



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO, SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE MAESTRÍA.  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**Situación del Clima Institucional en la Institución Educativa  
Juan Manuel Iturregui - Lambayeque**

**Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la  
Educación, mención: Gerencia Educativa Estratégica**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. Echna Emilia Yovera Chapoñan**

**Asesor: Dr. Percy Carlos Morante Gamarra**

**2022**

**LAMBAYEQUE**

Situación del Clima Institucional en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui

Lambayeque



-----  
Lic. Eyna Emilia Yovera Chapoñan

Autora



-----  
Dr. Percy Carlos Morante Gamarra

Asesor

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación, mención: Gerencia Educativa Estratégica.

APROBADO POR:



-----  
Dr. Carlos Ulices Vásquez Crisanto

PRESIDENTE



-----  
M.Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario

SECRETARIA



-----  
Dr. María Elena Segura Solano

VOCAL

# SITUACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN MANUEL ITURREGUI - LAMBAYEQUE

## INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.unprg.edu.pe](http://repositorio.unprg.edu.pe)

Fuente de Internet

5%

2

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

3%

3

[www.fesc.edu.co](http://www.fesc.edu.co)

Fuente de Internet

1%

4

[www.estadistico.com](http://www.estadistico.com)

Fuente de Internet

1%

5

[repositorio.ucv.edu.pe](http://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

6

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1%

7

[repositorio.upao.edu.pe](http://repositorio.upao.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

8

[1library.co](http://1library.co)

Fuente de Internet

<1%

9

Submitted to Rovira i Virgili University

Trabajo del estudiante

 <1%

<1 %

---

10 repositorio.unap.edu.pe  
Fuente de Internet

<1 %

---

11 dspace.unitru.edu.pe  
Fuente de Internet

<1 %

---

12 docplayer.es  
Fuente de Internet

<1 %

---

13 www.psicologia-online.com  
Fuente de Internet

<1 %

---

14 repositorio.une.edu.pe  
Fuente de Internet

<1 %

---

15 Submitted to Universidad Nacional del Centro  
del Peru  
Trabajo del estudiante

<1 %

---

16 Submitted to Universidad de Granada  
Trabajo del estudiante

<1 %

---

17 moam.info  
Fuente de Internet

<1 %

---

18 gredos.usal.es  
Fuente de Internet

<1 %

---

19 luismartinezpavez.galeon.com  
Fuente de Internet

<1 %

---

20 animacionservicios.wordpress.com  
Fuente de Internet



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'PeruMartinez', is written over the bottom right portion of the page, overlapping the signature of the 19th entry and extending towards the 20th entry.

<1%

21

repositorio.unprg.edu.pe:8080

Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Peru' or similar, written over a horizontal line.

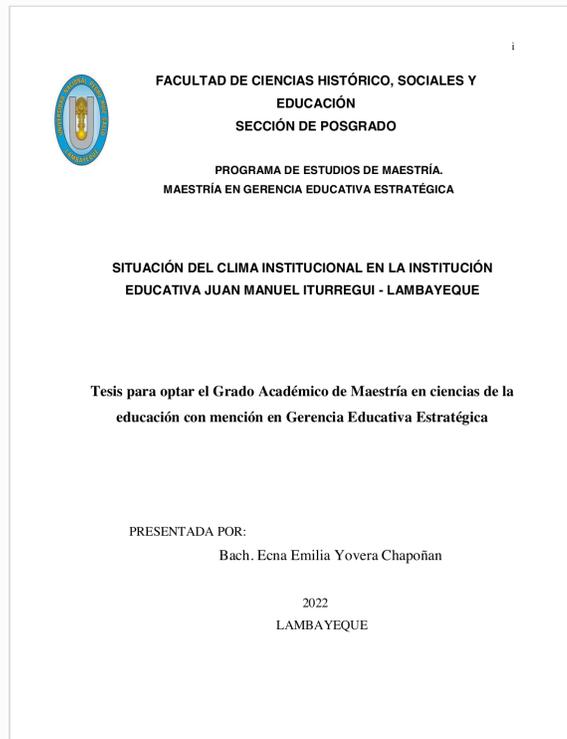


## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Ecna Emilia Yovera Chapoñan  
Título del ejercicio: SITUACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN E...  
Título de la entrega: SITUACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN E...  
Nombre del archivo: INFORME\_FINAL\_DE\_TESIS\_-YOVERA\_CHAPO\_AN\_ECNA-\_1.pdf  
Tamaño del archivo: 1.63M  
Total páginas: 81  
Total de palabras: 23,390  
Total de caracteres: 123,155  
Fecha de entrega: 02-may.-2022 09:57a. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entre... 1826254995



## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA, Docente1/Asesor de tesis /Revisor del trabajo de investigación de (los) estudiante(s), ECNA EMILIA YOVERA CHAPOÑAN.

Titulada:

Situación del clima institucional en la I.E. Juan Manuel Iturregui y/o Lambayeque, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 13% verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 20 de agosto del 2024



---

**DR. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA**

**DNI: 17539240**

**ASESOR**



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N°527-VIRTUAL**

Siendo las 12:30 horas, del día lunes 12 de diciembre de 2022; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/tzi-svov-pyu>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N°0641-2021-V-D-NG-FACHSE, de fecha 23 de junio de 2021, integrado por:

- Presidente : **Dr. Carlos Ulices Vásquez Crisanto.**
- Secretaria : **M.Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario.**
- Vocal : **Dra. María Elena Segura Solano.**
- Asesor Metodológico : **Dr. Percy Carlos Morante Gamarra.**
- Asesor Científico : **\_**



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“SITUACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN MANUEL ITURREGUI - LAMBAYEQUE”**; presentada por la tesista **ECNA EMILIA YOVERA CHAPOÑAN**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación**, mención: **Gerencia Educativa Estratégica**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 365-2022-CU de fecha 27 de julio de 2022); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(16) (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**  
Siendo las **14.00pm**, horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

**Dr. Carlos Ulices Vásquez Crisanto**  
**PRESIDENTE**

**M.Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario**  
**SECRETARIA**

**Dra. María Elena Segura Solano**  
**VOCAL**

**<<<<OBSERVACIONES:**

.....

.....

.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## DEDICATORIA

A Dios por regalarme la vida y una familia;  
a mis padres quienes nos enseñaron el camino  
correcto, sembrando valores y virtudes en  
cada uno de sus hijos con amor y rigor.

A mis hijos: Kevin, Noemí y Pedro,  
quienes a través de ellos sentí  
la ilusión de ser madre, momento  
trascendental en la historia de mi vida.  
Los amo, mis pequeños grandes  
hijos.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinita misericordia, guía y fortaleza en las circunstancias más adversas que nos presenta esta escuela maravillosa que es la vida, asimismo por permitirme seguir cristalizando mis metas, objetivos y sueños anhelados.

A mi familia por brindarme su valioso apoyo, comprensión, amor, cariño y sus sabios consejos, haciendo prevalecer la práctica de valores, esenciales, en la construcción de nuestras vidas. Con el ímpetu en cada amanecer, buscando nuevos horizontes

A mis maestros y asesores que, estratégicamente con su experiencia profesional y esfuerzo contribuyeron a mejorar, pulir y perfeccionar el presente trabajo de investigación, el cual se verá reflejado en la mejora de las buenas relaciones humanas en mi institución.

