confuso, riesgoso, con mucha incertidumbre, consecuencia de su entorno interno y externo, como es el caso de las instituciones educativas que tienen el reto de formar profesionales competitivos por exigencias sociales, empresariales, económicas e institucionales.

Es tener una comunicación más abierta y directa, dejando de lado el liderazgo autoritario ya que se considera en muchos casos como el centro educativo "segundo hogar" de las personas, pues diariamente conviven muchas horas en sus tareas laborales junto con sus compañeros de trabajo. En relación a este punto, el tema "Clima Organizacional" se refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y cómo estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Por lo tanto, es conveniente que las instituciones educativas cuenten con el establecimiento de un clima institucional que favorezca la calidad educativa de todos sus miembros. Asimismo, la experiencia demuestra que un buen clima institucional contribuye notablemente a la eficiencia, porque interviene en un factor fundamental de la gestión: lograr reunir muchas energías para apostar por un beneficio común.

Nuestro Objetivo es implementar estrategias en la comunicación institucional en el mejoramiento de un clima laboral, en que los diferentes docentes entrevistados dieron sus puntos de vista en que la mayoría no se sienten muy conforme en el trabajo cotidiano tanto por sus relaciones en la I. E.P. "Thales de Mileto" Socabaya de Arequipa, considerado uno de los cinco distritos más importantes de nuestra región un análisis del clima organizacional, de la gestión particular que atiende a los el mismo que nos ha permitido determinar su estado actual analizando las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro.

Nuestro campo de acción es que se tenga un clima institucional sano y favorable , con las cuales logrará competitividad dentro del entorno en el que se desenvuelve, por ello el aporte Teórico que orienta la presente investigación es brindar un programa sustentado en la teoría del desarrollo organizacional, el cual permitirá mejorar las condiciones del clima institucional, fomentar la integración organizacional tanto en el aspecto institucional como académico que beneficie a los estudiantes del distrito de Socabaya

Nuestra presente investigación crítico - propositivo se ve reflejado en **tres capítulos** en los cuales en el **primer capítulo** se desarrollará todos los aspectos de ubicación geográfica del objeto de estudio, su ubicación y contextualización, haciendo una reseña histórica de los enfoques históricos y tendencias, también se desarrollará la metodología que se utilizará en la investigación.

En el **segundo Capítulo** se desarrollara todos los aspectos conceptuales de los principales estudios sobre el clima institucional y sus diferentes definiciones y relevancia para iniciar una estrategia partiendo si no existe una comprensión para el cambio tanto comunicativo en sus relaciones diarias mucho menos como las dos corrientes mediante su sistemas de organización de Likerty De la autora Muriel y Rota en **sus Teoría Clásica**: es

basada en estructuras de autoridad; Promueve la dirección científica; Enfatiza la especialización y los roles formal, así como las cadenas de mando, los canales formales y mensajes descendentes.

Teoría De Recursos Humanos: es internamente dinámica y externamente cerrada; Favorece la toma de decisiones participativas y los mensajes ascendentes para el mejoramiento continuo; Énfasis en el enfoque psicológico de la comunicación y la satisfacción laboral.

Teoría Sistémica: es vista como proceso integrado en subsistemas que se relacionan con el entorno; La comunicación como el elemento interlocutor del emisor y el interior de la organización y entre las diferentes áreas.

Teoría Institucional: se mantiene enfoque sistémico; La estructura formal no acoplada en su interior; adopta estructuras internas que el entorno considera racionales.

Teoría Contingencial: tiene un enfoque sistémico con orientación a la optimización y supervivencia; Desarrolla formas que le permiten el cambio sistemáticamente; responde al entorno según demanda, para lo cual se organizan de forma flexible; Tiene capacidad de respuestas rápidas; El análisis de estos paradigmas o tendencias son muy importantes para el diagnóstico de la comunicación interna de la institución.

El tercer Capítulo, Presenta un análisis e interpretación de los resultados obtenidos del cuestionario con el que se encuestó al personal docente, director, y personal administrativo, la propuesta del programa de mejoramiento; con las actividades a desarrollar.

La investigación termina con las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes que vienen a ser las evidencias de la veracidad que se afirma en la investigación.

CAPITULO I

1.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.2. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACION.

La Institución Educativa I.E.P. Thales de Mileto Socabaya pertenece al distrito de Socabaya, Provincia de Arequipa, departamento de Arequipa, cuenta con los niveles de educación inicial, primaria y secundaria dicha institución materia de muestra investigación parte con el compromiso de impulsar hacia 2016, siendo una institución innovadora y líder en educación personalizada, la práctica de virtudes humano-cristianas, se fundó el 15 de febrero del 1999, por un grupo de profesionistas de diferentes licenciaturas se reunieron para realizar un proyecto educativo de calidad, sólido y eficiente, decidieron formar una Sociedad Civil, por principios morales , éticos, respecto al prójimo y valores de fe con la iglesia católica, dicho nombre I.E.P Colegio Thales de Mileto,. Fue dado en honor al filósofo griego, considerado uno de los siete sabios de la antigüedad "THALES DE MILETO".

El colegio abrió sus puertas al inicio del ciclo escolar 1991-2003 en los niveles Preescolar y Primaria en todos sus grados, años después reconociendo el nivel educativo de calidad y prestigio por la comunidad escolar del distrito de Socabaya, luego por petición de los padres en el año 2004, se integró el nivel secundario.

Esta considera como una de las principales instituciones con mayor población escolar en los tres niveles que cuenta dentro del ámbito administrativo de la UGEL NORTE. AREQUIPA y se encuentra ubicada en la calle Marañón 415 del distrito de Socabaya.

1.2.1. Reseña Histórica

La ciudad de Arequipa está ubicada a 2325 m.s.n.m levantada al pie del Misti. Fue fundada el 15 de agosto de 1540 por don Manuel Garcí de Carvajal con el nombre de “villa hermosa de Arequipa “, esta fecha corresponde a su aniversario.

Arequipa es considerada patrimonio cultural de la humanidad, según la UNESCO por su centro histórico en reconocimiento a su riqueza arquitectónica e histórica pero a pesar de ello no deja de tener índice de pobreza, su población tiene identificación regional que para muchos desemboca en una suerte de arequipeñismo.

Tiene 8 provincias y 108 distritos, sus provincias son: Arequipa, Canana, Caraveli, Castilla, Caylloma, Condesuyos, Islay y La Unión.

El distrito de Socabaya es uno de los 29 distritos que conforman la provincia de Arequipa en el Departamento de Arequipa, bajo la administración del Gobierno regional de Arequipa, en el sur del Perú.

Socabaya uno de los más imponentes y hermosos distritos de Arequipa, lleno de campos verdes que conforman la hermosa campiña y que limpian el aire de cualquier impureza regalándonos vida, a lo largo de su territorio posee mucha historia, es así que de acuerdo a algunos estudios tendrían más de 400 años.

El nombre de Socabaya provendría de las palabras quechuas “Succa Aya” que quiere decir “Campo de los sepulcros”, ya que en tiempo pre-inca fue un cementerio.

Socabaya fue elevado a la categoría de pueblo mediante Ley 12301 el 03 de mayo de 1955, pero se toma como fecha de aniversario el 25 de mayo de 1795 ya que en esa fecha tan importante se inauguró la reconstrucción de la Iglesia San Fernando Rey de Socabaya.

La actividad agrícola es uno de los soportes más importantes del ecosistema de Socabaya, y está constituido por la extensa área de Campiña, cuya cedula de cultivo comprende los siguientes productos: ajo, alcachofa, alfalfa, arveja grano grande, cebada forrajera, cebolla, col o repollo, haba grano verde, Maíz amiláceo, maíz chala, maíz morado, manzano, nabo y zanahoria.

Debido al proceso de urbanización no planificado, y asociado a factores como la migración, baja rentabilidad de la actividad agrícola, manejo político inadecuado, etc.; se promueve un proceso continuo y acelerado de disminución del área destinada al uso agrícola, lo cual afecta a la calidad ambiental de Socabaya y por consiguiente la calidad de vida de la ciudadanía.

La actividad pecuaria está en directa relación crianza de animales como son: vacunos, ovinos, porcinos, caprinos, equinos, aves de corral y otros animales menores.

Su población de acuerdo al censo de población y vivienda 2012 es 51266 habitantes cuyas características son las siguientes: por grupos de edad, de 0 a 24 años tiene el 45.29%; de 25 y 49 años, 37.60%; luego entre 50 y 74 años, 14.61%; y, finalmente, los de tercera edad, 2.5%. Esto quiere decir que el distrito dispone de recursos humanos o capital social relativamente joven que, con una buena educación y formación técnica o profesional, pueden contribuir positivamente en el futuro del desarrollo del distrito.

De otro lado, de acuerdo a sexo, se puede observar una ligera predominancia de las mujeres, con el 51.13%, en relación a los hombres, que sólo alcanzan el 48.87%, lo cual da cuenta de una ligera baja de la tasa de masculinidad, que finalmente es un hecho demográfico normal.

La distribución de la población de acuerdo al área es el siguiente: el 99.32% es población urbana, lo cual quiere decir que hay una escasa población rural; y la densidad poblacional es de 3,373 Hab/Km², cifra elevada si la comparamos con el Departamento de Arequipa que tiene 17 habitantes por kilómetro cuadrado, que es menor que el promedio nacional (20 hab. / Km²).

El colegio abrió sus puertas al inicio del ciclo escolar 1991-2003 en los niveles Preescolar y Primaria en todos sus grados, años después reconociendo el nivel educativo de calidad y prestigio por la comunidad escolar del distrito de Socabaya, luego por petición de los padres en el año 2004, se integró el nivel secundario.

En la actualidad contamos con Preescolar, Primaria y Secundaria, sin perder la Misión, Visión, Política de calidad, Filosofía y Valores, propuestas desde su fundación logrando los objetivos, a través de un crecimiento sólido y sostenido año con año, trabajando en mejora continua, obteniendo como logro ser "la mejor opción educativa de calidad y prestigio" del distrito.

En el distrito de Socabaya cuenta con 195 centros educativos, entre nacionales, particulares y parroquiales, la Institución Educativa de nuestra presente investigación, cuenta con 45,000 estudiantes en sus tres niveles Inicial, Primario y Secundario, no existiendo interés en los proyectos de mejoramiento tanto académico, participativo, colaborativo, ni mucho menos de compañerismo entre docentes de los tres niveles ya que la relación parte de la comunicación oral y buscar siempre las relaciones interpersonales más llevaderas en que la relación existente en los docentes y entre ellos mismos y con su director es percibido dentro de lo que se llama el clima laboral.

Las estrategias en la comunicación institucional en el mejoramiento de un clima laboral, en que los diferentes docentes entrevistados dieron sus puntos de vista en que la mayoría no se sienten muy conforme en el trabajo cotidiano tanto por sus relaciones en la I. E.P. "Thales de Mileto" Socabaya de Arequipa, considerado uno de los cinco distritos más importantes de nuestra región un análisis del clima organizacional, de la gestión particular que atiende a los el mismo que nos ha permitido determinar su estado actual analizando las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro Ya que lograr que nuestra Institución Educativa cuente con un clima organizacional sano y favorable le proveerá de útiles herramientas, con las cuales logrará competitividad dentro del entorno en el que se desenvuelve, por ello el aporte Teóricoque orienta la presente investigación es brindar estrategias en la teoría del desarrollo organizacional, el cual permitirá mejorar las condiciones del clima organizacional, fomentar la integración organizacional tanto en el aspecto institucional como académico que beneficie a los estudiantes del distrito de Socabaya

Dicha institución cuenta con dos pabellones uno en el primer nivel, donde reciben clases los del nivel inicial y primario y en segundo nivel todos los alumnos de nivel secundario. Existiendo 2 patios en uno una cancha de fútbol y otra de básquet también puede ser utilizado vóley, cuenta con laboratorios básicos para la enseñanza de biología, física y matemática y un pequeño centro informático que son compartidos por ambos niveles.

Recientemente se está impulsando a una banda de música ya que el aspecto de tocar un instrumento musical despierta el arte y la creatividad de los alumnos y esto fomenta a una nueva educación artística que en muchos casos en nuestra educación esta dejado de lado.

Con respecto al personal directivo Existe una limitada comunicación con los padres de familia, no toma decisiones para solucionar diferentes problemas de la institución, no cumple a cabalidad con sus funciones, muestra irresponsabilidad en el desempeño de las mismas, muestra desinterés por mejorar la institución.

Los instrumentos de gestión: reglamento interno, plan anual de trabajo no son implementados adecuadamente por la comunidad educativa debido a que son elaborados a destiempo y no son difundidos a todos los agentes oportunamente. También algunos miembros del personal administrativo no atienden con cabalidad a los padres de familia, no se preocupan por la seguridad interna y externa de la institución educativa.

Hoy en día es un reto contar con instituciones educativas donde todos los miembros trabajen en equipo por un fin común, contando con un clima armonioso en donde se den las condiciones necesarias para un mejor desenvolvimiento de los docentes.

Por lo cual el clima institucional y desempeño docente constituyen un elemento fundamental para observar y analizar una información clara y fiable sobre las condiciones del proceso educativo, sus componentes y los actores que en él participan y la hacen posible. Al respecto, debe proporcionar información valiosa para el beneficio de los educandos en su aprendizaje, de igual forma contribuir a que el docente se sienta a gusto con la labor que desempeña.

Por lo que es necesario conocer y determinar si los docentes de la I.E.P. "Thales de Mileto del distrito de Socabaya Provincia de Arequipa, Departamento de Arequipa, 2015. Si existe un clima institucional favorable, y como éste incide en su desempeño ya que los indicadores nos darán un reflejo de la comunicación entre ellos.

1.3. ENFOQUE HISTÓRICO Y TENDENCIAS

La educación en la sociedad mundial de las últimas décadas ha venido atravesando diferentes cambios orientados por demanda económica, social y político; lo que viene influyendo en el desarrollo institucional y la calidad de gestión educativa. Lo propio que experimenta reformas y transformaciones permanentes debido a los avances tecnológicos y la globalización, tal que al final del siglo XX y a principios del siglo XXI se ha visto afectado por un conjunto de factores internos y externos que exigen cambios paradigmáticos en el terreno de la dinámica de las relaciones interpersonales y la necesidad de trabajo en equipo.

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva tradicionalista a una más moderna donde la importancia de la comunicación y las relaciones humanas son muy importantes para mejorar el clima institucional y la productividad. Ya no están dependiendo de los regímenes de sistemas educativos centralizados.

Podemos decir La educación en Latinoamérica ha sido afectada por procesos y reformas del contexto mundial como réplicas de las orientaciones en el estilo de desarrollo económico y social, de esta manera la globalización lleva a enfrentar los valores y comportamientos tradicionales, exigiéndoles altas tasas de cambios. Esto se puede realizar interrelacionando cultura, tecnología y mejorando los procesos de comunicación. A su vez, las organizaciones deben poseer capacidad para adaptarse a todos los cambios que se operan, y que exigen resultados de calidad en un mundo tan competitivo en la que hoy vivimos, frente a estos desajustes que afectan a la población, como una de las graves consecuencias en la aplicación de las políticas globalizadas y el neoliberalismo económico, aparecen como respuesta, un conjunto de nuevos planteamientos o teorías tanto en la educación como en la gestión educativa, que modificaron el grado de influencia que mostraban los conceptos de eficiencia en la administración educativa.

En nuestro país el Perú, las instituciones educativas pasan por un período de exigencias y demandas sociales locales, en la que interactúan personas que enfrentan una serie de conflictos de relaciones interpersonales para cumplir las funciones administrativas y ofrecer un servicio educativo, con escasos o nada de conocimientos de las teorías actuales de desarrollo organizacional y desarrollo de talentos humanos, con incipientes recursos tecnológico y deficiencias en el manejo de estrategias de relaciones interpersonales que coadyuven al cumplimiento de la misión y visión institucional. A esto se añade que el sistema educativo peruano requiere mejorar su calidad para formar profesionales de alto nivel competitivo a fin de afrontar los constantes cambios y brindar un servicio de calidad, que refleje de manera consistente el desarrollo humano y educativo.

En Arequipa, las principales instituciones educativas no cuentan con una colaboración participa en su clima institucional, no importándoles en muchos casos la comunicación entre ellos, y solamente se dedican a dictar clases y cumplir con el silabus de su asignatura dejando de lado la armonía en su desempeño como docente.

Por lo cual lamentablemente los docentes no logran participar activamente en desarrollos de proyectos de comunicación entre ellos, y poder analizar la problemática que cada uno percibe dentro de la institución, muestran desagrado e insatisfacción en las tareas educativas encomendadas, siempre personalizando su trabajo y ser poco colaborativo escasa comunicación y esto motiva malas relaciones dejando los proyectos de interrelación entre docentes y administrativo.

Por lo cual En los últimos tiempos vivimos cambios muy acelerados en todo el orbe, la educación no es ajena a ello. En la I. E. P. Thales de Mileto del distrito de Socabaya provincia de Arequipa, también está en continuo cambio.

Tanto en el mundo como en nuestro país la gestión educativa está pasando por un proceso de reestructuración, mejoras para tener un mejor clima institucional y De otro lado, la descentralización educativa en nuestro país está entrampada en contradicciones normativas, y apoyada en el mismo modelo jerárquico y burocrático de gestión heredado del centralismo, concentrado en la formalidad de los procedimientos antes que en los resultados.

En nuestra institución educativa la gestión, no es llevada adecuadamente, ya que no se realiza en forma oportuna, no se realiza un control y evaluación que permita superar dificultades mejorando la comunicación y el clima institucional.

El problema se evidencia porque existe resquebrajamiento de relaciones entre el personal docente y personal administrativo, por la falta de una comunicación que favorezca el clima institucional e identidad entre los miembros de la institución educativa. La comunicación es indispensable para lograrla se necesita coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización.

No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados no podríamos desarrollarnos y mucho menos hacer que se desarrollen estudiantes que están a nuestro cargo.

1.4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Nuestra presente investigación está encaminada a analizar una propuesta descriptiva de los principales problemas que presentan el director, los profesores y el personal administrativo, en donde se usaron técnicas cuantitativas para poder observar en porcentaje los problemas que presentan en su clima institucional y la falta de desempeño por no tener una comunicación adecuada ya que el objeto de estudio es analizar si es que existe ineficiencia en la comunicación por parte de los docentes entre ellos, para luego poder explicar , interpretar y describir las principales ineficiencias existentes en el ambiente educativo.

Nuestra población está conformada por 01 Director, 01 administrador, 22 docentes de la I.E.P “Thales de Mileto “que en un total de 24 personas en los tres niveles de enseñanza que se imparte en este centro educativo.

El Primer paso que se procedió fue entregar una carta al director para coordinar y nos pueda permitir el desarrollo de nuestro cuestionario de preguntas: tanto el como el personal administrativo y los diferentes docentes que trabajan en dicho colegio y nos pueda dar las facilidades del caso.

Se llevó de forma longitudinal, ya que para contestar las preguntas se tuvo presente la disponibilidad de tiempo de personal docente, administrativo y del mismo director, ya que las preguntas son directas relacionadas específicamente con el tema de investigar ya que los cuestionarios tienen una validación para su contestación y final evaluación.