## TABLA DE CONTENIDOS (INDICE)

RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	x
CAPITULO I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	1
1.1. Ubicación del objeto de estudio .....	1
1.2. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio .....	2
1.3. Manifestaciones y características del Problema .....	3
1.4. Metodología .....	5
1.4.1. Población y muestra.....	5
1.4.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	6
1.4.3. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.....	6
1.4.4. Análisis estadísticos de los datos .....	7
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Antecedentes bibliográficos .....	8
2.2. Base Teórica.....	13
2.3. Aspectos conceptuales (definición de términos).....	18
CAPITULO III.....	22
RESULTADOS .....	22
3.1. Análisis y discusión de los resultados del estado del clima institucional en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui, Lambayeque .....	22
3.1.1. Estado de las relaciones funcionales.....	22
3.1.2. Estado de las relaciones interpersonales .....	29

3.1.3. Relación entre la relaciones y el clima organizacional en cuanto a la cultura organizacional .....	44
3.2 Estrategias para mejorar el clima institucional a partir de la mejora de las relaciones organizacionales de la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui, Lambayeque	49
3.2.1. Antecedentes.....	49
3.2.2. Alcance .....	50
3.2.3. Justificación e importancia.....	50
3.2.4. Fundamentación metodológica.....	51
3.2.5 Objetivos .....	55
3.2.6. Programa de actividades .....	55
3.2.7. Hacia un modelo de relacionamiento organizacional .....	59
DISCUSIÓN.....	60
CONCLUSIONES .....	61
RECOMENDACIONES .....	63
REFERENCIAS.....	64
ANEXOS.....	68

### Índice de tablas

<b>Tabla 1 Estado de las relaciones funcionales desfavorables de los directivos .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 2 Estado de las relaciones funcionales favorable de los directivos .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 3 Estado de las actitudes personales positivas.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 4 Estado de las actitudes personales negativas .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 5 Estado del saber escuchar y la capacidad de diálogo .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 6 Estado de la fidelidad del mensaje y la cultura del raje .....</b>	<b>43</b>

### Índice de Cuadros

<b>Cuadro 1 Frecuencia de las calificaciones del estado de las relaciones funcionales desfavorables de los directivos .....</b>	<b>24</b>
<b>Cuadro 2 Frecuencia de la calificación de las relaciones funcionales favorables de los directivos .....</b>	<b>28</b>
<b>Cuadro 3 Frecuencia de las calificaciones de las actitudes personales positivas.....</b>	<b>31</b>
<b>Cuadro 4 Frecuencia de las calificaciones del estado de las actitudes personales negativas .....</b>	<b>35</b>
<b>Cuadro 5 Frecuencias de las calificaciones del estado del saber escuchar y la capacidad de diálogo .....</b>	<b>39</b>
<b>Cuadro 6 Frecuencia de las calificaciones del estado de la fidelidad del mensaje y la cultura del raje .....</b>	<b>43</b>

## RESUMEN

Las organizaciones que brindan servicios de formación básica secundaria como lo es La Institución Educativa Juan Manuel Iturregui, necesitan comprender la relación entre las estrategias y el Clima Institucional, llevando a la presente investigación a Determinar el estado actual del clima institucional de la institución educativa “Juan Manuel Iturregui”, del nivel secundario, a partir de la gravitación de las relaciones organizacionales y dentro de ella las relaciones interpersonales. La metodología empleada fue de tipo básica, mediante una encuesta dirigida a una muestra de 30 docentes. Los resultados mostraron que las relaciones funcionales desfavorables que en conjunto obtienen una valoración media de 2.93, próxima a la opción neutral, en cambio, las relaciones funcionales favorables califican con valor medio de 3.43 que se aleja del valor que corresponde a la opción neutral y tiende hacia el valor de la opción de acuerdo, en lo que corresponde a las actitudes personales favorables el valor medio es de 3.68, que se distancia de la opción neutral y se aproximó a la opción de acuerdo. Por su parte, las actitudes personales desfavorables han obtenido un promedio de 2.76, inferior al valor de la opción neutral, con lo cual se tiene un bajo reconocimiento. La comunicación interpersonal, vinculada al saber escuchar y la capacidad de diálogo mostró un buen estado, la valoración media general de 3.42 reconoce un estado vigente como para contribuir al buen relacionamiento interpersonal el clima interno, especialmente en lo que corresponde al saber escuchar.

**Palabras clave:** Estrategias y Clima Institucional

## ABSTRACT

Organizations that provide basic secondary education services such as Juan Manuel Iturregui Educational Institution, need to understand the relationship between the strategies and the Institutional Climate, can present this research to determine the current state of the institutional climate of the educational institution “Juan Manuel Iturregui”, from the secondary level, from the gravitation of organizational relationships and within it interpersonal relationships; The methodology used was of the basic type, through a survey of a sample of 30 teachers. The results that relate to the unfavorable functional relationships that together have an average rating of 2.93, close to the neutral option, on the other hand, the favorable functional relationships with an average value of 3.43 that moves away from the value corresponding to the neutral option and it has towards the value of the agreement option, in what corresponds to the favorable personal attitudes the average value is 3.68, which distances itself from the neutral option and approximates the agreement option. On the other hand, unfavorable personal activities have obtained an average of 2.76, lower than the value of the neutral option, which means that there is low recognition. Interpersonal communication, linked to knowing how to listen and the ability to dialogue selected a good state, the overall average rating of 3.42 recognizes a current state to contribute to the good interpersonal relationship with the internal climate, especially in what corresponds to knowing how to listen.

**Keywords:** Strategies and Institutional Climate

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la problemática que se presenta en la institución educativa en cuanto a las relaciones organizacionales que afectan al Clima Institucional y al desempeño laboral de los agentes educativos. En efecto he creído conveniente realizar el presente trabajo sobre este tema, materia de investigación. Ya que controlar y equilibrar los estados emocionales es clave para que exista un buen ambiente favorable a la convivencia de toda institución. Asimismo, en la I.E.E. “Juan Manuel Iturregui” se puede apreciar tal situación problemática, el cual se manifiesta desde el año 2010 al 2015 plasmado en el Proyecto Educativo Institucional, el cual tiene una duración de cinco años. Posteriormente se actualiza este documento entre los años 2015 al 2020 cuyo análisis se ve reflejado en la existencia del mal funcionamiento de la estructura administrativa y organizacional y en especial de las relaciones interpersonales propiamente dichas. Por lo general en las reuniones de trabajo técnico- pedagógico existe cierta polémica que se revierte en tensional y más aún con la presencia del director, reflejándose que las relaciones funcionales no son las más adecuadas.

En cuanto a las relaciones interpersonales entre docentes, directivos, personal administrativo y de servicio es desfavorable, generando inseguridad y desmotivación de los agentes de la institución, como se puede observar hay cierta debilidad en la cultura organizacional, así por ejemplo el control de la asistencia de la plana docente es producto del rompimiento de las relaciones humanas. Por otro lado en el año del 2017 se implementó el proyecto de aulas llamadas experimentales, las cuales generaron descontento en la plana docente y en la gran mayoría de padres de familia. Quienes no asumen su compromiso con la institución, así como la falta de identidad por parte de sus hijos, entre otros problemas.

A pesar de que se ha tratado de mejorar este problema con la ejecución diversos talleres aún prevalece un inadecuado clima al interior de la institución, el cual no ayuda al buen desempeño laboral y por ende los afectados son los estudiantes.

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación se enmarca dentro del proceso de control organizacional de los directivos. Según Goleman ciertas aptitudes emocionales referidas al autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales no vienen siendo tomadas en cuenta para que contribuyan al desarrollo de los procesos y procedimientos institucionales.

Asimismo, el campo de acción del objeto de estudio está dado por los siguientes aspectos: los roles directivos, la comunicación interpersonal, la toma de decisiones, manejo de conflictos, el ejercicio de liderazgo, entre otros aspectos.

En efecto se ha considerado para el presente trabajo de investigación los siguientes objetivos:

**Objetivo general:** Determinar el estado actual del clima institucional de la institución educativa “Juan Manuel Iturregui”, del nivel secundario, a partir de la gravitación de las relaciones organizacionales y dentro de ella las relaciones interpersonales.

**Objetivos específicos:**

- ✓ Determinar la situación que enfrentan las relaciones organizacionales y las relaciones interpersonal.
- ✓ Determinar la relación existente entre tales relaciones y el clima organizacional en cuanto a la cultura organizacional.
- ✓ Formular un plan de mejora del clima institucional de la institución educativa emblemática “Juan Manuel Iturregui”

Asimismo, cabe resaltar que la formulación del problema nos lleva a plantear la siguiente **hipótesis:** La determinación del estado de las relaciones organizacionales, funcionales e interpersonales, permitirá establecer el estado del clima institucional de la Institución Educativa, Juan Manuel Iturregui - Lambayeque.