Donde las variables de estudio que se consideraron para este trabajo fueron: la. Variable Independiente: Estrategias Comunicacionales para mejorar el ambiente y desempeño de su trabajo y Variable Dependiente: Deficiente clima institucional.

La técnica que se utilizó para este trabajo de investigación es que se procedió a la evaluación de recolección de datos, para extraer información significativa y de interés para el investigador de las diferentes fuentes bibliográficas y dentro de ellas libros, guías, tesis, revistas electrónicas, documentos especializados.

Luego, se coordinó con los docentes, a quienes se les dio a conocer los objetivos de la investigación, quienes mostraron mucha participación, el cuestionario constó de 20 ítems, con las características de preguntas cerradas y abiertas, en algunos casos solamente para marcar y otras donde podían manifestar alguna apreciación que no estén en las alternativas dadas, esto se aplicó entre los meses de Setiembre y Octubre en el tiempo que tenían para su descanso de 15 minutos entre el cambio de horas de clases .

Aplicando dicho instrumento, se procedió a la tabulación y sistematización de resultados. Dicho cuestionario tuvo la participación activa por parte de todo el personal que conforma la institución educativa se utilizó el sistema Excel para su graficación y posterior interpretación de resultados, dando como resultado que existe una ineficiente comunicación institucional y esto nos conlleva a verificar que no existe un buen clima institucional por parte de los docentes con su director ni tampoco con el personal administrativo en la I.E.P "Thales de Mileto".

CAPITULO II

2.1. BASE TEÓRICA

2.2. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE MURIEL Y ROTA

Con respecto a la comunicación institucional, las autoras María Luisa Muriel y Gilda Rota proponen un concepto en el cual se integran las estructuras, actores y funciones que en perspectivas anteriores quedaban inconexos.

(Muriel y Rota, 1980:19). Para ellas la Comunicación Institucional es "un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos internos y externos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar personal, grupal, social y nacional". Asimismo la necesidad de ver la comunicación institucional como una red orgánica funcional y ha de entenderse de una manera integral, reconociendo cómo está presente en todas las acciones de una entidad, marcando un estilo propio en la forma de proyectarse al exterior.

También las mismas autoras nos dan el siguiente concepto: María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980) que señalan que "para que se dé una comunicación efectiva debe existir un proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor con la intención de afectarlo, dicho receptor, a su vez, da respuesta al emisor mediante la retroalimentación".

Teoría de las organizaciones

(Fernández, 1998: 36 – 37) las principales escuelas y sus respectivas teorías si queremos saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo obtener mayor productividad; cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos; cómo motivar al personal; cómo se influyen las distintas partes de la organización; qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos; cómo influye el contexto, etcétera .

2.2.1. Teoría clásica

Los autores más destacados de esta corriente son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol. El primero plantea la teoría de la burocracia para intentar ordenar las organizaciones y su planteamiento consiste en la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones que requiere de una jerarquía de autoridad bien definida, desarrollar normas y estándares de operación que sean precisas, especificar los deberes y derechos de cada empleado, delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización, entre otros aspectos que destaca Carlos Fernández. Sin embargo, hay quienes cuestionan que ocasiona excesivo formalismo y que puede ser “muy irracional, disfuncional, demasiado englobadora e incluso alienante”

Según Taylor propone una idea científica para optimizar la producción por medio del estudio “de las operaciones necesarias para realizar una tarea y, con base en observaciones y experimentaciones, para determinar los principios que optimicen su desempeño” que el personal deberá ser seleccionado ‘científicamente’, capacitado y ubicado en el puesto adecuado, el trabajo deberá ser analizado de igual manera, habrá cooperación cercana entre los que planean y los que ejecutan, y los administradores y trabajadores compartirán responsabilidades.

Mientras que Fayol, desde la sistematización de los elementos administrativos desarrolla 14 principios: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares a los generales, remuneración del personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad en el personal, iniciativa y compañerismo.

Podríamos decir que: la teoría clásica se propone una “forma sistemática de estudio para las organizaciones, y establecen principios universales en materia de administración” Además, enfatiza aspectos estructurales y brinda relativa importancia a los procesos.

Según Weber, de los reglamentos y de las normas, la comunicación organizacional en las empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical sobre todo descendentes, con poca libertad en cuanto al manejo de contenido y de relaciones fuera de lo estipulado.

La centralización al tomar las decisiones y una supervisión riguroso son parte de las prácticas basadas en esta teoría, que podría originar un flujo lento de comunicación debido a esta rigidez.

2.2.2. Teoría humanista

Fue desarrollada a finales de los años 20 e inicios de los 30, su principal enfoque es el elemento humano y se destacan autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris.

Elton Mayo realizó análisis para medir las conductas productivas del personal desde lo científico y concluyó que existe la necesidad de conocer a las organizaciones como entes sociales, así como sus relaciones grupales y los impactos estructurales, económicos y psicológicos.

El comportamiento de grupos fue tomado por Lewin para estudiar varios factores como el liderazgo, la comunicación interna, las relaciones grupales, la productividad y más.

Likert se enfoca en cuatro modelos como el autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo con variables como: liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Para el autor, el modelo más importante es el participativo.

Por su parte, Douglas McGregor (1960) se centra en la necesidad de autodeterminación de los miembros de una organización. Para esto, contrapone dos ideas denominadas teoría 'X' y 'Y'. La primera señala que las personas no tienen ambiciones y no quieren trabajar por lo que necesitan ser supervisadas, mientras que la segunda, destaca el potencial de responsabilidad para autodirigirse y administrar sus objetivos.

Chris Argyris (1964) indica que las organizaciones son una limitante para el factor humano, por lo que se enfoca en la administración participativa mediante la interrelación entre las partes de una organización más que control de una sobre las demás, conciencia de los patrones o redes de relación con las partes, logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no solo las partes, habilidad de accionar actividades dirigidas 'hacia adentro' y 'hacia afuera', e influencia del pasado, presente y futuro de una organización.

Dentro de esta teoría se valora el factor humano "mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal, y la motivación"

La comunicación sirve para los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, formación de grupo, desarrollo de habilidades comunicativas desde la gerencia, infundir confiar y más.

2.2.3. Teoría de sistemas

“Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes. En esta teoría se busca entender a la organización con su influencia del contexto y la apertura al medio con planteamientos como los de Eric Trist, Daniel Katz y Robert Kahn.

Desde los análisis de Eric Trist, los sistemas son identificados como unidades económicas, sociales y técnicas, que deberán ser analizadas para medir sus efectos. Ante esto, se destaca que el acoplamiento entre los trabajadores contribuye al desempeño económico y a la satisfacción en sus labores. Además, destaca la importancia de identificar las funciones, mecanismos y responsabilidades de los subsistemas como la producción, mantenimiento de la estructura, soporte a la producción, adaptativos gerenciales o administrativos.

Por su parte, Katz y Kahn (1970) consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes; es decir como “aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual “importa” energía para funcionar; la transforma internamente y “exporta” algún producto, bien o servicio diferente” . Se sostiene que esta teoría es más realista que la clásica y la humanista por lo que es un complemento que destaca factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos.

Desde lo comunicacional se da énfasis a la información como una ‘entrada’ al sistema o a sus partes, así como a la retroalimentación. Lo que se reciba desde el exterior o lo que se emita a este debe ser adecuadamente controlado.

2.2.4. Teoría contingente

Estos planteamientos teóricos sostienen que “si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización”. Aquí intervienen autores como: Joan Woodward, Tom Burns, G.M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch.

Woodward enfatiza en la correlación que existe entre la tecnología y la estructura de una empresa; es decir, que existen niveles de complejidad tecnológica que hacen que las empresas sean diferentes.

Burns y Stalker identifican dos estilos de administración: mecánico (condiciones estables) y orgánico (condiciones cambiantes). El primero, enfrenta complicaciones cuando existen cambios, porque su respuesta no es rápida debido a su formalismo y verticalidad, a esto lo denominan como “sistema patológico”. El segundo, es considerado más efectivo porque sus soluciones al problema y su toma de decisiones es más participativa por su flexibilidad e informalidad.

Para Lawrence y Lorsch es importante establecer los impactos que el medioambiente genera en distintas partes de una organización, pero para evitar que cada una trabaje por separado se plantea la relevancia de los elementos integradores para que exista “homogeneidad, dentro de la heterogeneidad” “Sin lugar a dudas, de la postura de Lawrence y Lorsch deriva la relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiantes como el que vivimos”

2.3. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La institución es definida por Malinowski como “un grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado” (Citado por Muriel; Rota, 1980: 38). La finalidad por la que existen es para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Muriel y Rota explican como un sistema social que con recursos coordinados consigue los objetivos para los que fue creada.

Se clasifican en privadas (pertenecen a sectores no gubernamentales, generalmente son lucrativas, pero también hay sin fines de lucro) y públicas (son administradas por el Gobierno y tienen como objetivo el colaborar con el bien común).

Podemos mencionar que la institución mediante procesos de comunicación interna y externa para armonizar los intereses de la institución con los sistemas con los que se relacionan. “Toda institución concebida como un sistema creado para la consecución de un objetivo o conjunto de objetivos, necesita de un sistema de comunicación que organice, ordene, coordine y haga eficientes los procesos de comunicación, posibilitando así a la institución el realizar propósitos” (Muriel; Rota, 1980: 47). Es primordial definir los públicos porque son los individuos o sistemas sociales vinculados a la institución y que son afectados mutuamente para el logro de los objetivos.

2.3.1. Comunicación interna

Conceptualizando la comunicación intra-institucional consiste básicamente en la planificación de la comunicación interna a partir de una investigación de la institución, sus políticas y objetivos, del público interno y de sus necesidades, la implementación de esta planificación a través de diversos tipos de actividades y la continua evaluación de todo este proceso

Este tipo de comunicación se enfoca a los públicos internos que son las personas que están relacionadas directamente con la institución. Su importancia radica en el alto grado de dependencia mutua entre ambos porque son necesarios para lograr sus objetivos y para su mutua supervivencia. Es fundamental que logre una coordinación entre la institución y sus públicos internos para que exista una organización y así evitar el caos, la duplicación de funciones o la obstaculización de funciones.

Lograr la armonización de los intereses de la institución con los de sus diversos públicos, lo cual será posible en la medida en que la institución, a través de su sistema de comunicación institucional, determine la ubicación de sus componentes individuales, sus características y sus necesidades.

Podemos decir, conocer las expectativas de los públicos para que exista una relación satisfactoria. Se distinguen dos tipos de públicos internos: directivos y colaboradores. Los primeros son los encargados de tomar las decisiones, mientras que los segundos, desarrollan concretamente las actividades determinadas por los directivos.

Muriel y Rota (1980) precisan que para que haya éxito en las relaciones entre los públicos internos, el comunicador debe promover cordialidad y confianza para poder dar a conocer a los directivos los problemas reales y potenciales que se detecten en el ambiente institucional y las necesidades, expectativas y reacciones de los públicos.

Por lo cual, los colaboradores requieren de relaciones satisfactorias basadas en la certidumbre (proveerle de información) y el apoyo (lograr sus necesidades).

Robert Blake y Jane Mouton precisan que hay directivos que dan más énfasis al trabajo con objetivo productivo y otros a las relaciones humanas con objetivo de mantenimiento. De igual manera, Rensis Likert sostiene que existen aquellos que se orientan al trabajo con interés alto en la producción, las decisiones se toman en la cumbre de la institución e intentan dirigir y controlar a todos los colaboradores; y los que su atención se enfoca en los aspectos humanos, las decisiones son tomadas en distintos niveles y la responsabilidad y control es de todos.

Muriel y Rota (1980) señalan tres propósitos básicos de la comunicación interna: producción (motivar la realización del trabajo), mantenimiento (fomentar la integración) e innovación (facilitar la aceptación de cambios).

2.3.2. Comunicación externa

Según (Muriel; Rota, 1980: 306), Un factor importante es la imagen que la institución refleja hacia sus públicos externos y consiste en “la representación mental cognitiva-afectiva que estos públicos tengan de la institución, es en gran medida producto de la calidad de relación que se establece entre ambos por medio de la comunicación externa.

Los públicos externos son de dos clases: generales y específicos. Los primeros, están conformados por la comunidad nacional e internacional, mientras que los segundos, son los individuos o sistemas sociales externos relacionados directamente a la institución y se clasifican en clientes (consumidores o usuarios del servicio), proveedores (proporcionan insumos), localidad (comunidad), otras instituciones y medios de comunicación.

Los clientes o usuarios son los individuos o sistemas sociales que, formando parte del medioambiente inmediato del sistema institución, reciben directamente de ella sus productos o servicios. En muchos sentidos puede decirse que este público es la razón de ser del sistema institución ya que es para beneficio de sus clientes que el sistema transforma los insumos que obtiene del medioambiente.

Las relaciones con los clientes están determinadas por la calidad del servicio o producto que la institución les brinde y así tendrán una opinión favorable o desfavorable. El Comunicador deberá manejar los canales como los operadores telefónicos, el personal de entrega, los oficinistas, los vendedores, los representantes y los mensajeros. Sus conductas y actitudes tendrán que ser favorables para que exista una comunicación efectiva.

Los proveedores son los individuos o sistemas sociales que proporcionan al sistema institucional los insumos (materias primas, accesorios, equipos o cualquier otro tipo de producto o servicio) que posteriormente éste transforma y devuelve al medioambiente a través de sus propios productos y servicios.

Por lo cual es imprescindible que exista confianza mutua para lograr tener adecuados insumos o información. La comunicación debe ser informativa, veraz y oportuna, ser difundida por medio adecuados y ser de doble vía.

Según la autora (Muriel; Rota, (1980) “Por localidad entendemos a la comunidad que habita en el área geográfica inmediata a la institución”. Para que exista una relación positiva con la comunidad debe haber conocimiento y ayuda mutua; es decir, que la comunicación sea informativa. La institución debe investigar las opiniones y actitudes de la localidad para determinar prácticas y políticas favorables y la transmisión de información debe hacerse a través de los medios locales colectivos e interpersonales.

(Kreps, Gary, 1995) Podemos decir que la comunicación institucional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

Esa información se convierte en vital para los integrantes de la institución, al proporcionarles datos con sentido.

Por lo tanto, los mensajes con contenido se transforman en la variable mediadora que conecta la comunicación con la institución, porque sirve a las personas para comprender y predecir el movimiento dentro de la organización que los contiene y, además, ayuda a dirigir el comportamiento en sus estructuras, al indicar la manera más fructífera de interpretar y cumplir las tareas.

La comunicación institucional se desarrolla la bajo la influencia conjunta de tendencias y sucesos que llevan al establecimiento a formular globalmente su identidad y a afirmar su vocación.

Compete a la institución expresar el hilo conductor, sintetizar su finalidad académica y profesar la fe que la anima.

En síntesis, es tarea de la comunicación institucional presentar el proyecto de la entidad educativa y conseguir la adhesión necesaria para contribuir a su realización.

Ahora, si el establecimiento no comunica su proyecto, no lo hace explícito ni público éste no tiene ninguna posibilidad de éxito.

Entonces, Comunicar no es solamente revelar la imagen ideal de la escuela tal como aparece ante los ojos de su Dirección, sino hacerla reconocer como tal por la comunidad educativa en su conjunto.

Es, en suma, transformar el “querer ser” de la Dirección en una visión “común”.

Comunicar el proyecto es indicar la dirección, el camino, el lugar que debe ocupar el colegio y el recorrido que debe realizar.

Para tal fin se debe implementar una estrategia de comunicación para transmitir a la comunidad educativa el proyecto institucional, pero éste no se decreta arbitrariamente, sino que depende de la identidad de la institución y de sus estructuras.

Por lo tanto, la elección de la estrategia comunicacional debe:

- Orientarse hacia el objetivo a alcanzar
- Tratar de suscitar repercusión en los diversos públicos
- Establecer un proyecto educativo claramente diferenciado del de la competencia
- Apoyarse en la cultura de la organización escolar y en la calidad de enseñanza que ofrece todo esto es necesario enmarcarlo dentro de un determinado compromiso que debe respetar la escuela.

Cuando los directivos hablan se comprometen, por lo tanto, la palabra de la Dirección del colegio vale y debe cumplirse. En caso contrario, perderá su legitimidad, su credibilidad y su autoridad.

La ética forma parte de la identidad de la institución, no es superficial, sino que inspira todos sus actos y se manifiesta en el servicio educativo que presta.

Asimismo, es necesario enfatizar que la comunicación es el proceso que permite a las personas orientar sus conductas.

La comunicación da poder a las personas para establecer relaciones interpersonales que les permitan trabajar juntos hacia el logro de una meta.

Pero también es la herramienta con la que cuentan las instituciones para dar a conocer su proyecto educativo dentro y fuera del establecimiento, y para transformar conductas que le permitan llegar a cumplir con los objetivos previstos.

2.4. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Todas las organizaciones deben vivir de forma activa su RSC. En ella todas deben abordar la dimensión educativa de su RSC y a la vez deben organizar la formación en RSC para sus miembros. Todos estos aspectos son educativos dentro de la RSC de las organizaciones no educativas y educativas, pero, en el caso de las organizaciones educativas, estos aspectos educativos van unidos a la propia esencia educativa de la organización. Así, a la RSC de la institución educativa se le puede considerar, en propiedad, Responsabilidad Social Educativa, sin equívocos.

Desde la base teórica de Carlos Llano (2010), definimos la Responsabilidad Social Educativa (ReSEd) como la disposición voluntaria de la institución educativa que, como espacio natural de posibilidades sociales, favorece el despliegue de sus miembros hacia los demás.

Para quién está habituado al enfoque actual de la cuestión educativa, predominantemente pragmático, esta definición resultará muy “teórica”. Sin embargo, mostraremos que resulta muy práctica. Si se aborda desde el pragmatismo sin atender ciertas cuestiones previas, podría llevar a la frustración de quien cava en el mar por diseñar desde premisas erróneas.

Por lo cual, la aclaración del concepto. Es “disposición” porque es una constante que no se identifica con una acción concreta, aunque ponga su sello en todas ellas. Si la responsabilidad social se limitara a ciertas acciones concretas se estaría reduciendo el concepto a “función social” como única forma válida de ser socialmente responsable, prescindiendo de la dimensión social de las personas, los miembros de la institución educativa, que se manifiesta en todo momento.

Es “voluntaria”, porque entra en juego la libertad de las personas. Los animales con su acción también influyen en las realidades que lo rodean y no por ello son responsables.

La expresión “De la institución educativa” hace referencia a las personas que componen dicha institución. Las personas son, en definitiva, las que pueden actuar libre y voluntariamente y, por tanto, con responsabilidad.

Es “espacio natural” porque no responde a “qué hacemos”, sino a “qué somos”. Y este “qué somos” es un “qué nos estamos haciendo”. Que la institución educativa repercuta naturalmente en la sociedad no significa que necesariamente lo haga con responsabilidad.

Es de “posibilidades sociales” que se crean, se encuentran y se realizan con actos concretos que unidos cristalizan en una costumbre de responsabilidad social.

“Desplegarse hacia los demás” significa que los demás son proyecto mío. No soy yo mi única preocupación, sino que son ellos, no yo, mi preocupación. Favorecer el despliegue no se reduce a momentos especiales y raros de la vida de la institución educativa, sino que lo cotidiano es compartir lo que se posee con los demás. La amistad, la solidaridad, el servicio y el desarrollo personal crecen en la medida en que de ellos participan más personas.

Podemos entender, que la responsabilidad social educativa debe considerarse dentro de la esfera personal cotidiana de la institución educativa y no sólo en la de su relación con la acción o conducta social.

La responsabilidad social educativa se manifiesta cuando las relaciones cotidianas se orientan habitualmente “hacia el otro”, en lugar de “hacia mí”. De forma gráfica se podría explicar que unas relaciones orientadas “hacia mí” son aquellas en las que lo social es la guinda del pastel, y las relaciones orientadas “hacia el otro” serían la base de la tarta.

Puede verse que la cuestión de la responsabilidad social no se resuelve desde la institución educativa como tal, desde la gestión, ni siquiera desde el acierto personal de los directores, sino desde las personas concretas que componen el cuerpo institucional.

Esta forma de ser se puede alimentar por las decisiones estratégicas y la acción educativa que apuntan, no sólo a las motivaciones periféricas (calificaciones, remuneración, etc.) o no solamente personales (desarrollo, autorrealización, prestigio) sino también trascendentes: Anhelos de servicio a los demás.

La ReSEd no es la mera “función social” como si fuera poner ladrillos en un edificio (“poner tu granito de arena”), sino es vida social de la institución educativa por las personas que la integran, con interioridades reflexivas que se abren a los demás (“ser granitos de arena”).

No es una mera “función social”, sino una opción personal, un estilo de vida, una forma de apertura a los demás. Esa opción personal generalizada se concretaría en una personalidad del centro, una cultura de centro, un estilo corporativo. Las personas no se diluyen en la función que ejerce socialmente la institución.

2.4.1. La Comunicación Institucional (CI) en los centros educativos

Según (Altarejos, 1986) La escuela es una institución esencialmente. De la calidad, integridad y fluidez de esta comunicación va a depender, en gran medida, su excelencia como centro educativo.

En un centro educativo no sólo se aspira a dar a conocer y reconocer el valor de la propia personalidad corporativa, sino que, además, es una invitación a encarnar los valores que configuran esa personalidad.

Según (Arrieta, 1991) en cualquier organización, no es una simple fachada sino el “sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución”.

Según (Sotelo, 2001) el término “institución educativa” en lugar de otros similares como corporación, organización o empresa educativa. La razón se encuentra en una intencionada búsqueda del rigor conceptual que nos ayude a entender en plenitud la Responsabilidad Social y la Comunicación Institucional propias de los centros educativos.

“Institución es toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior, a la que sirve y proporciona cohesión y paradigma”

Según ((Llano, 1992 “Lo que diferencia una institución de una organización funcional es que la institución es capaz de configurarse en torno a valores. Teniendo en cuenta que el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Comunicación Institucional (CI) se ha producido fundamentalmente en empresas, existen instituciones educativas que en un intento demostrar una imagen “profesional” de sí mismas, se han enmarcado en el espectro de empresa (El ser y el hacer en la organización educativa, generando cierta confusión en los mensajes internos, principalmente los dirigidos a los docentes, que en ocasiones se sienten contrariados ante una acusada identificación entre lo que se espera de ellos y las finanzas de la institución.

Espacio natural de comunicación aporta un valor fundamental. No es un artificio, un mecanismo. No se trata de simples técnicas de transmisión y participación, sino es comunicación.

Los mecanismos se manejan, se automatizan, pero no puede suceder igual en la relación entre personas, dotadas de libertad. Pueden o no compartir libremente los objetivos estratégicos de la institución, y en mayor o menor medida, pueden no estar identificados con todos los valores que destila la institución, pero si ésta resulta atractiva es razonable que sea una referencia que, sin dejar de ser uno mismo, condicione el propio estilo de vida.

En palabras de (Polo, 1985). “Comunicar es establecer un valor en común, despojar de ese valor de ser propio de uno solo, lo cual es una limitación”

En las instituciones educativas ese valor en común abarca a la persona entera.

Si en lugar de una institución educativa, nos refiriésemos a un centro de capacitación, como podría ser una autoescuela, el valor vinculante se circunscribe a unos conocimientos, unas destrezas y unas actitudes con respecto a un ámbito muy determinado de la vida, del que se podría prescindir y la vida seguiría teniendo sentido.

Mostrar los valores de la institución, es un proceso que favorece la interiorización de dichos valores. Cuando está bien configurada, aporta herramientas que permiten tanto la transmisión de la imagen como la libre interiorización de la misma, así como su despliegue hacia los demás y hacia el entorno como influjo de transformación social y personal.

(Sotelo, 2001) comprende el conjunto de mensajes emitidos por la institución educativa, tanto de forma voluntaria, como involuntaria, y tanto, de manera formal, como informal. Esta comunicación integral propia del centro educativo no se orienta a identificarse con una marca, sino que va más allá.

2.4.2. Estrategia de comunicación en los centros educativos

En un centro educativo que no cuente con un servicio profesional para su gestión estratégica, nos podrían decir de sí que no tienen CI o, incluso, que no la necesitan. Sin embargo, quieran o no, toda institución comunica. No obstante, la carencia de una gestión profesional limita su estrategia e incluso puede llegar a desorientarse o corromperse, no tanto por malicia, como por desconocimiento.

Además de la comunicación educativa que permite establecer el vínculo de confianza apropiada para la educación, los docentes deben disponer de buenas habilidades de comunicación institucional. Una torpe comunicación puede provocar resultados negativos, como, por ejemplo, que una familia desee sacar a su hijo del centro por algún malentendido, o cuestiones de fondo, como que un estudiante se llene de prejuicios con respecto a la institución por malas experiencias.

Las malas prácticas en comunicación pueden dificultar dar solución a pequeños conflictos cotidianos que cristalizan en enemistades, resentimientos y clima destructivo en las relaciones.

La falta de competencia comunicativa puede deteriorar el ambiente de trabajo, la relación con las familias o la efectividad educativa.

Entonces proporcionando una estructura de unidad que facilita cauces por dónde la comunicación pueda fluir sin barreras ni distorsiones, haciendo llegar los mensajes y haciéndolos vida. Cuando la CIEd falla, el centro se desorganiza, se pierde el horizonte, sobreabundan los malentendidos, se trabaja a ritmos desacompañados, proliferan conflictos, se rompe la unidad y surgen las partes, que no coinciden exactamente con los grupos de interés, pues no se despegan las uniones, sino que se separa la unidad. Se crean átomos heterogéneos de presión, por ejemplo, un directivo con el apoyo de unos profesores y unos padres, un grupo de alumnos con algún profesor, unos padres contra otros padres... No necesariamente, directivos enfrentados a profesores o profesores a padres o alumnos a profesores.

Si la comunicación fluye de forma ininterrumpida y auténtica, si se conoce con claridad qué hay que lograr y qué se logra, si las relaciones se establecen en un marco de confianza, la escuela actúa en un continuo diálogo abierto y flexible de crecimiento y cohesión.

Esta circunstancia no evita los conflictos propios de cualquier grupo humano que trabaja en unidad, pero en este clima, los conflictos son una oportunidad de crecimiento más que amenaza para la unidad, y en muchos casos, la actitud de apertura hace que muchos de estos conflictos se solucionen por vías de diálogo y comprensión. Se entiende que la CIEd no es mera estrategia: proyectos de comunicación, recursos tecnológicos, normativas, protocolos de funcionamiento.

La (Yepes Stork, 1996) Es vida entre racionales y para que la vida racional madure requiere un proyecto de vida. El proyecto de la institución se hace vida mediante el desarrollo de los proyectos de las personas que forman esta unidad. La CIEd no sólo se lleva a efecto con los medios y procesos, sino sobre todo con las personas.

Cada una de las personas que constituyen la institución ejercitan mediante su vida la ReSEd y la CIEd, y ambas dimensiones están insertas en el proyecto educativo del centro como manifestaciones de una misma realidad. No puede darse responsabilidad social sin comunicación, no puede existir comunicación sin responsabilidad social.

La CIED como RESED debe ser dominada por la institución como la persona debe ser dueña de su propio carácter para relacionarse con responsabilidad tanto con los demás como consigo mismo.

En los últimos años, los centros educativos, en especial, en el ámbito privado, se han preocupado por controlar su identidad corporativa con estrategias de identificación institucional que les genere algún beneficio como ganar en prestigio, dar a conocer la calidad de sus actividades y los objetivos del centro, acceder a financiación o simplemente posicionarse en la mente de los padres como un proyecto educativo serio y confiable que garantiza la mejor educación para sus hijos.

Esta estrategia de CI en muchos casos mira hacia afuera, con el objeto de crear una imagen corporativa que les diferencie de la competencia. Incluso, las políticas educativas avanzan hacia el modelo de valor añadido que se apoya en estadísticas de posicionamiento (OCDE, 2012).

Es razonable que las instituciones quieran adaptarse a los nuevos tiempos y requerimientos, pero, a la vez, no pueden renunciar a su razón de ser, ni a su propia identidad. La CIEd debe ser diálogo, apertura y eso no significa mimetizarse con el entorno para mostrarse atractivo a sus clientes y a las administraciones.

De esa manera, la actitud de la institución sería de apertura, pero una apertura socialmente irresponsable. Se estaría “comunicando hacia fuera de sí, pero desertando de sí”. No sería el "desplegarse hacia" de la ReSEd sino un "perderse en". En realidad, no sería apertura sino un encerrarse en el otro. La institución, en lugar de asumir su responsabilidad de formar a la opinión pública, se estaría dejando formar por ella y así, en busca de beneficios institucionales, no aporta su beneficio social. No se orienta así a educar las tendencias, sino a agrandar las que ya existen, con lo que no sólo se deja de aportar un beneficio, sino que además supone un perjuicio.

Lo primero que será pertinente es la concienciación de la propia dirección del centro sobre la necesidad de establecer un plan estratégico de CIEd. Este plan no debe ser asumido como un añadido sino como un “todo” de la esencia educativa de la institución, para dar una buena imagen global de sí misma

Será conveniente contar con un director de comunicación (Dircom) que prevea, coordine, gestione, edite, difunda y controle la actividad de comunicación e imagen entre todos los de la institución

(Fantoni, 2008). Dependiendo de las dimensiones de la institución educativa, esta dirección estará organizada como departamento, encargo unipersonal o servicio compartido. Para el diseño del plan, se deberá tener en cuenta la disponibilidad de tiempos, espacios y recursos.

Imprescindible en una institución educativa que el Dircom se encuentre plenamente identificado con el valor en común de la CIEd.

El Dircom podrá optimizar su rendimiento con una adecuada motivación y estrategia de coordinación con el equipo directivo, el departamento de orientación, los departamentos de áreas, el APA, el personal de administración y servicios, los alumnos y demás instancias vinculadas a la institución. Es importante que sepa transmitir una adecuada imagen personal que lo sitúe como oportunidad y servicio, más que como carga o amenaza.

Para acertar en el plan de comunicación será imprescindible realizar una evaluación previa de necesidades comunicativas en relación con la imagen percibida, la realidad vivida en el centro y los próximos objetivos que se desean alcanzar.

Contar con la aportación de un profesional de la comunicación ayudará para un mejor análisis de la situación interna y externa de la institución.

Teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias y de todo tipo con las que cuentan habitualmente los centros educativos, es importante que el Dircom sea realista y aproveche muy bien las oportunidades cotidianas de comunicación, mostrando la calidad con los detalles del día a día.

Para eso será conveniente aprovechar todos los cauces de comunicación y movilizar a todos los internos para que comuniquen esa calidad. Aquí se ve una manifestación más de la íntima relación entre comunicación y educación.

Una vez desarrolladas y ejecutadas las acciones comunicativas, es preciso y recomendable llevar un control, seguimiento y evaluación de ellas, que permitan la valoración de resultados y cuidar los detalles que puedan quedar pendientes para redimensionar el plan o estrategia de comunicación.

Esta evaluación no es una presuntuosidad, sino una aportación de primer orden en la evaluación básica de cualquier institución educativa que quiera ser fiel a sus principios. Pero la realidad es que los centros no siempre cuentan con los tiempos, recursos ni motivaciones necesarias para realizar estas evaluaciones. Quizás sea uno de los primeros puntos que se deberán alimentar para mejorar en comunicación, el deseo de autoevaluación.

Dentro del plan de formación de directores, profesores, padres y alumnos, será conveniente incluir acciones encaminadas a la sensibilización por la comunicación.

A este respecto, consideramos prioritaria la sensibilización previa de los líderes educativos en cada ámbito con objeto de llegar más lejos y con más fuerza mediante una formación.

Dentro del plan de comunicación, ((Pujadas, 2012). será de interés entrar en sinergia con labores de apoyo, evaluación y seguimiento del compromiso social de la institución educativa, ayudando a los internos en el diseño de su propio plan de responsabilidad social (Este apoyo facilita que los centros actualicen su proyecto educativo explicitando la ReSEd que asumen, con el compromiso de todos los grupos implicados en una serie de principios de acción.

Estos principios, seguidamente, deben llevarse a la práctica, no sólo mediante la formulación de programas, proyectos y actividades específicas, sino como forma de ser que se manifiesta en todo momento en la vida del centro.

2.5. CLIMA INSTITUCIONAL SEGÚN MODELO DE LITWIN Y STRINGER.

Por su parte Litwin y Stringer definen clima como: “un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado”. (Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2007, p.8) y señalan, las características del modelo: Estructura: sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuántas reglas, regulaciones, procedimientos hay; énfasis en el papeleo y en exámenes de canales, o si hay una atmósfera informal y floja. Responsabilidad: sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones, cuando ha hecho un trabajo, saber que es su trabajo. Recompensa: sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción.

2.5.1. Riesgo:

Sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización; hay un énfasis en tomar riesgos calculados o asegurar la mejor manera de operar. Calidez: sentimiento general de buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en ser aceptado; la prevalencia de amistad y grupos sociales informales

2.5.2. Apoyo:

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde y hacia arriba. Estándares: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y de estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en las metas grupales y personales. Conflicto: sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores buscan escuchar opiniones diferentes; el énfasis puesto en la apertura. Identidad: sentimiento de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valorado de un equipo de trabajo; la importancia puesta en este tipo de espíritu.

2.6. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que antepusieron el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además, Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones.

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración", que describen los diferentes tipos de líder.

El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.

El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad.

Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema de administración³, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert.

Variables Principales	(1) autoritario-coercitivo	(2) autoritario-benevolente	(3) consultivo	(4) participativo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa	Centralizado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación de carácter rutinario.	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados.
Sistema de comunicación.	Bastante precario sólo comunicaciones verticales, descendentes, dando órdenes.	Relativamente precario. Prevalcen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficientes, son fundamentales para el éxito de la empresa.
Relaciones interpersonales.	Provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal y se le considera perjudicial. Los cargos y tareas aíslan a las personas.	Son toleradas, con cierta descendencia. Organización informal incipiente, se considera como una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.
Sistema de recompensas y castigos.	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Escasas recompensas (de origen estrictamente salarial).	Énfasis en los castigos medidas disciplinarias, aunque con menor arbitrariedad. Recompensas sociales muy escasas.	Énfasis en las recompensas (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Casi no existen castigos o penas.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Los castigos son raros y cuando ocurren son definidos por los grupos.

2.6.1. Tipos De Variables

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

2.6.1.1. Variables causales:

Son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

2.6.1.2. Variables intervinientes:

Reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

2.6.1.3. Variables de resultados finales:

Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

a) Sistema 1. Autoritarismo coercitivo o Explotador

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son:

-proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio:

Sistema de comunicación: es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas.

Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí. · Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza.

Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

b) Sistema 2. Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1. En el fondo es un sistema 1, pero condescendiente y menos rígido.

Sus principales características son: · Proceso decisorio: aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se oriente con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones;· Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa; · Sistemas de recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

c) Sistema 3. Consultivo.

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes:

Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en, la definición de las políticas y directrices que los afectan.

Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración; · Sistema de comunicación: prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigido hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo; · Relaciones interpersonales: el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1y, en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva; · Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

d) Sistema 4. Participativo

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes: · Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados; · Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia; · Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas.

Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales; - Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

2.6.1.4. Sistemas De Administración

Los cuatro sistemas propuestos por Likert tienen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas. Mientras que el sistema 1 se refiere al manejo organizacional autocrático, que recuerda en muchos sentidos la teoría X, caracterizada por McGregor, el sistema 4 recuerda la teoría Y.

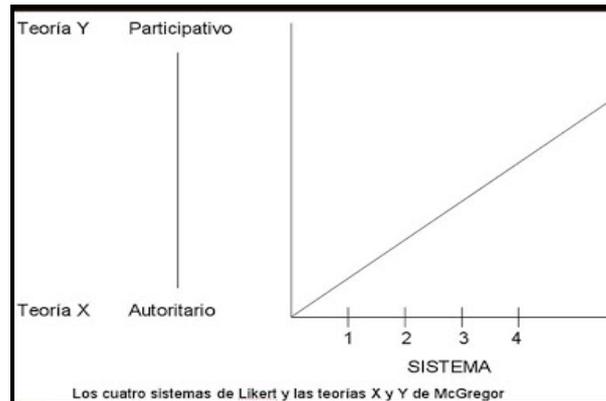
- a) **El sistema 1** se encuentra generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensivamente y tecnología rudimentaria, y en donde el personal empleado es de nivel intelectual extremadamente bajo, como ocurre en el área de producción de las empresas de construcción civil o construcción industrial (como en los casos de construcciones hidroeléctricas, pavimentación de autopistas, etc.).
- b) **El sistema 2** se encuentra frecuentemente en empresas industriales que utilizan una tecnología más avanzada y mano de obra más especializada, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas (como en el caso del área de producción y montaje de empresas industriales, y en las oficinas de ciertas fábricas, etc.)

- c) **El sistema 3** se emplea, por lo general, en las empresas de servicios (como en el caso de los bancos e instituciones financieras) y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas, en términos de relaciones con sus empleados.
- d) **El sistema 4** se encuentra poco en la práctica. Se ha localizado en empresas que utilizan tecnología sofisticada y en donde el personal es muy especializado y desarrollado (como es el caso de las empresas de servicios y de publicidad, de consultoría en ingeniería y en administración), en las cuales los profesionales realizan actividades complejas.