La presente tesis titulada “Situación del clima institucional en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui – Lambayeque” plantea una propuesta para que las relaciones funcionales sean favorables aplicando diversas actividades programas en el plan de mejora y en consecuencia mejorar el estado del clima institucional. De modo que dicho informe de tesis está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, el análisis del objeto de estudio incluye la ubicación del objeto de estudio, su evaluación, características y manifestaciones del problema de investigación.

En el capítulo II, el marco teórico incluye los antecedentes de la investigación y las bases teóricas con aspectos conceptuales.

En el capítulo III, se plantea los resultados, con análisis y discusión de resultados que incluye el estado de la relaciones funcionales e interpersonales, complementado con estrategias para mejorar el clima institucional.

Finalmente están las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

## **CAPITULO I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto de estudios de nuestra investigación es el proceso del clima organizacional, el estado que presenta en el seno de la institución educativa Juan Manuel Iturregui, de la ciudad de Lambayeque. Como todo proceso el clima institucional presenta una manifestación espacial y una manifestación conceptual y significativa. En esta parte del informe vamos a dar cuenta de ambas dimensiones, comenzando con la dimensión espacial.

### **1.1. Ubicación del objeto de estudio**

La I.E. en estudio Juan Manuel Iturregui, fue creado por el Ing. Luis Heysen el 27 de octubre 1945, por ley 10262. Tiene como razón social la avenida Huamachuco N° 600 en el distrito de Lambayeque, siendo una organización educativa estatal, brindando además un servicio educativo en los niveles primaria y secundaria, en Educación Básica Regular. Asimismo, las clases se desarrollan en dos turnos: mañana y tarde. En cuanto a la infraestructura se refiere, existen 25 aulas y 50 secciones en el nivel secundaria. Además, en el nivel primaria hay 15 aulas que hacen 30 secciones que albergan estudiantes de la provincia de Lambayeque y sus alrededores, quienes la mayor parte de estudiantes viajan de los diferentes distritos y se dedican a trabajos agrícolas.

Por otro lado cuenta con 83 docentes titulados en su totalidad, en el año 2010 la institución se catalogó como Institución Educativa Emblemática, la cual recibió un presupuesto para su reconstrucción que tuvo una duración de 06 años para obtener una moderna infraestructura, la misma que se implementó con variados ambientes equipados, 03 laboratorios de física, química y biología, 02 talleres de arte y cultura, el aula de innovación pedagógica (A.I.P), 02 salas multimedia, 01 polideportivo, 01 piscina semiolímpica, entre otros ambientes que caracteriza a la Institución como Emblemática. De modo que el presente trabajo de investigación se ha realizado con el objetivo de conocer la situación del clima de la institución “Juan Manuel Iturregui”, aspecto relevante en toda organización educativa para fortalecer las relaciones interpersonales y laborales.

## 1.2 Evolución histórica tendencial del objeto de estudio

El clima institucional es uno de los procesos fundamentales de las organizaciones en general y de las educativas en particular. Por lo cual, desde los inicios de la ciencia administrativa fue uno objeto de estudio recurrente. Sin embargo, el énfasis estuvo puesto en el clima a ambiente de las organizaciones empresariales, lo cual marco, fuertemente los primeros estudios y planteamientos. Bajo tal perspectiva es que surgen los planteamientos teóricos más importantes, como los planteados por Litwin y Stringer, o los planteados por Rensis Likert, que hemos tomado en cuenta en la presente investigación.

En realidad, los estudios del clima institucional en las organizaciones educativas, es bastante reciente y ha permitido destacar dos cuestiones particulares, su mayor complejidad y su mayor especificidad. Lo primero, porque dichas entidades acusan una naturaleza interna extraordinariamente diversa, lo cual hace complicado dar cuenta de sus distintas manifestaciones, integralmente por lo menos. Lo segundo, tiene que ver con su complejidad, pues cada elemento o proceso organizacional adquiere matices y significados especiales, por lo cual su clima interno resulta rico e intrincado que el que concierne a las empresas.

Sin embargo, en las dos últimas décadas vienen proliferando estudios del clima institucional, tanto en lo que concierne a su naturaleza, aspectos y componentes, como en lo que tiene que ver con las implicancias y su gravitación sobre cada uno de ello. Esto ha permitido precisar con toda claridad, por ejemplo, que el clima institucional es un fenómeno y un concepto de sistemas, afecta todo y es afectado por todo al mismo tiempo. Asimismo, se han logrado avances importantes en torno a sus relaciones internas, especialmente, en torno a su relación con la motivación o el desempeño laboral arribado, de modo que la preocupación ya no radica en demostrar la naturaleza general de dichas relaciones, sino sus manifestaciones específicas, pues toda entidad educativa es única y especial.

Por eso mismo, si bien existe la plena convicción sobre la importancia del clima en el quehacer organizativo, se ha abierto una inmensa franja en torno a sus particularidades. Con mayor razón si se parte de la idea que en la mayoría de instituciones educativas, su clima institucional no se perfila favorable para el desempeño laboral de sus trabajadores. Entonces, toma forma el desafío por entender las peculiaridades de su composición y naturaleza, como de

sus vinculaciones concretas con cada uno de los distintos aspectos organizacionales, como en el presente caso.

Por otra parte, si nos atenemos a Litwin y Stringer y a Likert, el proceso del clima institucional responde a una compleja integración de distintos factores y variables, de modo que constituye un reto enorme dar cuenta de todas sus implicancias. De allí la necesidad de efectuar delimitaciones. En nuestro caso, siguiendo la perspectiva de Likert, nuestro estudio ha delimitado su investigación a variables causales como la toma de decisiones y conductas de los directivos y docentes, y variables intervinientes como las actitudes, percepciones y comunicación. Todas ellas, integradas bajo la categoría relaciones organizacionales.

### **1.3 Manifestaciones y características del Problema**

En principio, en la IE Juan Manuel Iturregui, se debe analizar a los responsables de las actividades institucionales a través de sus estados emocionales y de sus dependientes, al respecto Goleman (1995) afirma que “las aptitudes emocionales, referidas al autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y las habilidades sociales no vienen siendo tomadas en cuenta para que contribuyan al desarrollo de los procesos y procedimientos institucionales” (p.10).

De esta manera, por ejemplo, aun cuando se ha determinado que la motivación es un factor clave del desempeño laboral resulta que pocos le prestan atención, incluso asumen que solo tiene que ver con las remuneraciones o las condiciones subjetivas de los trabajadores, desconociendo que también son importantes las condiciones objetivas que ofrece la organización como conjunto, dentro de lo cual sobresale el ambiente o clima interno. Incluso, al revés, si el conjunto de trabajadores se encuentra desmotivados y laboran en un ambiente tenso y conflictivo, ello lo refuerza, lo cual se transmite al trabajo en aula, a los docentes y el propio alumnado.

Para poder hablar de un buen clima institucional deberemos reconocer si existe un buen ambiente favorable al desempeño laboral y a la convivencia que supone formar parte de una organización, en este caso de una institución educativa. Pero en la IE Juan Manuel Iturregui no existe tal situación. Con respecto a este tema, en el proyecto educativo institucional 2015 al 2020 de la I.E., justamente se señala la existencia de problemas derivados del mal

funcionamiento de la estructura administrativa, de la estructura organizacional, la toma de decisiones, la comunicación, incluso del propio reconocimiento social. Y sin duda destacan la mala situación de las relaciones organizacionales, especialmente de las relaciones interpersonales. Usualmente son tensas, especialmente, en las reuniones con la plana directiva; se necesita un mayor nivel de integración entre docentes, alumnos y padres de familia; la cultura organizacional es débil; el control de horario de trabajo produce rompimiento de las relaciones humanas; aún más la existencia de aulas experimentales ha generado cierto descontento por parte de los agentes de la institución. Este proyecto implementado en el año 2017 sigue vigente.

Por otro lado, observamos la falta de compromiso de los padres para asistir a las reuniones programadas, así como el abandono de un buen porcentaje de alumnos que son parte de familias disfuncionales; creándose un clima de inseguridad por parte de los mismos y la falta de participación en clase por miedo a equivocarse. En cuanto a las relaciones interpersonales entre docentes, directivos y personal de servicio es desfavorable; la cual genera una desmotivación por parte de los mismos. También encontramos la falta de identidad de la I.E.E. en la formación de la juventud lambayecana. Asimismo, con el trabajo colegiado por parte de los docentes en los últimos dos años no se ha logrado el resultado esperado.