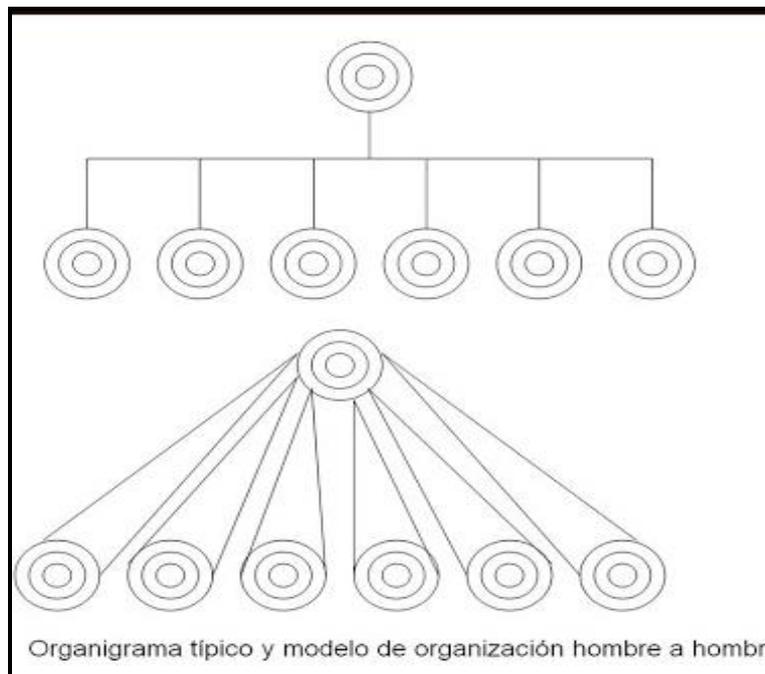
Likert destaca que los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre sí: una empresa puede estar situada por encima del sistema 2 y por debajo del sistema 3, o sea, alrededor de 2.5. Puede actuar como 2 en el proceso decisorio y como 3 en los sistemas de recompensas. Asimismo, puede tener un departamento o una subunidad, en donde predomine el sistema 1, mientras que en otro departamento o subunidad predomina el sistema 4.

Likert elaboró una especie de cuestionario para detectar las características organizacionales de las empresas, con el fin de saber cuál sistema administrativo utilizan. Ese cuestionario define el llamado perfil organizacional de Likert y sitúa a la empresa en función del sistema de administración que en ella se utiliza. Como consecuencia de sus investigaciones, Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema 4 este situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado, cuanto más se aproxime una empresa al sistema 1, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras. Una rápida transformación del estilo de administración hacia el sistema 4 no produce generalmente aumentos rápidos de productividad y mejoramiento sustancial en las relaciones de trabajo.

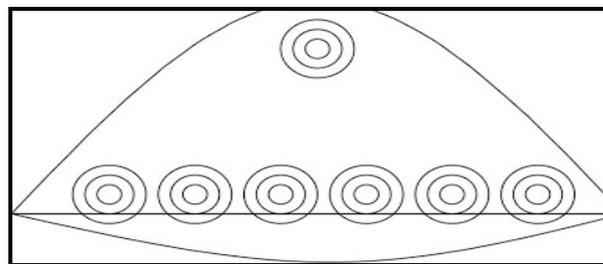
Lo importante es que este sistema construye de manera paulatina, una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporciona una especie de guía variable para el comportamiento de sus empleados y para sus relaciones de trabajo.



Un aspecto importante es que la estructura organizacional tradicional (representada por los sistemas 1 y 2) utiliza sólo la forma individual de la administración: el modelo de la interacción hombre a hombre, es decir la vinculación directa y exclusiva entre superior y subordinado.



Las nuevas estructuras organizacionales (representadas por los sistemas 3 y 4) utilizan el modelo de organización grupal. En realidad, el sistema 4 utiliza un modelo de organización grupal que se superpone. Cada grupo de trabajo se vincula al resto de la empresa a través de personas que son miembros de otros grupos de trabajo. Estas personas que superponen su vinculación y su relación con más de un grupo son denominadas eslabones de vinculación superpuesta, son verdaderos lazos entre grupos de trabajo diferentes, la estructura organizacional permite una vinculación de grupos superpuestos como se muestra a continuación:

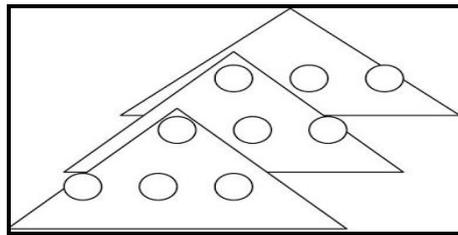


La interacción se presenta no solamente entre los subordinados, sino también entre los subordinados y los superiores. En cada nivel jerárquico, los subordinados que constituyen un grupo de trabajo y que son afectados por una determinada decisión están bastante comprometidos con ella. Cada grupo de trabajo se compone de un superior y de los empleados subordinados a ese superior. De esta manera, uno o más individuos de cada grupo son eslabones de vinculación con los demás grupos de la empresa, de allí la expresión eslabones de vinculación superpuesta.

Así el sistema 4 se fundamenta en tres aspectos principales:

- a)** La utilización de principios y técnicas de motivación en vez de la dialéctica tradicional de recompensa y castigo.
- b)** La constitución de grupos de trabajo altamente motivados, estrechamente entrelazados y capaces de empeñarse a fondo para alcanzar los objetivos empresariales. La competencia técnica no debe ser olvidada. El rol de los eslabones de vinculación superpuesta es fundamental;

c) La adopción de los principios de relaciones de apoyo: la administración adopta metas de elevado desempeño para sí misma y para todos los empleados y establece los medios adecuados para lograrlas. Estas metas de eficiencia y productividad pueden alcanzarse mejor mediante un sistema de administración que permita condiciones también para satisfacer las necesidades de los empleados.



Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para él, las variables administrativas (como el estilo de administración, las estrategias, la estructura organizacional, etc.) son variables causales, mientras que los elementos del comportamiento reciben el nombre de variables intervinientes y crean respuestas llamadas variables de resultado.



2.6.2. Dimensiones del clima organizacional

De acuerdo al cuestionario de Litwin y Stinger (1978:60), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura.- Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*).- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa.- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío.- Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones.- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación.- Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares.- Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

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

9. Identidad.- Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

2.6.3. Organización según Likert.

La teoría de clima organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción (Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2007). Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita: Variables causales, definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. Variables intermedias, este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

Variables finales, estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Para resumir, se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores (Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2007).

2.6.4. Definición de clima Organizacional

Las definiciones de clima en las organizaciones son numerosas y variadas. Clima institucional se define como las relaciones existentes entre los diferentes miembros integrantes de la comunidad educativa, profesores (as) entre sí, profesores con padres, profesores con la dirección de la Institución, etc. Fox (1973. P 5-6, 41)

El clima de una escuela resulta del tipo del programa, de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracterizan la escuela como una institución y como un agrupamiento de alumnos, de los departamentos, del personal, de los miembros de la dirección. Cada escuela posee un clima propio y distinto. El clima determina la calidad de vida y la productividad de los profesores y de los alumnos.

El clima es un factor crítico para la salud y para la eficacia de una escuela. Para los seres humanos, el clima puede convertirse en un factor de desarrollo.

2.6.5. Clima organizativo:

Es la forma como está organizada la institución, determinada por la parte administrativa y sus características materiales y funcionales de la organización. Está referido a la administración de las escuelas, señala Holmes. (1989 citado en Uría, 1998, p. 39), e incluye los valores, las normas formales o informales, y la conducta asociada relacionados con la administración de la escuela, también Hoy y Tarter. (1993 citado CISE-PUCP, 2007, p. 58) manifiestan que el clima se establece en función de las percepciones de los sujetos sobre el conjunto de los miembros de la organización; con esto nos aclara que los docentes de la institución van a ser de una u otra manera influidos por las relaciones formales e informales que se producen en la organización, la personalidad de cada uno de ellos y el estilo de liderazgo que existe. Este tipo de clima, nos advierte el trabajo relacionado a la forma de organización y modelo de gestión a desempeñar, y más aún el cumplimiento de las finalidades que se tienen encomendadas.

2.6.6. Clima social:

Se refiere a las relaciones interpersonales que existe entre los miembros de la comunidad educativa, es decir mantener un clima afectivo adecuado.

2.6.7. Clima emocional:

Son las expresiones de afecto, las formas de comportamiento de cada sujeto. Es bastante importante la parte afectiva si se quiere lograr o mantener un buen clima en la institución. Así Mc Gregor. (1960 citado en CISE-PUCP, 2007, p. 134-135, p.60) famoso con su teoría X e Y aplicadas a la gestión de organizaciones en general señala que:

El clima es más significativo que el tipo de liderazgo o el estilo personal del superior.

El jefe puede ser autoritario o democrático, cálido y extrovertido o distante y reservado, fácil o terco, pero todas éstas características personales son menos importantes que sus actitudes profundas a las que sus subordinados responden...lo que es importante es crear el sentimiento cierto, profundo y satisfactorio emocionalmente de que se trata correctamente a las personas.

2.7. RELACIONES INTERPERSONALES

Para tener mejor comprensión de lo que es relaciones interpersonales contamos con el aporte de Trinidad, L. (2006) quien sostiene que las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Por lo que involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una. Asimismo, considera procesos fundamentales que impactan las relaciones interpersonales:

Percepción, proceso muy importante de percibir el mundo, para organizar e interpretar información; pensamientos y sentimientos, momento en el cual la persona podrá analizar, evaluar y emitir juicios de valor sobre todo aquello que esté afectando su integridad; intencionalidad y Objetivos, a través de las intenciones nosotros podemos fijar e ir hacia las metas propuestas; mientras que en los objetivos son las metas que se materializan, ellos definen el camino y la orientación de nuestro desarrollo; acción; es el actuar que realizamos basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.

De lo expresado podemos afirmar que se va a lograr una relación interpersonal eficiente si es que se produce satisfacción, autenticidad, empatía, compañerismo y efectividad.

Caso contrario todo el impulso de mejora decaerá y podría ser hasta deficiente produciendo frustración, ansiedad, enojo, agresividad, actitud negativa y una posible deserción o despido del empleo, que de una u otra manera afectaría al buen desenvolvimiento de la persona

Reconocemos que en toda entidad los conflictos son inevitables, pero paralelamente a esto sabemos también que se pueden prevenir, anticipar y solucionar. Por lo que es bueno coger sugerencias de mejora.

El clima de una escuela resulta del tipo de programa, de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracteriza la escuela como una institución y como un agrupamiento de alumnos de los departamentos, del personal, de los miembros de la dirección. Cada escuela posee un clima propio y distinto. El clima determina la calidad de vida y la productividad de los profesores y de los alumnos.

2.8. CREACIÓN DE AMBIENTES FAVORABLES PARA EL APRENDIZAJE.

Lo constituye el entorno del aprendizaje es decir al ambiente y clima que genera el docente y en el cual tiene lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje y están las personas con normas constructivas de comportamiento, creando un espacio de aprendizaje organizado y enriquecido donde se comparte y aprenden en trabajos de grupo.

CAPITULO III

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

A continuación, presentamos los resultados de la presente investigación aplicada a los docentes y administrativos de la I.E.P. “Thales de Mileto” Socabaya – Arequipa 2015.

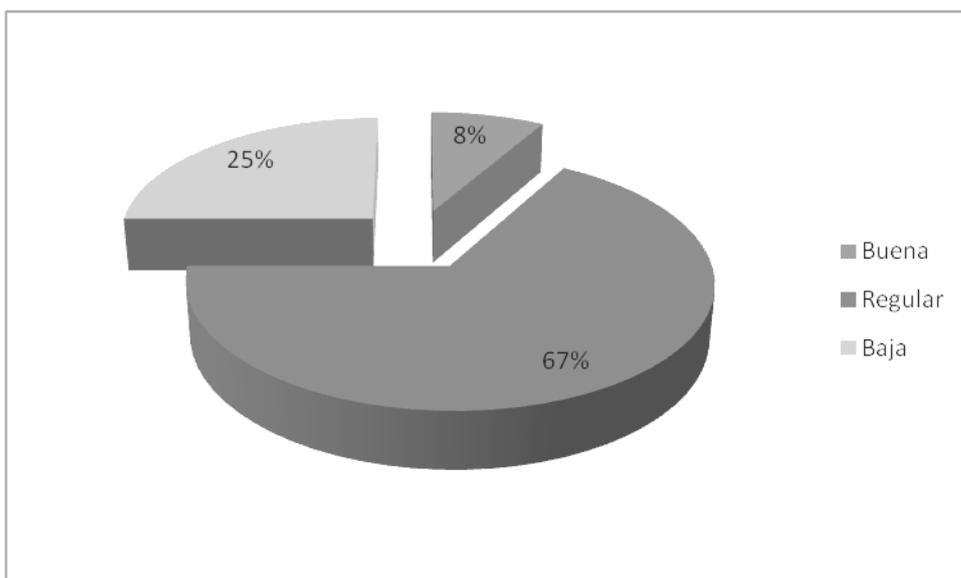
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DEL DOCENTE

Tabla 1 ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la I.E.?

	f	%
Buena	2	8
Regular	16	67
Baja	6	25
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 1



INTERPRETACIÓN

Luego de encuestar al total del personal docente de las diferentes asignaturas en sus tres niveles: Inicial, Primaria y Secundaria en lo referente a su ambiente de trabajo diario, esto se ve reflejado con un 67% es regular en lo que la mayoría nos demuestra que su ambiente no es el adecuado para su labor educativa diaria y tan solamente con un 2% se siente conforme con su ambiente para poder desempeñar en su clima laboral para desarrollar el aspecto pedagógico y educativo y la administración no cuenta con la infraestructura esencial para su trabajo.

Por lo cual este grafico nos demuestra que existe un descontento en la I.E.P. "Thales de Mileto" Socabaya de Arequipa entonces El perfil del docente deseable es el de un profesional capaz de analizar el contexto en el que se desarrolla su actividad y de planificarla en las etapas de la educación obligatoria, con las diferencias individuales, de modo que se superen las desigualdades pero se fomente al mismo tiempo la diversidad latente en los sujetos.

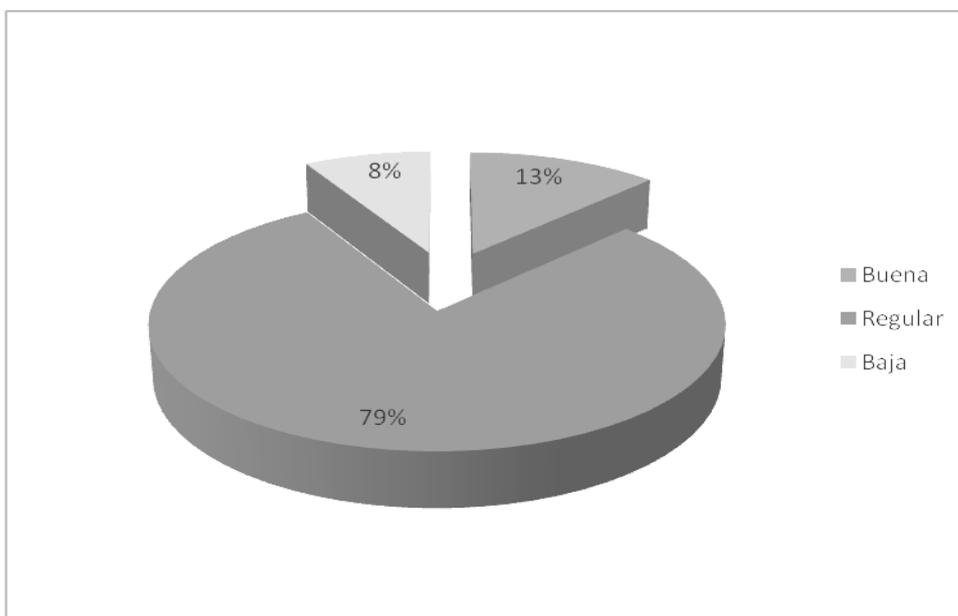
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DEL DOCENTE

Tabla 2 ¿Cómo es el trato entre los docentes de la I.E.?

	f	%
Buena	3	13
Regular	19	79
Baja	2	8
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 2



INTERPRETACIÓN

En lo referente a su trato comunicativo entre los docentes y su apoyo en las distintas funciones de colaboración y participación en los tres niveles es regular en un 79% en sus diferentes apreciaciones para el mejoramiento de la I.E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa.

Ya que se busca un buen trato en un 13% esto es importante para el mejor desempeño y sentirse parte integral de la institución educativa, y con un preocupante 2% en el trato para mejorar el clima laboral que es una finalidad importante en el local educativo, el profesor tendrá que detectar los puntos fuertes de cada miembro del grupo y aprovecharlos para el proceso de trato profesional, puesto que todo individuo resulta alentado y su imagen incrementada cuando se elogian sus cualidades, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, para elevar y mejorar el nivel del desempeño de los profesores.

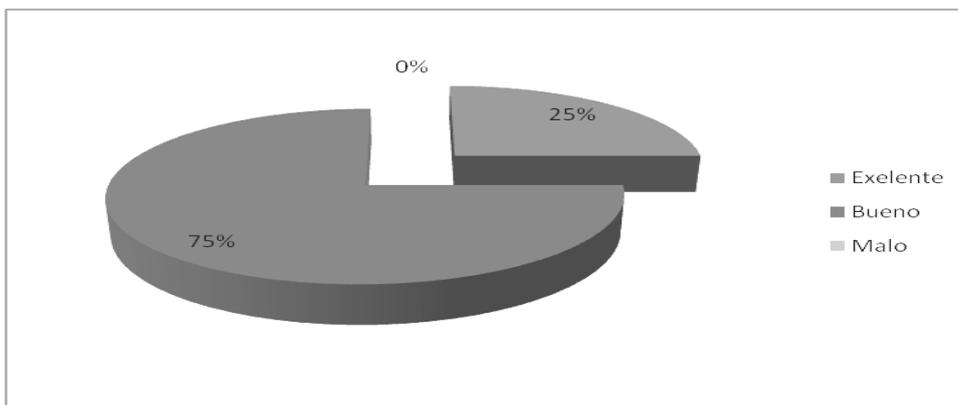
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DEL DOCENTE

Tabla 3 ¿Cómo cree Ud. Que es su desempeño en la I.E.?

	f	%
Excelente	6	25
Bueno	18	75
Malo	0	0
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 3



INTERPRETACIÓN

Según los profesores encuestados La formación docente ha de ser lo suficientemente pertinente con la realidad, pueda responder a las exigencias de la misma de acuerdo a los diferentes roles que como docente le enviste los esfuerzos que realiza el personal docente tienden a tener una mayor influencia, cuando persiguen un objetivo se considera bueno con un 75% tal vez solamente cumpliendo su función de educador y no de maestro ya que la excelencia es lo que se busca en un buen desempeño educacional solamente con un 25% ya que con todo su ser, más allá de intereses inmediatos, tan deseado que estimule la imaginación y las capacidades creativas; y puedan ofrecer a los demás razones y metas por las cuales la valga la pena trabajar, para conocer algo que todavía está por descubrir, algo de lo que pueda estar orgulloso como docente cuando lo consiga.

Y solamente con un 0% malo o negativo I.E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa esto depende mucho también de la eficacia de la institución educativa en su mejora, en la misma medida en que sus objetivos sean asumidos como tales por los profesores, como horizonte de crecimiento profesional y personal.