Es cierto que, en los años 2010-2015, en nuestro P.E.I (Proyecto Educativo Institucional) se consignó la existencia de una problemática institucional sobre las relaciones interpersonales, en especial cuando se desarrollaban las llamadas asambleas de docentes, en las cuales se podía observar un clima tenso, sin poder llegar a consensuar, es decir faltaba un buen manejo emocional por parte de directivos y docentes. Posteriormente dada la aplicación de la ley de la reforma magisterial N° 29944, la cual obliga a efectivizar las horas de clase, lo que significa que si los maestros deseamos realizar una asamblea lo podemos hacer un día que no interfiera el trabajo pedagógico con los estudiantes, el cual podría ser un sábado o domingo.

Es por ello que buscamos un plan integrador de intervención a través de este trabajo de investigación, que permita la armonía entre la comunidad educativa y en consecuencia elevar el nivel de las relaciones funcionales e interpersonales en bienestar del servicio educativo, cuyo elemento primordial es el estudiante y la razón de existir de las instituciones educativas.

## 1.4 Metodología

La presente investigación fue de tipo básica que según Bunge (1992), debido a que corresponde a las ciencias básicas o ciencias puras, en tanto permite obtener conocimientos de un determinado aspecto de la realidad, más allá de los intereses prácticos. Por otra parte, se propuso obtener conocimientos teóricos, explicativos, partiendo de la exploración de teorías vinculadas al clima organizacional para arribar a un modelo teórico. Es el plano, por tanto, de las generalizaciones empíricas, que van de la medición y la interpretación a la formulación de conceptos y categoría.

Por otra parte, por el tratamiento de la información que se recogió la investigación es cuantitativa, de un lado, por las mediciones que implico, y por el empleo de medios estadísticos para medir resultados y abstraer las conclusiones correspondientes. La hipótesis se sometió a diseños de recolección de datos numéricos que se analizaron mediante procedimientos estadísticos. Lo característicos de la recolección y análisis de los datos es su medición en base a procedimientos estandarizados.

Complementariamente, la necesidad de responder a las preguntas de investigación, confirmar la hipótesis y alcanzar los objetivos propuestos, sobre la base de la obtención de la información necesaria, sin manipulación de datos, generó un diseño no experimental.

### 1.4.1. Población y muestra

En principio, nuestra unidad de análisis fueron todos los integrantes de la institución educativa, dentro de lo cual se procedió a delimitar la población en los términos siguientes:

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Docentes</b>
1. Nombrados y contratados	
1.1 Nivel primaria	30
1.2 Nivel secundaria	74
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>

*Fuente: Registro de asistencia docente de la IE*

Esto condujo a la necesidad de seleccionar la muestra, la que, desde el punto de vista de Sampieri et al. (2006), constituye “en esencia, un subgrupo de la población...un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (P. 240). Dentro de los tipos de muestra y muestreo corresponde realizar un muestreo probabilístico y estratificado, limitándose a los docentes nombrados. En tal sentido tenemos dos tipos de muestra:

M1: Docentes nombrados de nivel primaria

M2: Docentes nombrados de nivel secundaria

<b>Unidad de análisis</b>		<b>Docentes</b>
1. Nombrados y contratados		
1.1	Nivel primaria	5
1.2	Nivel secundaria	25
TOTAL		30

*Fuente: Registro de asistencia docente de la IE*

#### **1.4.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para determinar las intervenciones de los docentes se recurrió a la técnica de la encuesta. Como señalan Cerezal, Julio y Fiallo, (2002) “la encuesta, es un método empírico... que supone la elaboración de un cuestionario, cuya aplicación masiva permite conocer las opiniones y las valoraciones que sobre determinados asuntos poseen los sujetos (encuestados) seleccionados en la muestra”. Por lo tanto, hemos optado por un modelo de encuesta cerrada o estructurada, que descansa en la formulación de ítems tipo Likert, por cada uno de los aspectos fundamentales o dimensiones de cada variable.

#### **1.4.3. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.**

En principio recurrimos a métodos teóricos donde predominan los procesos lógicos del pensamiento, Cerezal y Fiallo (2002) afirman que “se debe analizar, sintetizar, generalizar y extraer conclusiones sobre la esencia y los vínculos internos de los procesos, hechos y fenómenos, para explicarlos y descubrir las leyes que rigen, para agruparlos en un sistema único que son las teorías” (P. 49).

Dentro de estos métodos se recurrió al análisis y síntesis dado que fue necesario descomponer analíticamente la información obtenida para entender el comportamiento específico de los aspectos considerados, para luego arribar a conceptualizaciones como resultado de su integración conceptual y sintética.

Por otra parte, se utilizó el método de modelación que, en principio, que implicó desplegar la capacidad de abstracción, como señalan Reyes, Lidia y Bringas en su obra *La Modelación Teórica como método de la investigación científica* (2005), “todo el universo del objeto o una parte de él, en dependencia de lo que se construye, se encuentra siempre en un ambiente caótico y requiere ser separado en partes para su reflejo en el pensamiento” (2005, 10). En segundo lugar, porque se trató de modelar opciones de mejora del clima institucional de la IE escogida.

#### **1.4.4. Análisis estadísticos de los datos.**

El ordenamiento de la información se ha hecho en tablas tipo Likert, para coleccionar datos con valores estadísticos de tipo ordinales.

La fiabilidad fue determinada en base al coeficiente Alfa de Cronbach que permite establecer consistencia interna a partir del promedio de correlaciones entre los ítems de un determinado aspecto. Mientras que la validez se determinará en base al análisis factorial KMO que permite determinar la relación entre ítems y variables.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes bibliográficos

Garcia (2009) hace referencia al Clima Organizacional partiendo de 1960 como primera introducción en el campo de la psicología organizacional (industrial) por Gellerman. Por ser tener menos de un siglo a la fecha le falta unificación y métodos para definir conceptos. Partiendo de lo objetivos como estructuras, políticas y normas, hasta percepciones subjetivas, derivando en estudios que aportan en el plano metodológico, pero que tienen aún una brecha en la determinación conceptual, en sus inicios epistemológicos, y el rol de desarrollo del clima organizacional. Existiendo una convencionalidad en la afirmación que el clima organizacional genera consecuencias en el individuo, relacionándolo con el trabajo la percepción. Las ideas entorno al clima organizacional sobre el ser humano que habita en entornos dinámicos y complejos, por su conformación de individuos y equipos que desarrollan patrones conductuales diferentes y que modifican el entorno.

Posterior al análisis de la base teórica del clima organizacional se identificó que existen diversas definiciones, pero que teorías tiene tres componentes similares, siendo la percepción el primero, seguido por los indicadores organizacionales, incorporados en conjuntos de efectos directos y rendimiento laboral, impactando en los objetivos, siendo el ultimo el Conductual.

Los factores organizaciones en síntesis está conformados por aspectos estructurales, relaciones interpersonales y el entorno real, conformado los tres al clima organizacional.

Por otra parte, Álvarez (1992) afirma que “el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente clima organizacional”. Haciendo referencia a las cualidades del campo laboral, al interno clima, relacionándose con el individuo para identificar patrones conductuales. El determinismo individual no lo es todo, porque también influye el ambiente en general que lo rodea.

Lynch Gaete, Patricio y otros (1999) afirman que “el clima organizacional es como un concepto molar, el cual refleja el contenido y la fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos prevalentes entre los miembros de un sistema social”. Refiere que el grupo resultados conductuales, psíquicos y sociales pueden ser determinados percepciones de

los integrantes, empleando instrumentos cuantitativos como la encuesta, guía de entrevista estructurada y cualitativos como la guía de observación.

Peñate Montes et al. (1998), afirma que “el clima organizacional es una propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual lo distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros”, por su parte, Gerstner et al. (1996) afirman que “el clima organizacional puede ser conceptualizado como una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas”. Afectando los resultados del individuo y su comportamiento frente a la responsabilidad laboral, asegurando que los enfoques sobre el clima no evalúan los eventos de forma conjunta, sino que los describe de forma parcial.