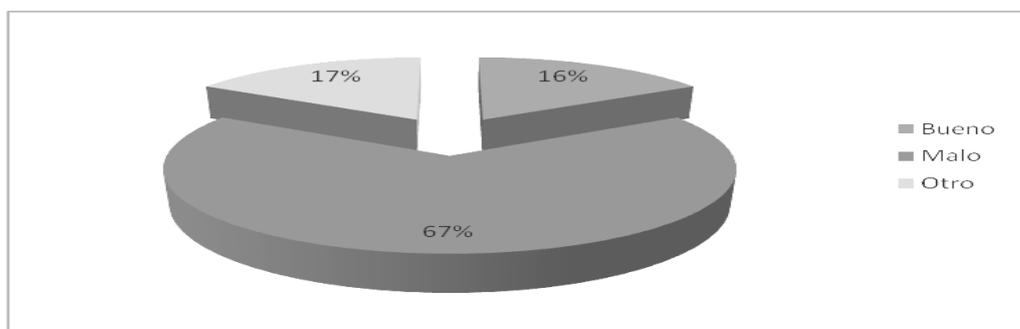
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DEL DOCENTE

Tabla 4 ¿Cuál es el trato que brinda el director de la I.E.?

	f	%
Bueno	4	17
Malo	16	67
Otro	4	17
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 4



INTERPRETACIÓN

En este cuadro se ve que en muchos casos el director, se maneja de manera autoritaria en sus decisiones ya que las relaciones personales de comunicación son consideradas malas en un 67% ya las relaciones interpersonales y sensibilización donde la responsabilidad prime, que el docente asuma el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Los miembros de la institución deben asumir los desafíos que impone el trabajo. La falta de confianza e interacción entre los miembros provoca un clima desfavorable, lo cual afecta en el desempeño laboral caracterizada por el inadecuado liderazgo del Director y el inexistente acompañamiento y asesoramiento pedagógico por parte del personal docente. Una de las causas fundamentales del problema es la falta de capacitación y actualización en cuanto al manejo de las relaciones humanas.

Y solamente con un 17% indica que es bueno, entre el director y su personal docente en la I.E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa, Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional, es decir que el director juega papel importante y preponderante en la identidad de sus docentes hacia la institución educativa y hacia ellos mismos, caso contrario solo será un mero cumplimiento de obligaciones y funciones de los integrantes de dicha institución educativa.

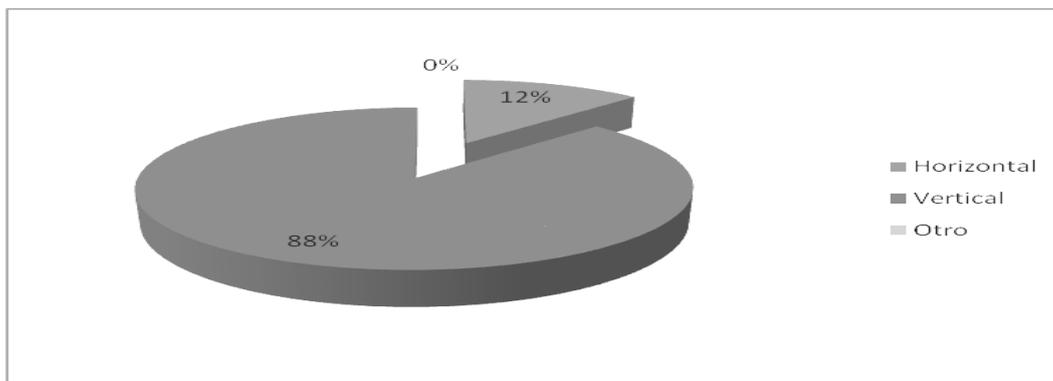
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DEL DOCENTE

Tabla 5 ¿Qué tipo de trato existe entre Docentes - Director de la I.E.?

	f	%
Horizontal	3	13
Vertical	21	88
Otro	0	0
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 5



INTERPRETACIÓN

Según nuestra encuesta la comunicación en la actualidad con un 88% de forma vertical donde se da una comunicación descendente o ascendente no existiendo una comunicación que indique para implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor para el mejor desempeño del docente en la I.E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa.

La Comunicación horizontal con un 13 % busca la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel para establecer entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

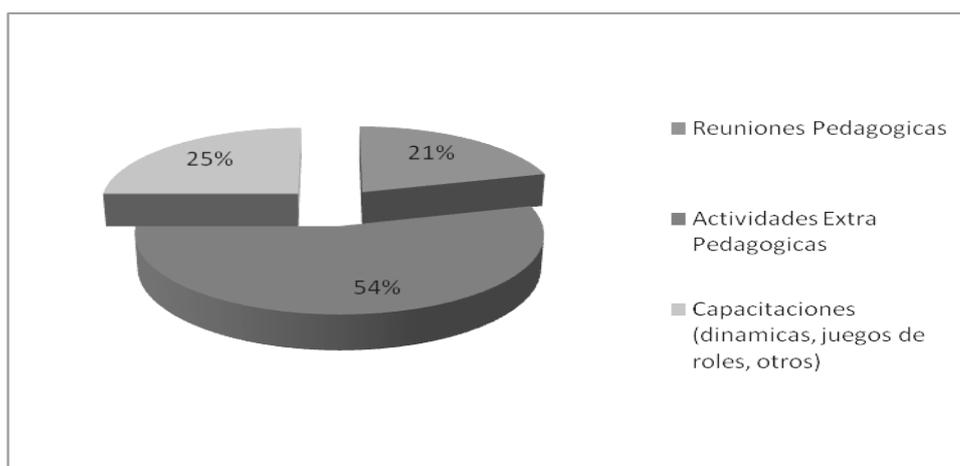
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DEL DOCENTE

Tabla 6 ¿Cómo cree que mejoraría la relación Director - Docente?

	f	%
Reuniones Pedagógicas	5	21
Actividades Extra Pedagógicas	13	54
Capacitaciones (dinámicas, juegos de roles, otros)	6	25
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 6



INTERPRETACIÓN

Para mejorar el desempeño del docente es buscar una comunicación mediante actividades extra pedagógicas, donde se pueda compartir sus deficiencias, habilidades de cada profesor con las inquietudes con el director teniendo *Comunicación Eficaz*, es la capacidad de: escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.

Con un 54% ellos manifestaron estas actividades que se pueden llevar fuera del horario de trabajo y compartir para mejorar su desempeño o en otras palabras si es que existen abiertamente conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización educativa I.E.P. "Thales de Mileto" Socabaya de Arequipa.

La participación de capacitaciones y juego de roles parte de los diferentes docentes en sus distintas asignaturas de enseñanza pedagógica es el estilo de dirección que requieren las personas con estas características son las de una dirección participativa que proporcione condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en el logro de los objetivos. Estas capacitaciones participativas deben ser de todos por lo cual un 25% de los profesores encuestados están de acuerdo.

Entendiendo que cualquier institución educativa tanto nacional o particular se deben dar reuniones diarias, quincenales y mensuales para ir analizando la problema que existe dentro de la institución esto tienen un 21 % de importancia para los docentes encuestado esto si es fundamental y esencial en cualquier institución hacer propuestas innovadoras para la mejora del centro, son participativos, responsables, realizan trabajo en equipo y lo que es más cumplen el rol de maestros y tutores frente a sus alumnos; pero todo esto se da dependiendo del clima que se halla creado dentro de las relaciones interpersonales por lo que en estas reuniones se valora el talento humano que tiene mucho que ver con el término recurso humano en donde se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tener en cuenta que éste es el capital principal, quien posee múltiples habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización, por lo cual de ahora en adelante se considera la utilización del término Talento Humano.

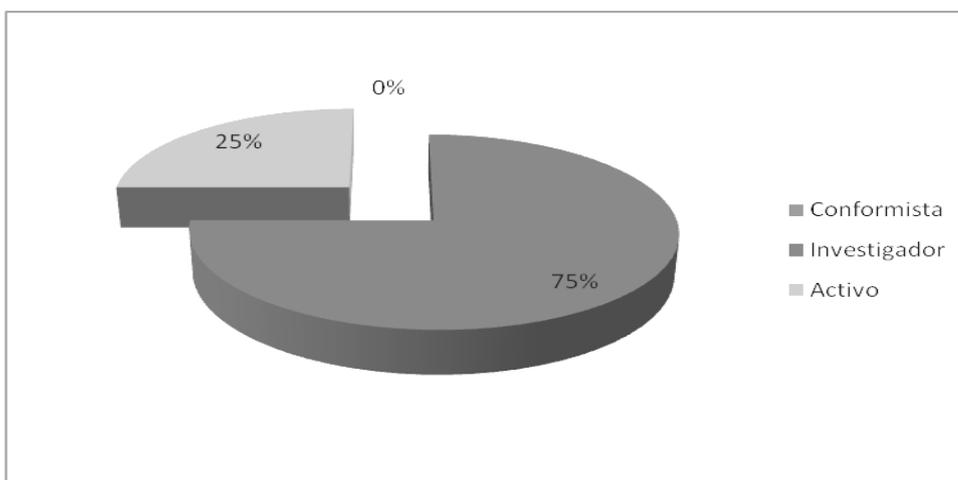
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DEL DOCENTE

Tabla 7 ¿En su opinión como debe ser el perfil del docente de la I.E.?

	f	%
Conformista	0	0
Investigador	18	75
Activo	6	25
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 7



INTERPRETACIÓN

En la mayoría de los profesores encuestados dicen que debe ser profesores investigadores con un 75% esto se da indudablemente en que la calidad del trabajo docente puede medir en función de su posibilidad de provocar aprendizaje verdadero, esto es la capacidad de comportarse inteligentemente en distintas situaciones.

La mejor prueba de inteligencia no está simplemente en saber qué hacer, sino en cómo nos comportamos, cuando en determinado momento no sabemos qué hacer el docente no sólo debe impartir lecciones, sino que debe ser parte del quehacer del estudiante, proporcionando buen trato, buena capacidad comunicativa, predisposición y buena aptitud académica, especialmente crear estrategias adecuadas que le permita lograr atención y motivación frente a la clase.

Y con un 25% es activo en el cumplimiento de sus funciones en la I.E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa depende de cómo se encuentra el ambiente donde se desarrolle la actividad pedagógica, presentando momentos buenos como malos o negativos, pero que el docente maneja como el profesional que es. La emocionalidad se ve diferenciada en una u otra persona, así como cada una de ellas se va adaptando a la emocionalidad de un determinado grupo.

Y con un 0% es aquel que no le interesa progresar y solamente se conforma lo que pase o decidan los demás colegas y las directrices que se da por el director o subdirector del plantel educativo.

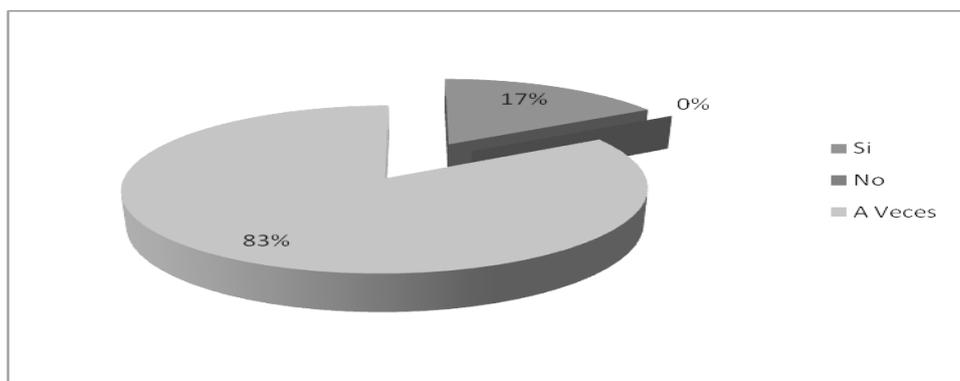
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DEL DOCENTE

Tabla 8 ¿Ud. Mantiene un buen clima con sus colegas?

	f	%
Si	4	17
No	0	0
A Veces	20	83
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 8



INTERPRETACIÓN

Los docentes manifestaron que a veces mantienen un clima adecuado con un 83% es decir mantener un clima afectivo adecuado. Clima emocional son las expresiones de afecto, las formas de comportamiento de cada sujeto. Es bastante importante la parte afectiva si se quiere lograr o mantener un buen clima en la institución.

Puede ser autoritario o democrático, cálido y extrovertido o distante y reservado, fácil o terco, pero todas éstas características personales son menos importantes que sus actitudes profundas a las que sus colegas crean sentimiento cierto, profundo y satisfactorio emocionalmente de que se trata correctamente a las personas.

El proceso del desempeño laboral del docente está centrado en una tarea basada en la investigación continua de su propia actuación, de esta manera irá tomando conciencia de las situaciones que se le presentan lo cual se determina con su propia evaluación, así como también la evaluación del desempeño llevada a cabo por el director y el supervisor considerándose como una estrategia de motivación. Por eso solamente un 17% si siente que existe un buen clima internamente como externamente en la I.E.P. "Thales de Mileto" Socabaya de Arequipa.

Y felizmente con un 0% nos dice que sus demás colegas lo apoyan en mantener positivo clima institucional dentro y fuera de los salones de clases para compartir sus diferentes emociones educativas.

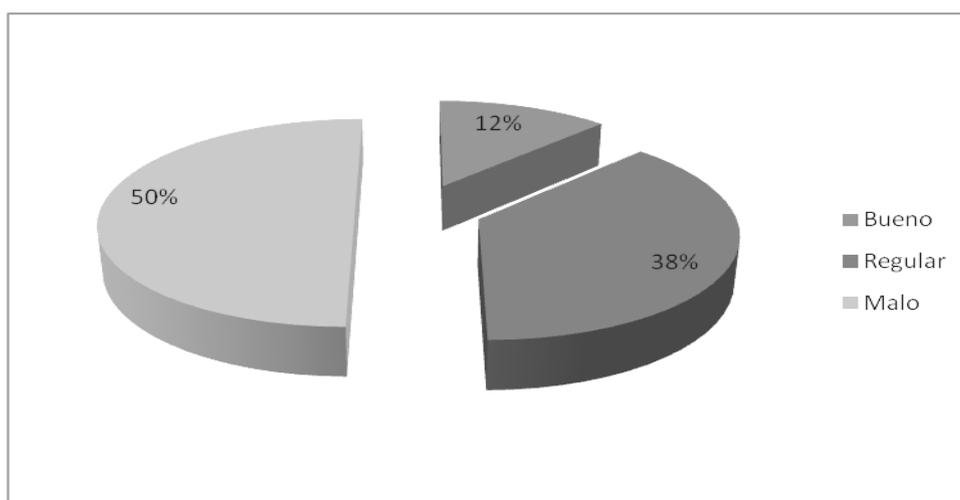
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DEL DOCENTE

Tabla 9 ¿Cómo es su ambiente de trabajo?

	f	%
Bueno	3	13
Regular	9	38
Malo	12	50
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 9



INTERPRETACIÓN

Según los docentes encuestados manifestaron que un 50% son malos principalmente por los siguientes aspectos que hemos notado en la institución en donde los tipos de supervisión: autoritaria, no existe un sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones. Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajos y bajo incentivos económicos, pedagógicos y relaciones personales donde no se da un apoyo social interacción con los demás docentes en la I.E.P. "Thales de Mileto" Socabaya de Arequipa.

Ya que regular manifestaron con un 38% existe una ambigüedad en el desempeño docente óptimo depende básicamente de la formación profesional inicial y continua) y de calidad; un buen trato remunerativo y de condiciones de trabajo que permitan desarrollar una adecuada motivación docente. Esto será posible si se establece una adecuada formación magisterial con el trato remunerativo y mejores condiciones de trabajo.

Y solamente con un preocupante 13% manifiesta bueno en su apreciación y motivación en dicha institución educativa esto nos refleja una negativa forma en su trabajo y en muchos casos se ve reflejado en las aptitudes entre ellos mismos en su aspecto motivacional para asistir a su centro de trabajo.

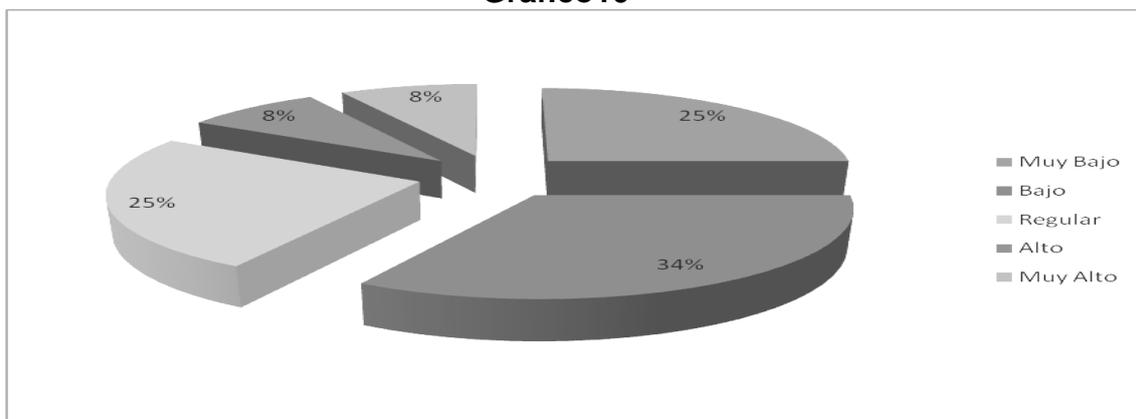
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE DE CLIMA INSTITUCIONAL

Tabla 10 ¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la Información en la Institución Educativa donde labora?

	f	%
Muy Bajo	6	25
Bajo	8	33
Regular	6	25
Alto	2	8
Muy Alto	2	8
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico10



INTERPRETACIÓN

Un aspecto importante es la comunicación que se dé entre docentes en donde la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión de los mensajes y transmisiones de indicaciones, instrucciones y diferentes relaciones entre los integrantes que constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías en este punto la fluidez no es clara esto se ve reflejada en un 33% y solamente alto y muy alto con un 8% que no es significativo para una buena comunicación permite conocer las necesidades y oportunidades para recibir la información desde el director hasta el personal administrativo en su labor de gestión administrativa ., a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar un ambiente laboral de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los educadores y administrativos en la I. E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa. Sin embargo, con un 25 de igual entre regular y muy bajo, Los canales de comunicación son el medio por el cual se transmite el mensaje. Dentro de la Institución educativa, hay una infinidad da canales de comunicación, ya sean formales o informales; el canal debe asegurar el flujo de la comunicación eficaz.

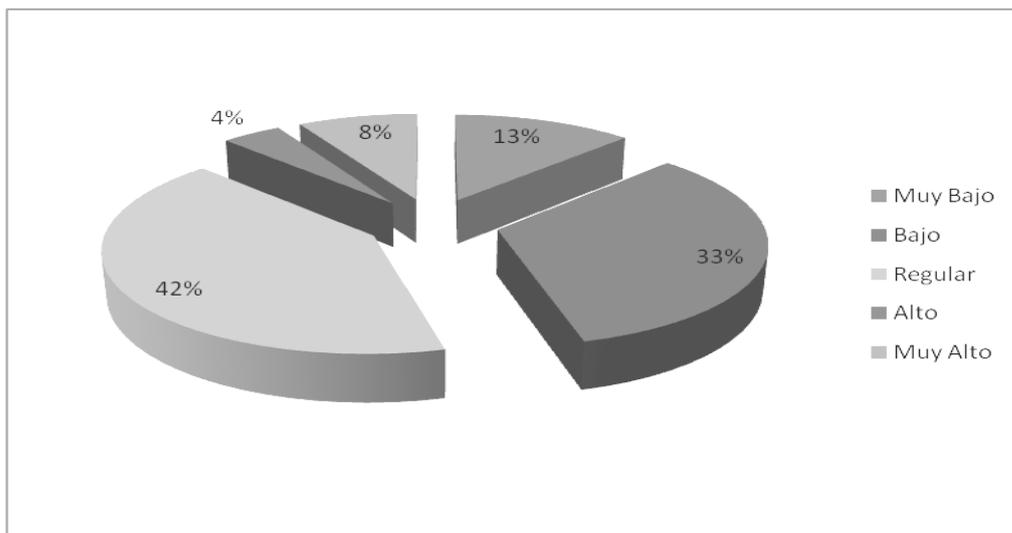
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE DE CLIMA INSTITUCIONAL

Tabla 11 ¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información en la Institución Educativa?

	f	%
Muy Bajo	3	13
Bajo	8	33
Regular	10	42
Alto	1	4
Muy Alto	2	8
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 11



INTERPRETACIÓN

Luego de entrevistar la comunicación con qué rapidez manifiesta con un 42% que es regular existiendo una comunicación descendente fluye desde las personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía de la I. E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa.