Al respecto Gibson (1992) afirma que varias propiedades integrales, como “liderazgo”, “normas”, “roles”, “cohesión grupal”, “procesos grupales” y “estructura grupal”, complementados con los aspectos organizacionales (control de desempeño y toma de decisiones), contribuyen al clima de la organización; refieren que su cálculo debe ser paradigmático y multifactorial, desde otro enfoque Rodil y Mendoza (1980), afirman que el clima es “la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización”.

Desde otro enfoque Turcotte (1986), define al clima organizacional como “el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización”. Para el autor, existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de una persona, las estructuras organizacionales y los individuos conforman un sistema integrado y variado.

El cálculo del clima organizacional tiene por objetivo describir el sonido, ambiente, el carácter y el aspecto interno de una institución, acompañado de un debate sobre la estadística necesaria para medir significativamente el clima organizacional.

Según Quevedo (2006), existen investigaciones donde el clima organizacional es una Variable independiente “influye sobre...”, seguido por la categorización como Variable

interviniente “interpuesto entre...” y por ultimo analizan al clima organizacional como una Variable dependiente “efecto de...”; cuando es una variable independiente, busca que el objeto de estudio perciba al clima organizacional como un medio para mejorar su satisfacción y rendimiento, como variable interviniente, en un puente entre la estructura y la satisfacción o rendimiento. Cuando es dependiente es consecuencia del comportamiento de otras variables.

El organigrama, explica la asignación de funciones, la comunicación organizacional, las políticas y directrices, generan como consecuencia que los integrantes de la institución visualicen el clima de la organización; la mecanización o burocracia influyen en ese enfoque, en paralelo la tecnología, personalidad y necesidades en la organización, orientan las políticas organizacionales, de forma indirecta.

Marcuello García (2009) afirma que los individuos son “seres sociales, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales”. Estas habilidades contribuyen a cambiar las relaciones, a continuación, se menciona algunas de tipo interpersonales elementales que debe tener un director:

- Escuchar atentamente, requiere contacto visual, responder con movimiento de cabeza y hacer gestos de afirmación con el rostro.
- Habilidad para la retroalimentación, en una buena retroalimentación se debe concentrar en comportamientos específicos.
- Habilidad para delegar facultades, aquí los directores deben determinar en qué medida deben delegar facultades y los responsables.
- Habilidad de negociar, les permite a los gerentes que puedan negociar en forma eficaz, para lo cual será necesario investigar a su contrario, abrir la negociación con una oferta positiva, referirse a los problemas y no a las personalidades, subrayar las soluciones de ganar - ganar y aceptar la ayuda de terceros.

Por otra parte, según Sánchez Burneo (2008,17): “Una organización educativa, es una asociación de personas reguladas por un conjunto de normas, en función del fin último que es la educación. O, dicho de otra manera, es un acuerdo sistemático entre personas para llevar a cabo los objetivos específicos de la educación. Esta organización educativa, es el colegio o la universidad”. Por lo tanto, el término organización se refiere a una entidad que tiene un objetivo

concreto, tiene gente o miembros y tiene una estructura. Los miembros que trabajan en las organizaciones pueden estar divididos dos categorías: operativos y administradores.

De otro lado, estudios más específicos son los de Borel Junot (2006), citado en (Castro Vilcapuma, 2014) en su investigación titulado "Clima social institucional y calidad educativa en la Universidad Nacional del Sur: Un estudio de casos", la mencionada investigación se redactó en el marco de Proyectos de Grupos de Investigación (PGI), impulsados desde la Universidad Nacional del Sur de Puerto Rico, con una muestra de 54 docentes de una población de 79 docentes de Administración e Ingeniería, cuyos resultados fueron que: "En ambos departamentos se reconoce con una valoración relevante lo referido al cumplimiento de las responsabilidades programáticas por parte de los profesores como a la organización en general, cuestiones que se relacionan positivamente con los criterios de calidad educativa que sostiene la institución".

Fernández (2005) citado en (Aguado Maldonado, 2012) desarrolló una investigación comparativa del clima organizacional en México y Uruguay en 106 y 162 escuelas públicas urbanas y rurales respectivamente, incluyendo a 1272 maestros y directores. La meta fue caracterizar el uso de los trabajos desarrollados por los software de control externo de aprendizaje en primaria. Empleó como instrumento a los cuestionarios, obteniendo a los diferentes niveles de clima que incluyen diferentemente sobre las metas de evaluar el aprendizaje.

En el plano nacional contamos con estudios como los de Taboada (2006), citado en (Aguado Maldonado, 2012) refiere que el clima organizacional y el rendimiento de los profesores de organizaciones escolares relacionados a la metafísica y a los estados emocionales. Recolectando datos de tres organizaciones del sur de Lima, con una muestra de 55 individuos, ejecutando una evaluación de clima y una guía de rendimiento de los profesores. Aplicando una metodología correlaciona, considerando la moral y la ética conductual del clima y el rendimiento de los profesores en el sector educación.

Obteniendo resultados respecto a los planes y su implementación de actividades en el sector educación con un análisis correlacional, durante la etapa de control, en base a la moral se identificó una alta correlación con el clima organizacional. Desde un enfoque sistémico el clima en el sector educación logra que los profesore tengan valores y se responsabilicen de una

conducta ética con un rendimiento en sus clases, transformado al clima del colegio en una gruta para las actividades de los profesores, relacionado a la identidad, organización y otros componentes de la educación.

Asimismo, Soberón (2007), en su estudio “clima organizacional en instituciones educativas privadas de Lima del distrito de Breña”, trabajó con una muestra de 156 profesores de nivel básico. Empleó un cuestionario sobre de clima desde el enfoque de los profesores. Concluyendo que no existe un buen clima institucional en los colegios de la muestra, Además que la comunicación y reuniones eran inadecuadas; profesores con conflictos, inclinados a la defensa.

Barrantes Ponce (2005) citado en (Castro Vilcapuma, 2014) Analiza la “relación entre el clima social escolar y la asertividad en los alumnos del cuarto y quinto de secundaria de la institución educativa nacional Gustavo Ríes de la ciudad de Trujillo”, llegó a la conclusiones siguientes: "En el área de Clima Social Escolar encontramos niveles altos predominantes en las áreas de ayuda (50,24%) y claridad (49,27%). Aquí los alumnos muestran preocupación en el desarrollo de tareas tanto en grupo como con el docente, las reglas establecidas son claras y hay un seguimiento de ellas"; "En los niveles medios las áreas predominantes son: Implicación (53, 17%), afiliación (54,63%), tareas (56, 10%), competitividad (54, 15%), organización (60,49%), Innovación (57, 10%)".

García (2009) “Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en instituciones educativas de la Ugel 14 Oyón-Lima Perú”. Empleó un muestra conformada por 98 profesores y 236 estudiantes; su metodología fue de naturaleza básica, con diseño no experimental y un sub diseño transversal. Sus conclusiones fueron que con una probabilidad del 95%, el clima influye significativamente en el rendimiento de los profesores de los colegios incluidos en la Ugel 14 Oyón. Adicionalmente una existente correlación entre el clima y el rendimiento de los profesores con un nivel alto de tipo directo.

Desde otro enfoque Huamán y Borja (2010) en su investigación “El clima organizacional y su relación con la gestión pedagógica en la Institución Educativa Primaria Mariscal Castilla de Huancayo”. Su metodología tuvo un enfoque cuantitativo, a un nivel Correlacional, con una población de 72 personas. Obteniendo como resultados a un margen de error del 5% y una  $r$  de Pearson = 0.823, existiendo una relación directa y significativa entre clima organizacional y la gestión pedagógica en el colegio.

A su vez, Guerra (2009) “El Clima Organizacional de la I.E.P. San Francisco de Asís del distrito de Trujillo”. El estudio fue de tipo No Experimental de corte transversal. Con una población que integra a la I.E.P - 2009. Su muestra fue igual a la población, incluyendo a profesores y administrativo. Se utilizó entrevistas y encuestas, concluyendo que El clima organizacional de la I.E.P de esa fecha en el colegio “San Francisco de Asís” del distrito de Trujillo tiene un ambiente agradable con personal motivado, satisfecho y atendidos.

## **2.2 Base Teórica**

Como se ha señalado, el clima o ambiente de las organizaciones empresariales ha sido profusamente estudiado, lo que ha permitido excelentes aproximaciones conceptuales y planteamiento teóricos, sobre las cuales se han perfilado diversos modelos y teorías. En el plano genérico, algunos reconocen los alcances de la corriente estructuralista y la corriente funcionalistas. En la primera de ellas destaca la escuela Gestalt, la cual se centra en la percepción de las personas sobre el ambiente interno. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: “a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento”.

En ese orden de cosas, los humanistas que se alinean con esta orientación, sostienen que el clima es el grupo de enfoques generales que las personas obtienen de su entorno y derivan en las relaciones personales del individuo con la organización.

Pues bien, es en el marco de la escuela funcionalista que encontramos teorías y modelos de mayor precisión y especificidad, destacando el modelo de los factores de Litwin y Stringer y la teoría de las variables de Rensis Likert.

Para el presente estudio, hemos tomado como marco de referencia la teoría clásica sobre el clima organizacional de Rensis Likert, porque no solo permite estudiar términos de causa-efecto entre las variables que plantea, sino también centrar la atención sobre aspectos situacionales del clima, y dentro de estos sobre uno u otro de sus determinantes. Veamos los principales planteamientos.

Likert refiere que “la percepción del clima organizacional” genera efectos en tres variables. Iniciando por las causales como: organigrama, management, normas, políticas y competencias; en segundo plano las variables intermediarias, que visualizan lo interno y la salud

de una organización educativa con procesos administrativos, mencionando a la motivación, actitud, comunicación y toma de decisiones. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida.

Por otra parte, Likert propone que la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional: Climas autoritarios y Climas participativos.

Donde, el clima autoritario presenta dos variantes, el clima autoritario explotador y el clima autoritario paternalista; también el clima participativo presenta dos variantes, el clima participativo consultivo y el clima participación en grupo.

“El clima participativo consultivo se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados y El clima participación en grupo se caracteriza por existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección”

El clima autoritario explotador y el clima autoritario paternalista corresponden a un clima cerrado y rápido, siendo desfavorable para la organización, en cambio los sistemas participativos son abiertos y flexibles, siendo un clima favorable para la organización.

Ahora bien, como se ha señalado líneas adelante, nuestra investigación no pretende dar cuenta de todas y cada una de las variables propuestas por Likert, sino de aquella que tiene que ver con las decisiones y conductas (variables independientes) las actitudes, percepciones y comunicación (variables intermedias), pero dentro del plano mayor que otorgan las relaciones organizacionales, destacando las que dan cuenta de los nexos funcionales y, especialmente, las que corresponden a los nexos interpersonales.

### ***La disonancia cognitiva***

La disonancia cognitiva tiene una vertiente teórica y una vertiente metódica. Como perspectiva teórica su punto de partida lo constituye los estudios del psicólogo León Festinger, cuyos resultados fueron sistematizados en su obra “Theory of Cognitive Dissonance” (1957). En dicha obra el autor explica que “las personas intentan mantener su consistencia interna. Sugirió que los individuos tienen una fuerte necesidad interior que les empuja a asegurarse de

que sus creencias, actitudes y su conducta son coherentes entre sí. Cuando existe inconsistencia entre éstas, el conflicto conduce a la falta de armonía, algo que la gente se esfuerza por evitar”.

La ciencia administrativa apertura su campo para Psicólogos y Sociólogos entre 1960 y 1970, en torno al convencimiento que “las actitudes hacia las personas son más importantes para la eficiencia y la productividad que los propios factores materiales tales como: salarios altos, ambientes acogedores y horarios de trabajos menos” (Hernández, 2006, p.4). Especialmente al terreno específico de las actitudes de gerentes y trabajadores, elementos fundamentales en logro de metas.

La teoría también postula que cuando las persona expresan satisfacción hacia su tarea directiva o actividad laboral reflejan su actitud acerca de su trabajo. (Robbins, 2009, p.164), usualmente en términos de “afirmación valorativa favorable hacia un objeto (el trabajo), en donde se muestra uno de los principales componentes de las actitudes, el afectivo”. En el caso de los trabajadores las actitudes conforman el núcleo laboral, la cual puede estar representada por la discrepancia entre los componentes de las actitudes: el cognitivo y afectivo, entre el afectivo y el comportamental o entre los tres; situación que constituye lo que León Festinger en 1958, denominó disonancia cognitiva, lo cual genera un estado psicológico de malestar que “las personas no la toleran y se ven motivadas a reducir el conflicto o incongruencia” (Chiavenato, 2011, p.40).

Para reducir las actitudes disonantes las personas recurren a diferentes tipos de estrategias como:

- Modificación de sus cogniciones personales para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad externa, para lo cual cambia su conducta para reducir la disonancia:
- Adecuación de la realidad externa para adaptarla a sus cogniciones personales conservando sus convicciones frente al mundo que le rodea.
- Convivir con el conflicto íntimo de la relación disonante o incongruente si no les posible modificar sus convicciones personales ni la realidad externa (Chiavenato, 2011, p.40). En este último caso la persona se siente frustrada, desanimada, pero continúa viviendo con ese conflicto en perjuicio de su salud mental y de su calidad de vida. Cuando esta disonancia está presente en uno de los miembros de la organización, genera en éste frustraciones, desánimo y desidia en la ejecución

de su actividad laboral, en perjuicio del logro de sus objetivos y los de la institución.

Martínez (2009), sostiene que en la medida que se fomente un clima organizacional armonioso y consonante con las necesidades del personal, el desempeño laboral será apropiado y mejorará significativa y proporcionalmente sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas, así como, las estrategias de actualización, participación en equipos de trabajo y socialización de valores organizacionales.

Por su parte, desde la perspectiva metodológica, la disonancia cognitiva se plantea producir cambios de actitud en razón a la generación de incongruencias entre puntos de vista, sentimientos y conductas, en razón a dos variantes: la incoherencia lógica, promoviendo conductas contrarias o incoherentes con principios y valores establecidos; y la incongruencia con las costumbres del entorno. Esto, llevado al plano de una organización educativa como la estudiada requiere considerar estrategias específicas como las siguientes:

1. Un cabal dominio y comprensión de tareas y funciones (directivas y laborales)
2. Claridad en torno a la disonancia entre el estado actual y el estado ideal de los roles directivos y desempeños laborales
3. Claridad en torno a la disonancia entre las actitudes prevalecientes y su estado ideal. De las actitudes positivas
4. Claridad en torno a la disonancia entre el estado actual de la comunicación organizacional y su estado ideal.

#### ***El modelamiento progresivo de conductas.***

La perspectiva teórica de este método se remite al estudio de la imitación en Psicología realizado por el trabajo pionero de Miller y Dollard (1941). Autores que revisaron las teorías que existían por entonces y formularon su propio concepto de imitación utilizando un contexto básicamente conductista.

Tuvieron que pasar veinte años antes de que la importancia del aprendizaje por imitación para el desarrollo de la personalidad y el aprendizaje social se pusiera claramente de manifiesto en un libro de Bandura y Walters (1963). Desde entonces el nombre de Bandura se ha convertido casi en sinónimo del estudio del aprendizaje por observación y sus efectos en la conducta social.

El término 'modelado' ha sustituido al de imitación como expresión genérica que engloba a una variedad de procesos de aprendizaje por observación.

A pesar de que existen diversas teorías sobre la naturaleza y los procesos que tienen lugar en el modelado, la postura defendida por Bandura parece ser la que goza de mayor aceptación en la actualidad (Kanfer y Goldstein, 1987). En el año 1969, con la publicación del libro de Albert Bandura 'Principles of Behavior Modification' se sientan las bases para operativizar las técnicas de modelado de conductas (Olivares y Méndez, 1998).