Podemos decir que esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes que no son tomadas en cuenta por el personal educativo.

Esto es preocupante ya que con un 33% lo sitúa en un nivel bajo. La comunicación ascendente viaja desde los docentes hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en los problemas que existen entre docentes por aspectos personales entre ellos o en muchos casos por desequilibrios en lo didáctico, pedagógico que se vive internamente en el centro educativo.

Viendo los otros porcentajes es imprescindible por lo que se presentan en las barreras personales son las interferencias que se derivan de las limitaciones, emociones, y valores de cada persona; las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con los demás colegas en su clima Institucional.

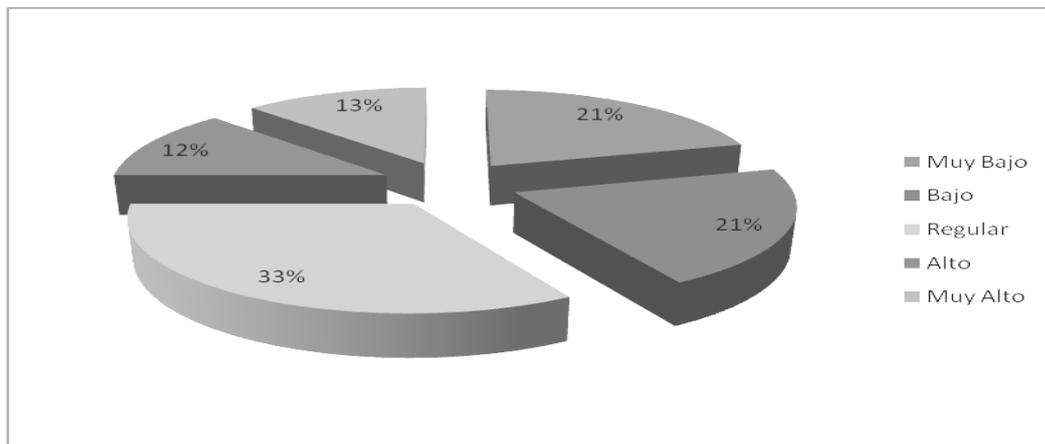
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE DE CLIMA INSTITUCIONAL

Tabla 12 ¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa?

	f	%
Muy Bajo	5	21
Bajo	5	21
Regular	8	33
Alto	3	13
Muy Alto	3	13
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 12



INTERPRETACIÓN

La participación en la aceptación de la comunicación es de un 33% regular indicando que no existe un nivel muy alto con 13% que es un punto importante para ver realmente un progreso en un clima institucional por considerarlo optimo en sus relaciones de los docentes de la I. E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa.

Poder escuchar, participar en los diferentes aspectos del clima institucional en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una institución educativa fuerte, sólida y en crecimiento.

Teniendo presente que con una igualdad de porcentaje de 21% es muy bajo y bajo para el clima institucional donde la motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

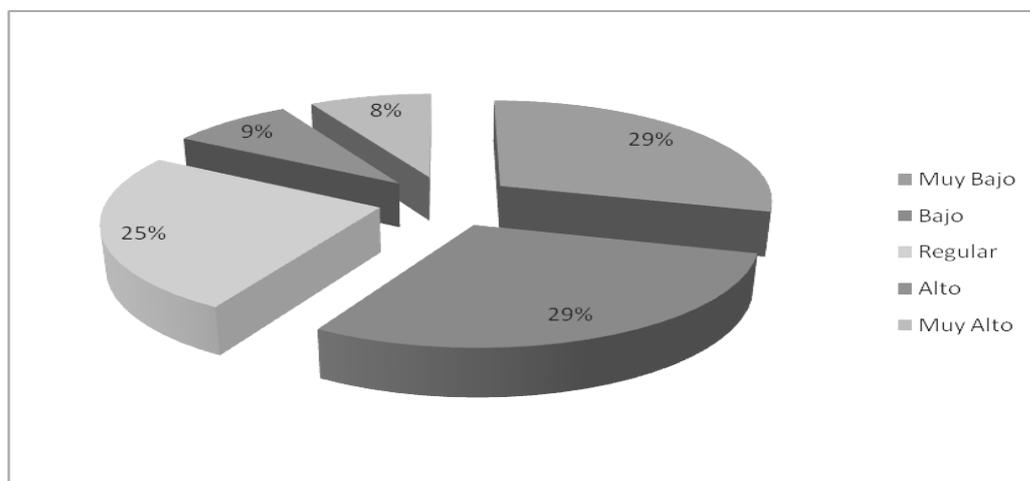
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE DE CLIMA INSTITUCIONAL

Tabla 13 ¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas que afectan a la Institución Educativa?

	f	%
Muy Bajo	7	29
Bajo	7	29
Regular	6	25
Alto	2	8
Muy Alto	2	8
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 13



INTERPRETACIÓN

Respecto a la funcionalidad de las normas ejercidas muy bajo y bajo con un 29% ya que El liderazgo del director, del subdirector o coordinadores en la gestión pedagógica debe fomentar la comunicación, la cooperación, la confianza mutua y el empoderamiento, en la docencia.

Por ello es que la colaboración y la cooperación mejora el desempeño objetivo es mejorar el desempeño, resulta fundamental fomentar la cooperación y no la competencia.

La búsqueda de excelencia es un juego de colaboradores un líder docente tiene mayor credibilidad porque motiva a los docentes, el grupo evalúa su influencia y su espíritu de grupo, aumentan los niveles de satisfacción laboral y compromiso. Esto es importante en la I. E.P. "Thales de Mileto" Socabaya de Arequipa.

Los grupos de trabajo docente se desempeñan mejor cuando cooperan: "la cooperación promovía mayor productividad y logro que la competencia interpersonal o las actividades individualistas... La cooperación promovía un mayor nivel de logro en todo tipo de tareas"

Es preocupante ya que solamente el 8% considera alto y muy alto la gestión pedagógica de la institución educativa con el asesoramiento de la subdirección o coordinación de nivel educativo, forman grupos de trabajo y son responsables de la planificación, ejecución y evaluación del proceso de aprendizaje y enseñanza. Adicionalmente, de ser requeridos, los docentes también pueden participar en la propuesta de estrategias de gestión pedagógica, institucional y gestión administrativa en una corresponsabilidad que promueve la mejora de los procesos y estrategias institucionales en su clima institucional.

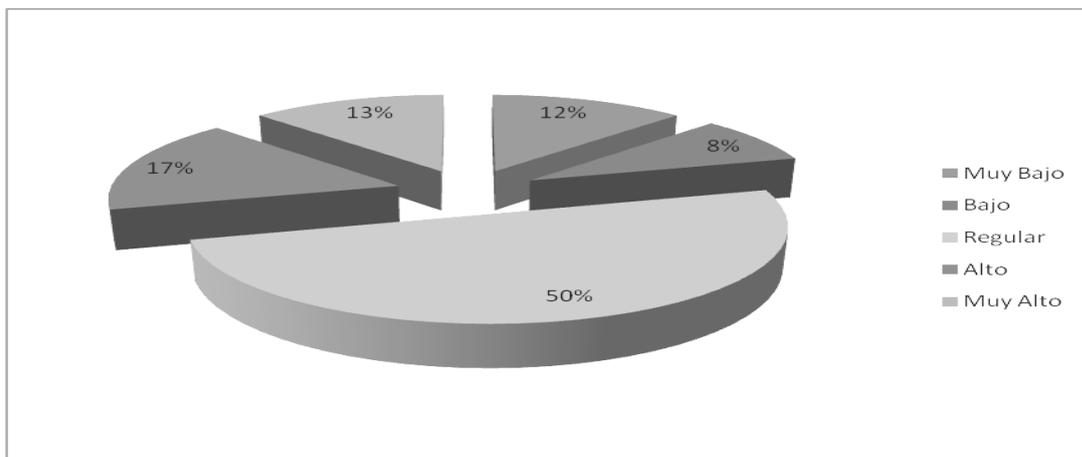
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE DE CLIMA INSTITUCIONAL

Tabla 14 ¿Cómo inciden los espacios y horarios de la Institución Educativa en la comunicación?

	f	%
Muy Bajo	3	13
Bajo	2	8
Regular	12	50
Alto	4	17
Muy Alto	3	13
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 14



INTERPRETACIÓN

Colaborar con el Director en garantizar el cumplimiento de las horas efectivas de aprendizaje, el número de semanas lectivas y la jornada del personal docente y administrativo para alcanzar el tiempo de aprendizaje requerido para los diferentes niveles y modalidades esto se ve reflejado en un 50% que señala que es regular ya que muchas veces el docente cumple sobretiempos en el horario de entrada y salida, En la I. E.P. "Thales de Mileto" Socabaya de Arequipa ya que muchas veces, en los espacios de enseñanza El profesor investigador debe tener en cuenta que su función principal es la de enseñar, por lo que ningún método de investigación debe interferir o interrumpir la tarea de enseñar. Muy alto en un 13 y alto en un 17% donde los espacios deben ser interesantes para las normas a aplicar por los profesores investigadores son: la información a todos los miembros de la comunidad educativa, la obtención de los correspondientes permisos o autorizaciones, la información sobre el progreso, ha de ser asistido por una serie de recursos articulados para alcanzar su objetivo.

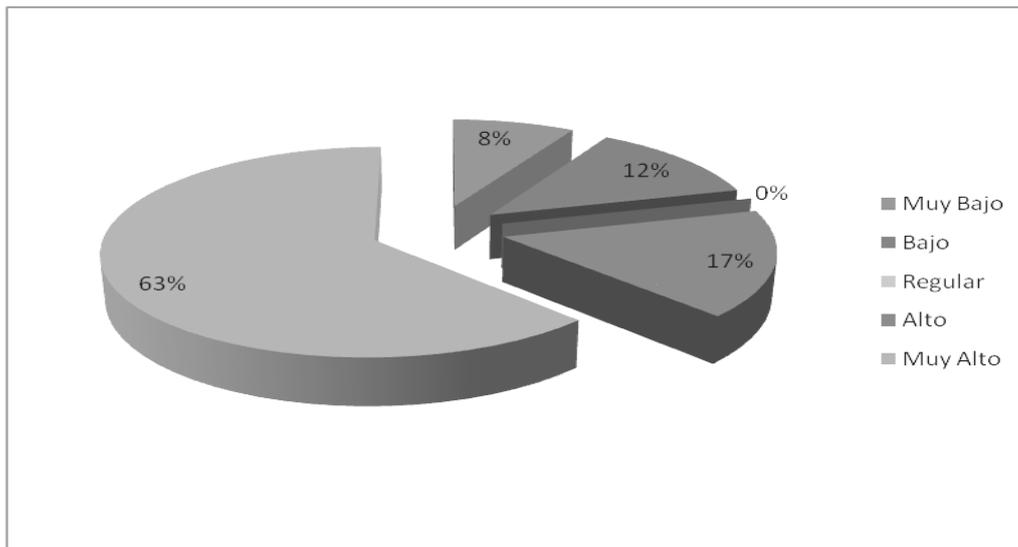
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE DE CLIMA INSTITUCIONAL

Tabla 15 ¿Considera usted que en la institución Educativa se oculta información?

	f	%
Muy Bajo	2	8
Bajo	3	13
Regular	0	0
Alto	4	17
Muy Alto	15	63
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 15



INTERPRETACIÓN

La información es importante para mejorar el ambiente de educación tanto para la enseñanza en los tres niveles en la I. E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa.

Es muy preocupante ya que los profesores manifestaron que existe un 63% que oculta información ya que El docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el académico), que comprende los procesos en que está inserto, decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus alumnos en los distintos niveles

Sin embargo, no les interesa compartir una información para el mejor desarrollo con un 17% alto esto nos da entender que no hay compañerismo y cada uno es muy individualista, en muchos casos con algún material educativo actual como pueden ser libros, tecnología o en muchos casos no se avisan de alguna ponencia o conferencia o charlas de algún experto en educación ya que esto se ve reflejado que solamente existe un 13% bajo y un 8% bajo. Entre los profesores de dicha institución.

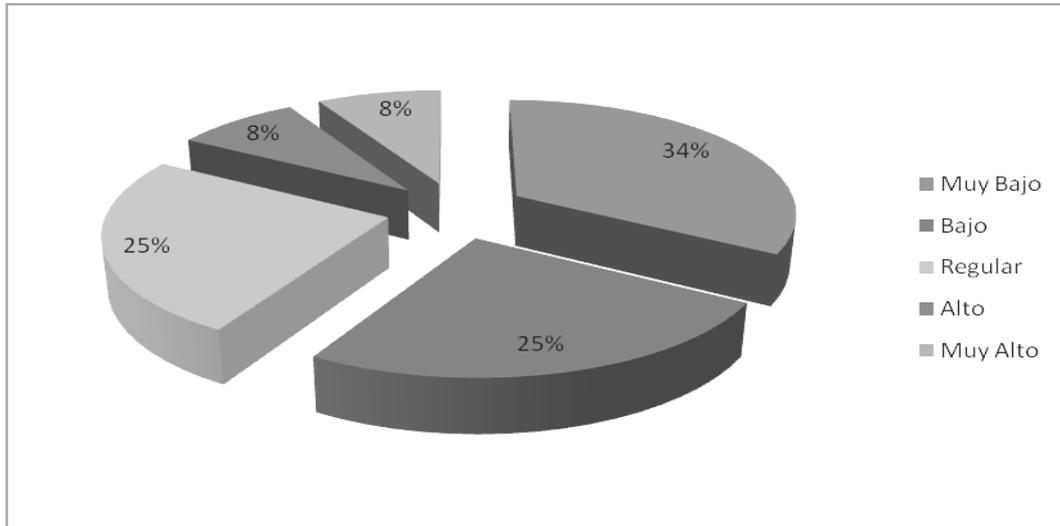
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE DE CLIMA INSTITUCIONAL

Tabla 16 ¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la Institución Educativa?

	f	%
Muy Bajo	8	33
Bajo	6	25
Regular	6	25
Alto	2	8
Muy Alto	2	8
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 16



INTERPRETACIÓN

El grado de satisfacción es importante ya que por medio de ello sabemos cuánto se puede sentir identificado y participativo de la I.E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa. Con un preocupante 33% que significa Muy Bajo y Regular 25 y Bajo 25% con el mismo porcentaje esto es el grado en el cual los individuos se sienten afectados de manera positiva o negativa por su trabajo.

Es una actitud o respuesta emocional a las tareas que uno desempeña, así como a las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes a sus expectativas en donde se ve demostrada en un 8% alto y muy alto se ve satisfecho de pertenecer a dicha institución .

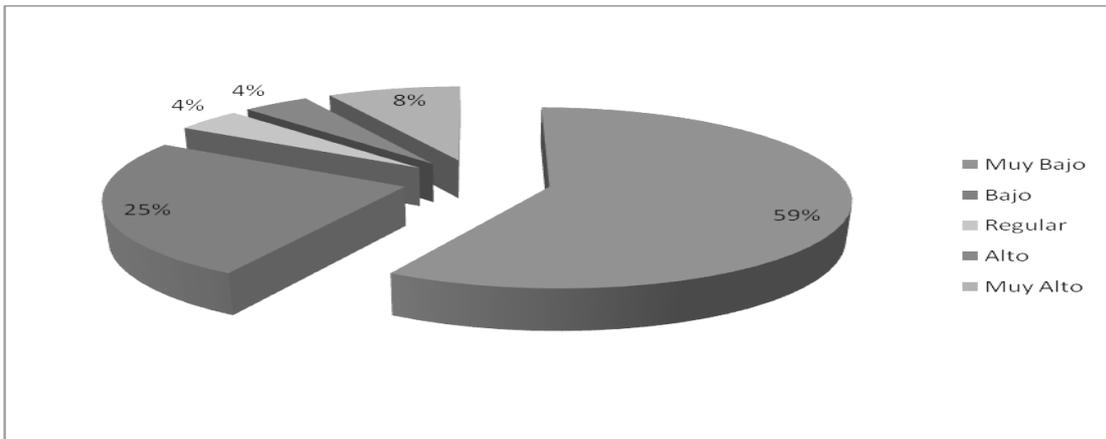
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE DE CLIMA INSTITUCIONAL

Tabla 17 ¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en la Institución Educativa?

	f	%
Muy Bajo	14	58
Bajo	6	25
Regular	1	4
Alto	1	4
Muy Alto	2	8
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 17



INTERPRETACIÓN

El grado de reconocimiento el desempeño docente es el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, donde los profesores han manifestado muy bajo 58% claro que esto se debe complementar con la actitud y cualidades que muestre el docente en la institución de acuerdo a las normas educativas.

Donde es importante destacar 25% Es muy importante resaltar que con el desempeño que dan a conocer cada uno de los docentes surge la competitividad, pero que lamentablemente no se desarrolla a la par en todos los docentes, de aquí la necesidad de comparaciones en función al nivel de desempeño de unas con otras instituciones o también entre un personal u otro.

La I.E.P. "Thales de Mileto" Socabaya de Arequipa para de esta manera poder tomar las medidas correctivas del caso, por supuesto en función a los aspectos importantes que se dan entre los grupos y las personas para ser aplicados donde haya la debilidad e ir fortaleciéndolas para lograr los objetivos planteado, esto se da en la un desempeño docente profesional adecuado, en donde se cumple con lo solicitado, sin dar un poco más de lo acordado pese a que dentro de las normas educativas vigentes se manifieste la participación activa en actividades consideradas extracurriculares, significativas y beneficiosas para la institución , es así como se debe ejercer profesionalmente el rol docente. un desempeño docente profesional adecuado, en donde se cumple con lo solicitado, sin dar un poco más de lo acordado pese a que dentro de las normas educativas vigentes se manifieste la participación activa en actividades consideradas extracurriculares, significativas y beneficiosas para la institución, es así como se debe ejercer profesionalmente el rol docente.

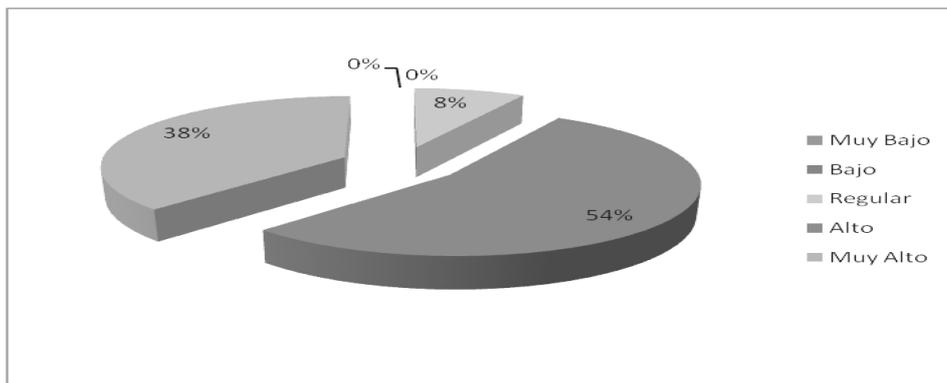
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE DE CLIMA INSTITUCIONAL

Tabla 18 ¿Cómo cree Ud. que se valora el personal docente en su prestigio profesional?

	f	%
Muy Bajo	0	0
Bajo	0	0
Regular	2	8
Alto	13	54
Muy Alto	9	38
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 18



INTERPRETACIÓN

Los diferentes docentes encuestados, de la I.E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa manifestaron que su prestigio profesional, es importante y valioso con un nivel alto de 54% y muy alto con un 38% esto nos demuestra la importancia que años o en muchos casos por asistencias a especializaciones, seminarios, capacitaciones y participaciones para mejorar su desempeño esto se ve reflejado en el desempeño docente meramente profesional que es directo claro y consistente., docente profesional adecuado, en donde se cumple con lo solicitado, sin dar un poco más de lo acordado pese a que dentro de las normas educativas vigentes se manifieste la participación activa en actividades consideradas extracurriculares, significativas y beneficiosas para la institución , es así como se debe ejercer profesionalmente el rol docente.

Cumple con lo esperado, pero con cierta irregularidad (ocasionalmente), implicando pequeñas fallas dentro de la organización, indica un desempeño docente que presenta notorias debilidades, deficiencias que afectan significativamente el quehacer docente. Ya que bajo y muy bajo con un 0% esto significa que ningún docente piensa que no tienen capacidad para la enseñanza en su currículo pedagógico.

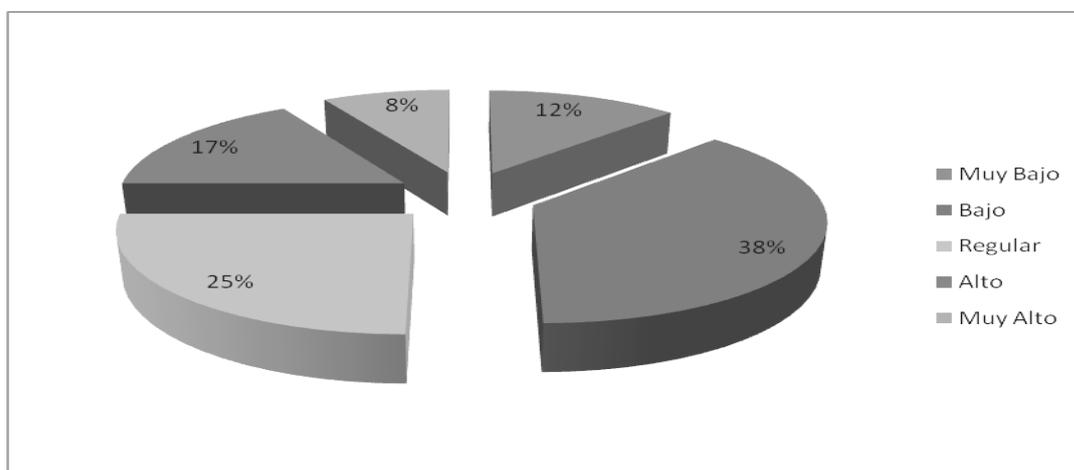
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE DE CLIMA INSTITUCIONAL

Tabla 19 ¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la Institución educativa?

	f	%
Muy Bajo	3	13
Bajo	9	38
Regular	6	25
Alto	4	17
Muy Alto	2	8
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 19



INTERPRETACIÓN

Se encuestaron en lo referente a la autonomía los profesores indicaron que es muy bajo con un 38% esto se refiere a que muchos de ellos no comparten sus virtudes de enseñanza siendo individualistas en sus acciones de compartir dentro de sus compañeros de trabajo, dejando de lado el clima institucional esto se reflejado en que sus opiniones muchas veces no son compartidas entre ellos basándose en un individualismo propio reflejándose en su desenvolvimiento académico en la I.E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa.

Ya que solamente existe regularmente en un 25%, esto nos indica que en algunas oportunidades dejan de ser autónomos y se bien influenciados por las decisiones de la institución que en muchos casos pueden ser de carácter autoritario y tajante y no permite poder opinar en alguna decisión tomada desde la dirección del colegio, dejando de lado la participación activa y participativa de los profesores en las distintas áreas y niveles de educación que se dan en la institución educativa.

Lo que se busca es poder impulsar que ese 17% y 8 % según opiniones después de la encuesta puedan ser más de un 50% en su autonomía y ser más compartido en el entorno para su mejor desarrollo de su clima institucional.

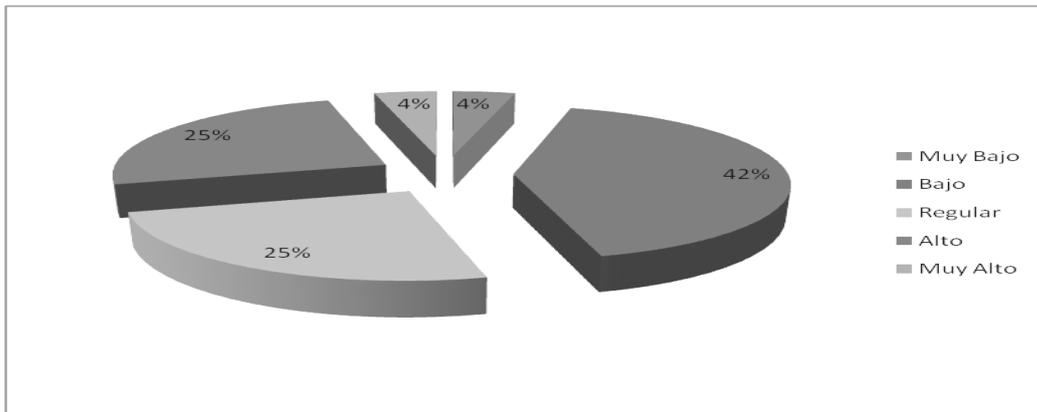
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE DE CLIMA INSTITUCIONAL

Tabla 20 ¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la Institución Educativa?

	f	%
Muy Bajo	1	4
Bajo	10	42
Regular	6	25
Alto	6	25
Muy Alto	1	4
Total	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 20



INTERPRETACIÓN

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo, director y profesores, las responsabilidades compartidas. Esto no se ve reflejado según la encuesta ya que se lleva de manera baja con un 42% esto nos da como se siente el docente en la I.E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa.

El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. En la comunicación institucional.

3.2. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN SU COMUNICACIÓN DE DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS EN LA I.E.P. THALES DE MILETO SOCABAYA - AREQUIPA, 2015

3.2.1. Descripción

Las estrategias comprenden una serie de actividades y acciones tendientes a mejorar el clima institucional satisfactorio entre el personal docente y la dirección donde se logre una adecuada comunicación para un desempeño profesional para una gestión institucional eficiente y democrática. Generando un ambiente de trabajo agradable.

3.2.2. Fundamentación

Las estrategias propuestas para mejorar el clima institucional se dan en las relaciones entre los docentes de la Institución Educativa deben estar basadas en la comunicación adecuada compañerismo constante, la confianza para buscar una identidad institucional.

La Teoría del Clima Institucional, menciona que el desempeño de sus funciones pedagógicas de los subordinados es causado por el comportamiento organizativo y por las condiciones que los mismos perciben, por sus expectativas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la capacidad de integración para su convivencia institucional

El modelo de Likert es importante porque puede ser utilizado en una institución para determinar el ambiente que existe, también permite proponer los cambios que se deben implantar para derivar el perfil deseado.

Entonces, podemos decir que la humanidad que construimos Los fenómenos sociales y culturales que caracterizan a las sociedades, no serían posible sin la trama de interacciones que existen entre la gran diversidad de sujetos que la componen.

Las normas y roles asumidos por consenso en el interior de una institución se convierten en la fuerza motriz que impulsará el desarrollo de las acciones encaminadas al logro de objetivos compartidos y la mejora del clima institucional.

Acciones	Fecha de inicio	Frecuencia	Responsable
Realización de un diagnóstico integral a todos los docentes sobre el clima institucional, y las necesidades de comunicación interna y externa	Enero 2015	Semanal	Director
Realización de habilidades y competencias en cuestiones comunicativas.	Febrero 2015	Mensual	Director
Realización de debate sobre las responsabilidades individuales de cada docente.	Marzo 2015	Mensual	Director
Establecimiento de reuniones conjuntas donde se trate el tema del rescate de valores	Mayo 2015	Mensual	Director
Circulación de mensajes, con el objetivo de proveer comunicación, sobre los valores compartidos en la institución educativa	Junio 2015	Mensual	Director
Elaboración gráfica sobre el rescate de los valores, haciendo énfasis en la Honestidad, Responsabilidad y trabajo en equipo.	Junio 2015	Mensual	Director
Realización de dramatizaciones sobre la importancia del desempeño del docente	Permanente	Semanal	Director

Realización de actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar la imagen corporativa de la institución Educativa	Julio 2015	Permanente	Director
Realización de intercambio de experiencias con los docentes sobre la ética, la identidad y la imagen de la institución educativa.	Septiembre 2015	Permanente	Director General

3.2.3. Estrategias comunicacionales

Fortalecer las relaciones mediante contactos sociales propiciar que las personas se conozcan para que lleven a cabo un proyecto conjunto o simplemente para hablar, puede influir de una manera positiva. Como líder, puede hacer uso de algunas actividades con el objetivo de facilitar que su personal se reúna, se sienta más cómodo en conjunto y funcione mejor como equipo usualmente no tiene que forzar al personal para que reúna, pues la mayoría agradece la oportunidad que usted brinda para establecer una mejor comunicación e interacción personal

3.2.4. Charlas

Se procederá a dar charlas por diferentes especialistas, psicólogos, Sociólogos, Relacionistas en Humanidades entre otros para explicar que lo más importante en mantener un ambiente de trabajo colaborativo dejando de lado lo individualista y dando importancia a las relaciones personales en mantener un buen clima institucional.

Los puntos a tratar en dichas estrategias comunicacionales serían:

3.2.4.1. Motivación.

El concepto de motivación también es muy complejo y se emplea con varios sentidos (. Manzaneda, F. y D. Madrid. 1997):

El uso más frecuente se refiere al proceso interviniente o al estado interno de un organismo (individuo) que lo conduce hacia una acción determinada.

En este sentido, la motivación se convierte en un activador de la conducta humana. Los estados motivacionales, lo mismo que los actitudinales, se generan por efecto de un conjunto de factores o variables que se interaccionan:

a. Las necesidades humanas

Necesidades fisiológicas, con base neurológica y bioquímica. Por ejemplo, las necesidades primarias: el hambre, la sed, el sexo, etc.

Necesidades psicosociales: instrumentales, integrativas, de ocio y esparcimiento, educativas y formativas, comunicativas, etc. Las primeras teorías psicológicas que surgieron a principios de siglo se basaron en los instintos humanos y en las necesidades primarias para explicar la motivación de los individuos.

b. Las creencias, opiniones y valores

Desde el punto de vista cognitivo, las creencias y las opiniones de los individuos influyen en sus estados motivacionales. La teoría de la *atribución* (Kelly, 1967; Weiner, 1980) parte de que los individuos desean comprender y descubrir por qué nos ocurren determinadas cosas; es decir, tratan de buscar las relaciones causales de los acontecimientos, sobre todo, de los imprevistos y adversos. Estas causas pueden deberse a factores internos, O a factores.

La percepción del individuo respecto al mecanismo de control de esos factores, el hecho de que considere que ese mecanismo se encuentra en él/ella, interno, y depende de él/ella o que, por el contrario, se encuentra fuera de él/ella y lo que ocurre depende de otros factores que no se pueden controlar es de vital importancia. Esta dicotomía relativa al control interno o externo de la conducta humana es la base del constructo que Rotter (1966) llama "locus of control".

La importancia de las creencias y de las valoraciones de los individuos no solo en su estado motivacional sino en su comportamiento en general, ha sido resaltada por Kelly (1955, 1963), cuando habla de los *constructos personales*. Según Kelly, cada uno de nosotros desarrollamos nuestro propio conjunto de teorías que usamos para darle sentido al mundo que nos rodea. Estas teorías son usadas para predecir el comportamiento de la gente con la que nos interrelacionamos, dirigen nuestras acciones e influyen en nuestra conducta, por consiguiente, tienen una influencia directa en nuestra motivación.

En este sentido, cada uno de nosotros actuamos como "un científico" en nuestras actividades y experiencias cotidianas. No nos limitamos a aceptar lo que nos sucede, sino que construimos teorías sobre ello para comprenderlo e interpretarlo. Estamos continuamente desarrollando ideas sobre el comportamiento de los demás y las aplicamos a la hora de explicar los comportamientos.

c. Deseo e interés por conseguir la meta.

El individuo motivado desea y quiere conseguir aquello por lo que se siente motivado; es decir, muestra un deseo, unas ganas y un interés manifiesto hacia la meta.

d. La meta

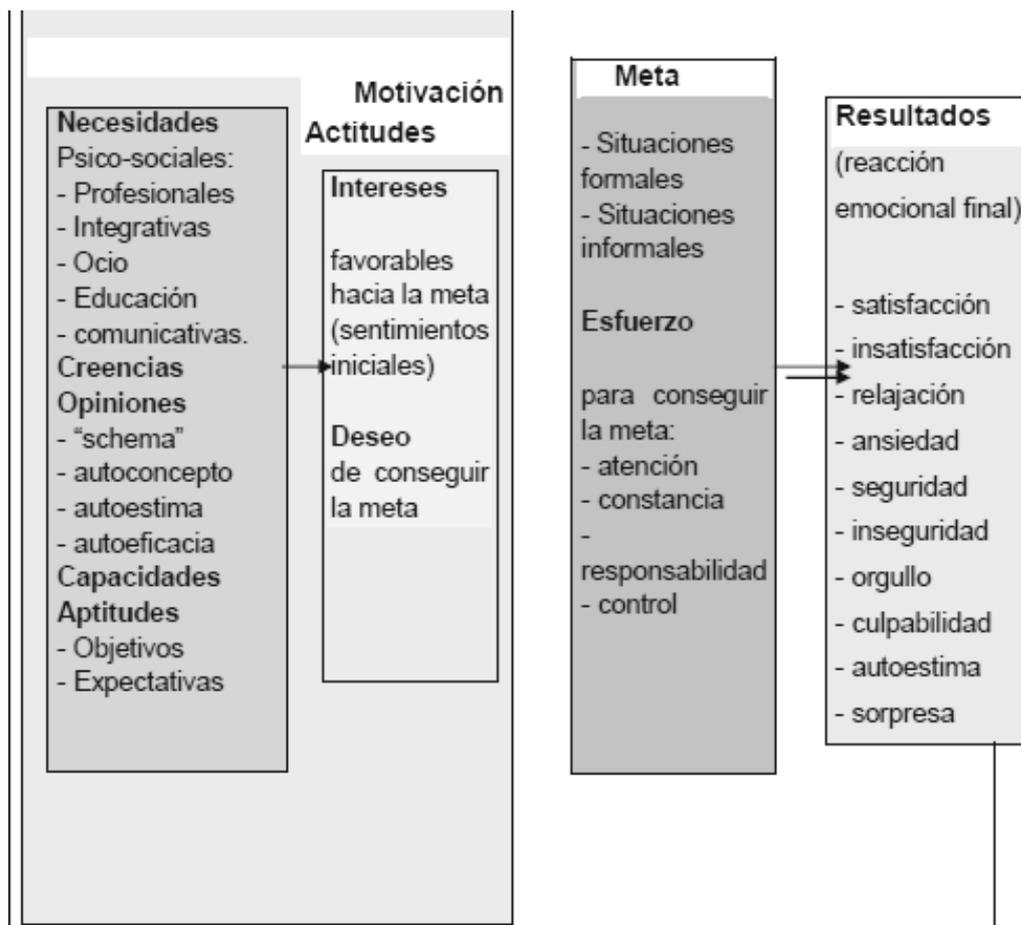
La meta o fin que se pretende conseguir actúa continuamente como estímulo que activa todos los componentes, denominado el constructo motivacional. El individuo, cuando está motivado, actúa en dirección a la meta. La orientación del individuo hacia la meta se manifiesta a través de una serie de razones o motivos personales por los que se estudiar, trabajar, etc.

e. Factores emotivos.

Según los resultados finales que consiga el individuo en el trabajo, aprendizaje de la (meta), así experimentará mayor o menor grado de satisfacción y su estado motivacional aumentará, disminuirá o se mantendrá creándose cierto sentimiento de éxito o fracaso. Es decir, la percepción de los aprendices respecto al grado de consecución de la meta afecta a sus *creencias* y expectativas, *deseo* de aprender, trabajar, etc.

Por tanto, conserva, aumenta o disminuye su estado motivacional.

Los componentes fundamentales que hemos identificado en el constructo motivación son los siguientes:



3.2.4.2. Importancia del buen clima institucional.

La preocupación por el buen clima institucional surgió inicialmente en el mundo académico con los trabajos del Instituto Tavistock de Londres (1947) que evolucionaron desde el enfoque socio psicológico hacia el socio técnico. Sin embargo, el interés por el tema ya estaba presente en otros movimientos sociales del 30: Derechos de los trabajadores, de los años 50: Relaciones Humanas, de los 60: Dirección Democrática; Enriquecimiento del puesto de trabajo; Participación en el trabajo.(Visauta,1983; Gózales et al.,1996)

La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal (FRENCH, W. 1996:375).

La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional (GIBSON, IVANICEVICH, DONELLY, 1996: 908 p.p).

La Calidad de Vida en el Trabajo puede tener varios significados, pero en los últimos años se ha consolidado como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas (ROBBINS.1995: 485 p.p.)

‘La Calidad de Vida en el Trabajo’ es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial

Algunos criterios son importantes si queremos implementar proyectos de calidad de vida laboral, estos criterios nos permitirán encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales.

a. Suficiencia en las Retribuciones.

Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir,

b. Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.

Estableces condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.

c. Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas.

Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.

d. Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad

Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.

e. Integración Social en el Trabajo de la Organización.-

Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo constante a los equipos de trabajo.

f. Balancear entre Trabajo y Vida.-

Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos

3.2.4.3. Beneficios de la calidad de vida en el trabajo (C.V.T.)

La implementaron de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar beneficios tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

- Evolución y Desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- Menor rotación en el empleo
- Menores tasas de ausentismo
- Menos quejas
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia en la organización.

3.2.4.4. Limitaciones de los proyectos de C.V.T.

Los Proyectos de C.V.T., de la misma manera que tienen sus beneficios, también tienen algunas limitaciones, las cuales mencionaremos a continuación:

❖ Algunos empleados no deseen mejorar su C.V.T.

Esto se da en organizaciones es que los empleados son incapaces de asumir una nueva responsabilidad, son reacios a trabajos en grupo, les desagrada reaprender, les desagradan los deberes más complejos, por lo que la implementaron de Proyectos de C.V.T se hace más difícil.