Posteriormente, autores como Cormier y Cormier (1994) definen el modelado como "el proceso de aprendizaje observacional donde la conducta de un individuo o grupo -el modelo- actúa como estímulo para los pensamientos, actitudes o conductas de otro individuo o grupo que observa la ejecución del modelo". Por otra parte, los rasgos básicos de la fundamentación teórica del modelado, propuestos por el propio Bandura, son presentados de forma concisa y concreta por Olivares y Méndez (1998) en los siguientes términos:

- Supuesto Básico: la mayor parte de la conducta humana se aprende por observación mediante modelado.
- Premisa Fundamental: cualquier comportamiento que se pueda adquirir o modificar por medio de una experiencia directa es, en principio, susceptible de aprenderse o modificarse por la observación de la conducta de los demás y de las consecuencias que se derivan.
- Procesos de mediación simbólica. el sujeto adquiere representaciones simbólicas de la conducta modelada y no meras asociaciones específicas E-R.

Por otra parte, los estudios realizados han permitido una amplia clasificación de las técnicas de modelado en función de una serie de dimensiones básicas (Labrador y cols., 1993; Olivares y Méndez, 1998).

Dentro de dicha diversidad nuestra propuesta va a poner énfasis en las dimensiones y modelados siguientes:

- La conducta del observador, dimensión en la cual destacan el modelado pasivo: donde el sujeto únicamente observa la conducta del modelo, sin reproducirla durante la sesión de entrenamiento; y el modelado activo, donde el sujeto observa la ejecución del modelo y a continuación reproduce la conducta modelada en la misma sesión de tratamiento.

- La presentación del modelo: dimensión en la cual encontramos el modelado simbólico, que implica la disposición de una grabación en video, película, data o en cualquier otro soporte audiovisual, el modelado en vivo, que requiere la presencia de un modelo que lleva a cabo la conducta en presencia del observador, y el modelado encubierto: en el que el sujeto debe imaginar la conducta del modelo.

En el plano metodológico, el modelamiento progresivo de conductas, reconoce los procedimientos genéricos siguientes:

- **Efecto de adquisición:** que gravita sobre la adquisición de nuevos patrones de respuesta y que genera el aprendizaje de nuevas conductas o patrones de conductas que no constaban inicialmente en el repertorio conductual de la persona.
- **Efecto Inhibitorio:** El observador constata la carencia de consecuencias positivas o la contingencia de consecuencias negativas tras la realización de la conducta por parte del modelo.
- **Efecto desinhibitorio:** Desinhibición de una conducta del observador después de constatar que el modelo la realiza sin experimentar consecuencia negativa alguna.
- **Efecto de Facilitación:** Facilita la ejecución de patrones conductuales aprendidos con anterioridad como consecuencia de la observación de un modelo.

Todos y cada uno de estos procesos básicos, comunes en todos los procedimientos de modelado, se encuentran profundamente interrelacionados y son factores esenciales (prerrequisitos) para el éxito de cualquier proceso terapéutico que utilice el modelado como estrategia básica de intervención.

### **2.3 Aspectos conceptuales (definición de términos)**

A partir de lo establecido nuestro marco conceptual tiene que ver con los términos de relevancia de la organización, cuyo significado precisamos a continuación:

### **La comunicación interpersonal**

Acción y efecto de comunicar o comunicarse, trasmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor, que existe o se desarrolla entre dos o más personas.

### **Relaciones organizacionales**

Constituye la forma genérica que asumen el conjunto diverso de vínculos o nexos que se establecen entre los integrantes de una institución educativa. Vínculos que resultan siendo esenciales en tanto expresan la manifestación más característica de los grupos humanos que están a la base de todas las organizaciones humanas en genera. Involucran las relaciones funcionales, las relaciones laborales, las relaciones académico-profesionales y las relaciones interpersonales.

### **Relaciones funcionales**

Nexos que se establecen en razón al ejercicio de la autoridad y el cumplimiento de roles y tareas (destacan las relaciones entre autoridades y de estos con los trabajadores en términos de órdenes, disposiciones, orientaciones, pautas). Prima, por supuesto, las actitudes y conductas que adoptan los directivos, frente a los dirigidos, por lo cual tienen que ver con sus estilos de gestión, por lo cual Likert destaca como variable independiente el liderazgo, y que en la práctica tiene que ver con el trato que ejerce y lo forma como desempeñan sus roles y ejerce las competencias directivas como la toma de decisiones, la motivación, el manejo de conflictos y la toma de decisiones.

### **Relaciones interpersonales**

Vinculaciones o nexos en razón a las maneras de ser, pensar y actuar de los miembros de la IE. Por supuesto, también están presentes en las vinculaciones entre directivos y trabajadores, pero destacan los nexos personales entre los trabajadores. Dentro de este tipo de vínculos también juega un rol destacado las actitudes personales y la comunicación interpersonal.

### **Las actitudes personales**

Posturas que se adoptan frente a los demás. Expresan formas de pensar, ser y estar. Denotan intención y estado de ánimo. Pueden ser favorables o desfavorables al relacionamiento. Dentro de las desfavorables podemos destacar el autoritarismo, el individualismo, el

infantilismo y la indiferencia. Y dentro de las favorables, podemos destacar el respeto, la confianza y la valoración de los demás.

### **Respeto mutuo**

Constituye el trato considerado y cortés que se dispensa a los demás. La deferencia y aceptación de formas de pensar y actuar divergentes. El respeto mutuo es la base fundamental de la convivencia. Es el deber y obligación que se imponen a la conducta de todas las personas en la convivencia familiar, en las relaciones de trabajo y en los vínculos religiosos, escolares, etc.

### **Confianza**

Constituye la fe en las capacidades y lo que pueden hacer los demás. Confiabilidad en quienes nos rodean. Es el grado de seguridad que tenemos de algo o de alguien.

### **Autoritarismo**

Es la imposición de la opinión propia sin argumentos razonables. Es la intolerancia y desprecio por lo que otros piensan.

### **Indiferencia**

Constituye la displicencia y desinterés por el quehacer común. La frialdad en el trato o negación a la aproximación de los demás. Implica un estado del ánimo que no siente atracción ni rechazo por las cosas. También lo podemos conceptualizar como una falta de compromiso en los roles asignados.

### **Infantilismo**

Significa inmadurez, no asumir los propios errores. Asimismo, incapacidad para entender a los demás y enfrentar reacciones airadas y sin control, así como, aplazar decisiones urgentes.

### **Individualismo**

Significa aislamiento y clausura. Así también, centrismo en el cometido particular.

## **Comunicación interpersonal**

Vinculación que permite el intercambio de mensajes entre los miembros de la organización. Es el canal informativo que fluye de una persona a otra. El medio que permite expresar maneras de pensar y sentir

### **Saber escuchar**

Es una pieza clave para lograr comunicaciones exitosas, consiste en interpretar de manera correcta el mensaje del interlocutor, lo cual implica tener una actitud positiva por parte del receptor y así transmitir respeto e interés al emisor.

### **Capacidad de diálogo**

Es el intercambio de ideas y argumentaciones de manera abierta, honesta y flexible de ambas partes, caracterizada por tomar una actitud asertiva y el logro de un acuerdo, por lo que esto permitirá contribuir a mejorar las relaciones con los demás.

### **Fidelidad del mensaje**

El principal objetivo de la comunicación es la fidelidad del mensaje, el cual consiste en que el emisor exprese de manera correcta y clara el mensaje y por otro lado el receptor interprete el mensaje con la misma precisión, logrando así lo que se deseaba por las partes.

### **El raje**

Llamado también murmuración, es la hablar de alguien que está ausente, desacreditando sus acciones y así enfrentar una desunión. Sin embargo, se define al raje como un mecanismo de desahogo ante las restricciones e imposiciones de la vida social.

## CAPITULO III

### RESULTADOS

#### **3.1 Análisis y discusión de los resultados del estado del clima institucional en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui, Lambayeque.**

Como se ha señalado líneas adelante, la determinación del clima de la IE Juan Manuel Iturregui de la ciudad de Lambayeque tiene como eje las relaciones organizacionales, tanto las relaciones funcionales como las relaciones interpersonales, básicamente, porque en ambas destacan, las actitudes personales, en tanto son las posturas que adoptamos frente a los demás, cuando nos relacionamos con los otros, directivos y los propios docentes de una entidad educativa, por ejemplo. Posturas que expresan maneras de ser de pensar y de actuar y que se traducen en determinados comportamientos o conductas que afloran cuando interactuamos.

Bajo esta perspectiva es que hemos abordado la presente investigación en torno a las relaciones organizacionales. Los resultados obtenidos en torno a las relaciones funcionales e interpersonales, la presentamos a continuación.