❖ **Aumento de costos**

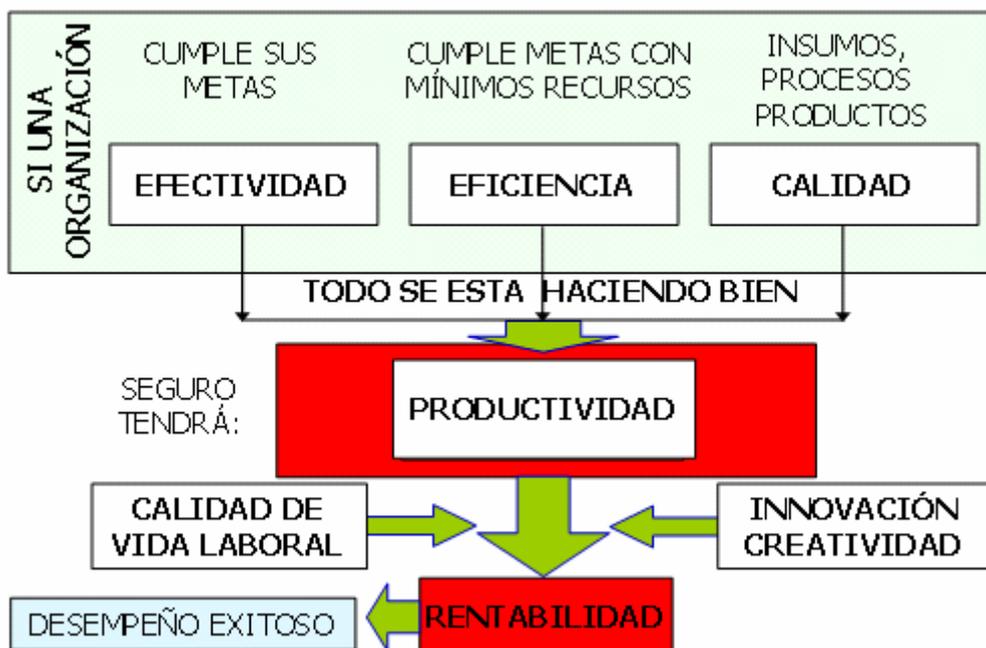
Luego de replantear, mejorar o reestructurar los puestos de trabajo es posible que se necesite nueva tecnología, nuevos ambientes, nuevas herramientas, nueva capacitación, lo cual hará que la organización tenga más costos en su funcionamiento.

❖ **El equipo tecnológico no es adaptable**

Algunas organizaciones realizan inversiones tan gigantescas en equipos tecnológicos, que no pueden hacer cambios sustanciales mientras estos no se sustituyan.

Cuando las condiciones tecnológicas problemáticas se combinan con actitudes negativas del empleado en lo concerniente al mejoramiento de las condiciones de trabajo, éste, se hace inapropiado mientras no se transforme el ambiente para hacerlo más favorable.

El cuadro muestra la inserción de la calidad laboral y la innovación y creatividad para mejora del desempeño exitoso del trabajador y rentabilidad de la empresa como consecuencia:



3.2.4.5. La identidad en el desempeño laboral.

A través de la identidad institucional se construyen y se abordan tres conceptos: individual, grupal y colectivo. Partiendo de lo individual Márquez (2007, p. 34), señala que el sentimiento de identidad "(...) es el conocimiento de la persona de ser una entidad separada y distinta de las otras". Es decir, se reconoce a la persona como única y distinta a los demás, involucrando el repertorio y el bagaje que el mismo trae del proceso socio-histórico en el cual se desenvuelve.

El individuo se reconoce desde el yo), como el conjunto de procesos psicológicos, mientras las formas en que el individuo reacciona ante sí mismo. Es decir, el individuo para sentirse parte de algo, debe comenzar por reconocerse para luego integrarse a un colectivo y luego interactuar con un grupo. Es importante para la definición de la identidad institucional, ver cómo los seres humanos se sienten parte del entorno, pero que ese entorno lleva consigo una identidad internalizada que se ve reflejada en la actuación y comportamiento de los miembros de ese entorno.

Desde la perspectiva organizacional educativa conceptualizar la identidad institucional, implica concebirla como "el conjunto de repertorios culturales compartidos por la comunidad educativa, a partir de los cuales se definen a sí mismo, orientan sus acciones u otorgan sentido a sus prácticas cotidianas" programas. Para el efecto, es posible medirlas a través de indicadores como el conocimiento de los objetivos institucionales, el conocimiento de la visión y misión institucional dándoles así, un valor personal.

3.2.4.5.1. La organización en equipos.

Según Martini (2007) la integración institucional, está vinculada al concepto de participación educativa: “los roles y niveles de participación de los diversos actores educativos en la escuela es algo complejo, ya que hay algunos que abogan por una participación restringida, de acuerdo al rol que se cumpla, mientras otros plantean una participación radical y sustantiva” (p.21). Algunos autores de la vertiente de la pedagogía crítica como Apple (2007) abogan por una participación mucho más igualitaria en el contexto de escuelas democráticas, ya que la democracia alcanza a todas las personas, incluidos los jóvenes:

(...) Las personas comprometidas con la creación de escuelas democráticas también comprenden que crearlas compromete más que la propia educación de los jóvenes. Las escuelas democráticas están pensadas para ser lugares democráticos, de manera que la idea de democracia también alcanza a los numerosos roles que los adultos desempeñan en las escuelas. Esto significa que los educadores profesionales, igual que los padres, los activistas de la comunidad y otros ciudadanos tienen derecho a una participación plenamente informada y crítica en la creación de las políticas y los programas escolares para sí mismos y los jóvenes (p. 22).

Asimismo, Gento (2008) habla de escuelas dispuestas al cambio, descentralizadas, donde exista un mayor nivel de participación democrática de los profesores, alumnos/as, padres y madres y de la comunidad escolar. Al respecto refiere que “una escuela que siendo pública pretenda ir volviéndose popular” (p. 4).

La participación y la intervención deben estar en proporción con el nivel de responsabilidad que estén dispuestos a asumir los diversos agentes educativos y los miembros de la comunidad. “Sólo el nivel de participación y de intervención de los diferentes miembros de la comunidad educativa, sentará las bases para una adecuada integración institucional”

En relación a la integración institucional, Ostroff (1993) describe diversos niveles de comunicación, elemento base para el conocimiento de la realidad educativa, donde los diferentes miembros de la comunidad educativa, tienen la responsabilidad de conocer:

- a) **Información:** Se transmite, simplemente, una decisión tomada por la autoridad correspondiente para que los afectados la ejecuten.
- b) **Consulta:** Se pide opinión a los afectados, si bien la decisión la toma en cualquier caso la autoridad pertinente.
- c) **Elaboración de propuestas:** Los afectados pueden aquí ofrecer opciones y argumentar a favor o en contra, pero la autoridad decide en todo caso aprobando o modificando propuestas, o asumiendo otras diferentes.
- d) **Delegación:** Se otorga una delegación de atribuciones de un ámbito determinado con responsabilidad última del delegante.
- e) **Codecisión:** Se produce la decisión en común, tras la participación de los afectados.
- f) **Cogestión:** La participación de los implicados se produce en la toma de decisiones y en la puesta en práctica de las mismas.
- g) **Autogestión:** La decisión, en este caso, corresponde a quienes han de poner en práctica dicha decisión, a cuyo efecto actúan con total autonomía.

Obviamente, los tres primeros niveles son básicos y no conllevan ningún poder de decisión respecto de lo determinado por la autoridad, a lo más el derecho a ser informado y a tener voz e iniciativa respecto a las propuestas, más no la posibilidad de llevarlas a cabo tal como fueron concebidas por sus elaboradores. Los últimos cuatro sí comportan una cierta transferencia del poder decisorio y una autonomía real aunque gradual respecto de la autoridad, lo que les da un carácter democratizador bastante profundo respecto a la gestión escolar y a todos sus actores.

En función a lo expuesto, Berrocal (2007, p.35) refiere que la integración institucional, sería el grado en que los colaboradores se ayudan entre sí, considerando que las relaciones son respetuosas y consideradas, además del grado en que se perciben en el medio interno la cooperación, responsabilidad y respeto. Ello puede ser medible a través de indicadores como comunicación asertiva y oportuna percepción del trabajo en equipo.

Conclusiones de la propuesta de solución

- Tome su trabajo en serio, pero no se tome así mismo demasiado en serio este viejo adagio es bastante significativo para nosotros en el actual ambiente de trabajo ya que debemos de tomar en serio lo que hacemos debido a la filosofía de la contratación en la mayor parte de las empresas, todo el personal tiene gran cantidad de trabajo importante por ejecutar.
- Los empleados relajados y felices son más productivos por que trabajan bien en un ambiente con menos estrés y dentro de una gran camaradería, infortunadamente muchos patrones no toleran que su personal disfrute de su tiempo de trabajo. Se da un énfasis muy grande a la producción tanto que se hace sentir a los empleados como robots, sin emociones caminando lenta y pesadamente durante toda la jornada de trabajo.
- Las empresas con visión pueden arribar esta barrera de negatividad haciendo que el trabajo sea más divertido a medida que los patrones y los administradores muestren su sentido del humor y estimulen disfrutar el trabajo conjunto para alcanzar resultados satisfactorios sus empleados desarrollaran mejores actitudes hacia sus trabajos y como consecuencia se reducirá el ausentismo y se aumentara la productividad y la satisfacción en el trabajo.

CONCLUSIONES

- No existe un nivel aceptable de clima institucional según la perspectiva de los docentes en la I. E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa. Es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo no les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.
- No existe un nivel aceptable de clima institucional en su dimensión estructura que tienen los docentes. Esto afirma que no existe una perspectiva aceptable de los docentes de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.
- Existe un nivel regular de clima institucional en su dimensión relaciones que tienen los docentes en I. E.P. “Thales de Mileto” Socabaya de Arequipa. Esto nos afirma la existencia de un ambiente de trabajo regularmente grato y de regulares relaciones sociales tanto entre directores, docentes y personal administrativo generándose este ambiente dentro y fuera de la institución.
- No Existe un nivel aceptable de clima institucional en su comunicación institucional que tienen los docentes ya que se afirma que existe un aceptable sentimiento de pertenencia a la entidad ya que no se considera un miembro valioso de un equipo de trabajo. En general, a pesar de tener una gran intención y sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

RECOMENDACIONES

- Dar a conocer a la dirección del colegio de los resultados de este estudio para que tomen y asuman decisiones en la optimización del clima institucional y asimismo fortalecer el desempeño docente en su comunicación institucional.
- En base a este estudio, se sugiere realizar conferencias, talleres, consultorías, estudios, etc., sobre el tema clima y cultura organizacional, con la finalidad de lograr que las instituciones educativas se encuentren a la vanguardia en el trabajo de este tema.
- Las instituciones educativas deberían preocuparse por mejorar y mantener un clima institucional armonioso, para mejorar el buen desempeño docente partiendo de una buena comunicación institucional y por ende la calidad educativa. Un buen clima institucional permite que las relaciones interpersonales deban demostrarse con el buen trato, comunicación asertiva y empatía entre los miembros de una institución, para que el desempeño docente sea eficaz.
- Se sugiere a los docentes participar de manera activa en el fortalecimiento del clima organizacional, en especial en la dimensión relaciones, a fin de contribuir al desarrollo de la calidad educativa de la institución donde labora.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ❖ Alvarado, O. (2003). *Gerencia y Marketing Educativo*. Lima: Udegraf S.A.
- ❖ Ascencio, A. (2007). *Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima, Perú.
- ❖ Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Mac Graw Hill. Interamericana, S.A.
- ❖ Farjat, L. (1998) *Gestión Educativa Institucional*. Buenos Aires: Italgraf
- Fernández, T. (2004). *Clima Organizacional En Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- ❖ Fischman, D. (2000). *El espejo de un líder*. Lima: El Comercio – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- ❖ García, C. J. (2008). *Relación entre la Ejecución Curricular y el Desempeño docente en estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal*. Tesis no publicada Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú.
- ❖ Gonzales, G. (2004). *Evaluación del Clima Escolar como Factor de Calidad*. Madrid: La muralla. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Litwin y Stlinger. (1978). *Psicosociología aplicada: manual para la formación del especialista*. Editor Editorial Lex Nova
- ❖ Mateo J. (2005) *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona-España: Editorial Horsori.
- ❖ Menarguez, J. (2004). *Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. Madrid –España: Fundación Índex.
- ❖ Milla, I. A. (2008). *El clima organizacional y su relación con el rendimiento académico de los alumnos del 4º grado de Educación Secundaria de la I.E. Nº 7096 Príncipe de Asturias*. Tesis No publicada. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima, Perú.

- Ministerio de Educación (2004). *Ley General de Educación No 28044*. Lima- Perú: Imprenta del Ministerio de Educación.
- ❖ Montenegro A, (2003). *Evaluación del Desempeño Docente*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
 - ❖ Murillo, J. y Cuenca, R. (2007). Clima institucional y liderazgo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (REICE).
 - ❖ Núñez, R. F. (2006). *Clima institucional y satisfacción laboral de los docentes de la I.E. Bolivarianas de las regiones de Puno y Cuzco – 2006*. Tesis de maestría en Educación no publicada. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
 - ❖ Piero J. M. (2004), Cultura y cambio organizacional en *Revista de Psicología año III, Nº 04*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Pintado, E. (2007.) *Comportamiento Organizacional*. Lima: Arco de S. R. L.
 - ❖ Pulido, C. (2003). *Clima Organizacional una medida de éxito*. *Revista de Psicología año III, Nº 05*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
 - ❖ Rincón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
 - ❖ Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. (3ª edic.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall
 - ❖ Sánchez, C. (2008) *Investigación acción: una metodología para estudiar el hecho educativo en el aula*. Lima: Fondo editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Sandoval, C. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 27. p. 33-40.
 - ❖ Saturno, P. (2009). *El clima laboral en los Profesionales de Atención Primaria*. Cartagena: Editorial Venus

- ❖ Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial pueblo y educación. Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Consejo Nacional de Educación. Viñas, J. (2004) *Conflictos en los Centros Educativos*. España: Editorial GRAO.

Linkografía

- ❖ Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 1-2 (9). pp. 123-133. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-Organizacional.113112.html> (Consulta : 12 de Noviembre 2015)
- ❖ Álvarez, V. S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/t_.pdf (Consulta : 21 de Noviembre 2015)
- ❖ Caligiore, C. I (2005). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*. Recuperado de: www.redalyc.org/redalyc/pdf/290/2900.pdf Centro de investigaciones y servicios educativos (2007). *Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: Pontificia universidad católica del Perú. (Consulta : 21 de Noviembre 2015)
- ❖ Martín Bris, M. (1999). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. (2ª Edic.) España-Madrid. Recuperado de www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27_p103.pdf 61 (Consulta : 23 de Noviembre 2015)
- ❖ Muriel y Rota (2009) *Clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas en Puerto Ordaz*. Venezuela: Universidad Los Andes. Disponible en: < [http// www. Castrillón. climaorg. cl/ documento/ es.PDF](http://www.Castrillón.climaorg.cl/documento/es.PDF)> (Consulta : 23 de Noviembre 2015)
- ❖ Navarro, E.; García, A.; y Guzmán, F. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Centro de Investigaciones de Estudios Administrativos. España. Extraído de: <http://eumed.net/libros/2007c/>(Consulta : 23 de Noviembre 2015)
- ❖ Nieves E. F. (2000). *Desempeño docente y clima organizacional en el liceo Agustín Codazzi de Maracay, estado de Aragua, Venezuela*. Recuperado de www.iresie/Clima_organizacional.html(Consulta : 23 de Noviembre 2015)

- ❖ Silva, Z. (2011). *El rol del docente en el clima Institucional en los aprendizajes en el colegio Sara Serrano de Maridueña del Cantón Huaquillas de la provincia del oro*. Recuperado de www.uasb.edu.ec/Indel/10644/2868. (Consulta : 26 de Noviembre 2015)

ANEXOS

CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL

Estimado docente:

Agradecemos su colaboración por su aporte con la investigación de título: “Estrategias para mejorar el clima institucional en su comunicación de docentes y administrativos en la I.E.P. Thales de Mileto Socabaya - Arequipa, 2015”, desarrollando el cuestionario de clima institucional.

SEXO (F) (M)

EDAD _____

Por favor, siga Ud. Las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas
2. No deje preguntas sin contestar
3. Marque con una aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta

N°	Pregunta	Muy Bajo	bajo	regular	Alto	Muy Alto
1	¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la Información en la Institución Educativa donde labora?					
2	¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información en la Institución Educativa?					
3	¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa?					
4	¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas que afectan a la Institución Educativa?					
5	¿Cómo inciden los espacios y horarios de la Institución Educativa en la comunicación?					
6	¿Considera usted que en la institución Educativa se oculta información?					
7	¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la Institución Educativa?					
8	¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en la Institución Educativa?					
9	¿Cómo cree Ud. que se valora el personal docente en su prestigioprofesional?					

10	¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la Institución educativa?					
11	¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la Institución Educativa?					
12	¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su Institución?					
13	¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la Institución Educativa?					
14	¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su institución Educativa?					
15	¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su Institución?					
16	¿Considera Ud. Que existe respeto por los espacios de cada integrante de la Institución?					
17	¿Qué grado de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo?					
18	¿Considera usted útil reunirse fuera de la Institución Educativa para continuar el trabajo de la Institución educativa?					
19	¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de la institución educativa por parte de los profesores?					
20	¿En su opinión cual es el grado de participación de los miembros del Consejo educativo?					
21	¿Cómo percibe Ud. la participación de los profesores en el consejo educativo?					
22	¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes?					
23	¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?					
24	¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos?					

25	¿Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la institución educativa?					
26	Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su institución educativa					
27	¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones en la Institución Educativa?					
28	¿Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo?					
29	¿Cómo le parece el número/frecuencia de reuniones de su institución educativa?					
30	¿En su institución educativa existe una buena coordinación entre los docentes?					

DESEMPEÑO DEL DOCENTE

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Estimado Profesor la presente encuesta es parte de una Investigación, su finalidad es la obtención de información, a cerca de Relación entre el clima Institucional y el Desempeño Académico de los docentes, de la "I.E.P. Thales de Mileto del distrito de Socabaya Provincia de Arequipa, Departamento de Arequipa, 2015"

La encuesta es anónima y agradeceré la veracidad en sus respuestas

1.- ¿Cómo es el ambiente de trabajo?

- Bueno
- Malo
- otros

2.- ¿Cuál es su trato con los Docentes?

- Bueno
- Malo
- Otros

3.- ¿Cómo usted cree que es su desempeño?

- Excelente
- Bueno
- Malo

4.- ¿Cuál es el trato que brinda el Director?

Bueno

Malo

Otro

5.- ¿Qué tipo de trato existe entre Docente – Director?

Horizontal

Vertical

Otro

6.- ¿Cómo cree que se mejoraría la relación Director – Docente?

Reuniones pedagógicas

Actividades extra pedagógicas

Capacitaciones (dinámicas, juego de roles, etc.).

Otro

7.- ¿Cómo es su ambiente de trabajo?

Bueno

Malo

Otro

8.- ¿En su opinión cómo debe ser el perfil del docente?

Conformista

Investigador

Activo

9.- ¿Mantiene un buen clima con sus colegas?

Si

No

A veces

10.- ¿Ud. Cree que la comunicación ayudara a mejorar el clima institucional?

Si

No

Tal Vez