Veamos, en primer lugar, la situación de las relaciones funcionales.

##### **3.1.1. Estado de las relaciones funcionales**

En el seno de una organización educativa, las relaciones funcionales comprometen directamente a directivos y trabajadores, sean docente o administrativos, en torno al trabajo cotidiano y donde el cumplimiento de tareas y el ejercicio de la autoridad resultan fundamentales. Por lo consiguiente, en este tipo de vinculaciones importa tanto la claridad y regularidad de los desempeños como la claridad y regularidad de la toma de decisiones, la cadena de mando y los estilos de gestión de parte de los directivos, se trate del director, el subdirector, los coordinadores y jefes de unidades internas.

De allí la importancia de tomar nota de los comportamientos de los directivos, de aquellos que se caracterizan por ser inadecuados en respuesta a estilos de dirección que no son los mejores y actitudes que tampoco resultan favorables al buen relacionamiento. Por supuesto, también

cuentan los comportamientos de los docentes y los administrativos, que también pueden ser inadecuados en cuanto al cumplimiento de tareas y las vinculaciones; y que también se ponen de manifiesto cuando se vinculan con los directivos.

Pero, en lo que concierne directamente a las relaciones funcionales desfavorables, definidas por el comportamiento inadecuado de los directivos, la encuesta aplicada muestra la opinión de los docentes que se presenta en el cuadro N° 01 y la tabla N° 01, que pasamos a mostrar en la página siguiente.

Puede observarse, en primer lugar, que en el ítem “a”, referido a si los directivos se caracterizan por juzgar a los demás sin juicio crítico sobre ellos, tiene una valoración media de 2.97, indicando prácticamente que optaron por la neutralidad. Es cierto que las opciones neutrales usualmente muestran indiferencia, pero también falta de reconocimiento. Si adoptamos este segundo significado, lo que tenemos es un valor medio que expresa que los encuestados no reconocen como rasgo directivo el que juzguen a los demás sin juicio crítico sobre ellos, por lo consiguiente, que estamos ante directivos que no juzgan a los demás sin juzgarse ellos mismos o que juzgando a los demás también son capaces de juzgarse. En ambos casos estamos ante una situación favorable al relacionamiento funcional interno y al propio ambiente de trabajo o clima laboral.

Por otra parte, tenemos también que el ítem “b”, referido a si los directivos asumen que el control garantiza el desempeño, ha alcanzado el mismo promedio que el ítem “a” (2.97). Si seguimos el curso del criterio adoptado para el caso del ítem anterior, lo que tenemos es que los encuestados tampoco reconocen plenamente que los directivos se identifiquen con una sobrevaloración del control. Por lo consiguiente, no se trata de directivos controlistas, comportamiento que siempre se ha visto acompañado de actitudes autoritarias e impositivas, siempre perjudiciales para el relacionamiento interno. Esto mismo nos permite deducir que el comportamiento de los directivos se inclina hacia formas de control adecuados y que siempre son necesarios en el ejercicio de la autoridad, como en el cumplimiento de responsabilidades. Y esta situación también resulta favorable al relacionamiento funcional y favorable para el clima interno en su conjunto.

**Tabla 1 Estado de las relaciones funcionales desfavorables de los directivos**

ITEMS	ENCUESTADOS																														PROM.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	r
<b>a</b>	1	3	3	2	2	1	4	2	4	2	4	5	3	3	2	3	3	1	5	5	1	2	4	4	4	3	4	2	4	3	2.97
<b>b</b>	4	4	4	3	2	2	2	3	2	1	4	5	2	4	2	4	4	2	4	4	4	3	4	2	2	4	1	2	1	4	2.97
<b>c</b>	2	3	3	1	2	2	4	3	4	1	4	5	2	3	3	2	3	2	5	5	2	2	2	4	3	4	4	2	1	4	2.90
<b>d</b>	2	3	3	2	2	2	4	2	4	1	3	5	4	3	4	2	2	2	5	5	2	4	2	4	2	3	2	2	1	4	2.87
<b>TOTAL</b>	9	13	13	8	8	7	14	10	14	5	15	20	11	13	11	11	12	7	19	19	9	11	12	14	11	14	11	8	7	15	2.93

Fuente: encuesta aplicada 2018

**Cuadro 1 Frecuencia de las calificaciones del estado de las relaciones funcionales desfavorables de los directivos**

ITEM	TDA		DA		N		ED		TED	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
<b>a</b>	3	10%	8	27%	8	27%	7	23%	4	13%
<b>b</b>	1	3%	13	43%	3	10%	10	33%	3	10%
<b>c</b>	3	10%	7	23%	7	23%	10	33%	3	10%
<b>d</b>	3	10%	7	23%	5	17%	13	43%	2	7%

Fuente: encuesta aplicada 2018

En relación al ítem “c”, los directivos se muestran como acérrimos críticos de lo que hacen los demás, la valoración media obtenida es de 2.90, inferior a las valoraciones ya comentadas, pero que sigue siendo próxima a la opción neutral. A partir de eso podemos afirmar que tampoco hay reconocimiento pleno que los directivos se excedan en la crítica de los trabajadores de la institución educativa. En todo caso también podríamos afirmar que los encuestados no reconocen con mayor fuerza que tales directivos se caractericen por criticar en exceso a los trabajadores, lo cual, aunque con menos fuerza, tenemos un aspecto que ligeramente favorece el relacionamiento funcional y el clima institucional.

Por último, en el caso de ítem “d”, los directivos buscan demostrar superioridad asumiendo posturas de autosuficiencia, tenemos un promedio 2.87; lo cual indica el menor reconocimiento obtenido con relación a los demás ítems, al alejarse más del valor que corresponde a la opción neutral.

Y si observamos la información del cuadro N° 01 podemos ver con claridad el porqué de los promedios alcanzados por los distintos ítems. Así, por ejemplo, en el caso del ítem a el promedio se explica porque mientras 11 de los 30 encuestados optaron por las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo, igual número de encuestados marcaron las opciones contrarias, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; con lo cual el peso lo definen los encuestados que optaron claramente por la opción neutral. En el caso del ítem b, son 14 los encuestados que marcaron totalmente de acuerdo o de acuerdo, mientras 13 lo hicieron en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Si a ello se agregan los 3 encuestados que optaron por la neutralidad la gravitación media la tiene la opción neutral, pero con menor fuerza que en el caso anterior donde son 8 los encuestados que claramente optaron por la neutralidad.

En lo que corresponde al ítem c tenemos que los 13 encuestados que optaron por totalmente en desacuerdo o en desacuerdo, supera el peso de los 10 encuestados que optaron por totalmente de acuerdo o de acuerdo, lo cual consolida el peso de los 7 encuestados que marcaron la opción neutral. Por otra parte, la gran mayoría de encuestados (20) está dada por quienes optaron por mantenerse claramente neutrales o se manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por último, en el caso del ítem d, si bien la presencia del número de encuestados que optaron por mantenerse claramente neutrales o se manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es igual que en el caso anterior y también igual la presencia de los encuestados

que optaron por de acuerdo o totalmente de acuerdo, el número de quienes marcaron por la opción neutral es menor, lo que hace que el promedio se aleje un poco más del valor de la opción neutral.

Pero en general, tenemos una situación ligeramente favorable a las relaciones funcionales y al clima interno, en la medida que los encuestados no reconocen claramente las actitudes negativas de los directivos. Por supuesto, esto no significa que los encuestados afirmen que tales actitudes no están presentes, solo que su presencia carece de reconocimiento pleno y absoluto.

Pasemos a revisar, a continuación, la información que corresponde al comportamiento adecuado de los directivos. La información se consigna en la tabla N° 02 y también en el cuadro N° 02 de la página que sigue.

En la tabla N° 02, el ítem e, sobre si la atención y trato de los directivos son oportunos y adecuados, obtuvo una valoración media de 3.53, aproximándose a la opción de acuerdo. Esto indica que los docentes encuestados reconocen claramente que los directivos muestran oportunos en la atención y trato de los trabajadores. Es decir, muestran interés sobre los distintos aspectos organizacionales y son oportunos en atender a los trabajadores, lo cual favorece las relaciones funcionales y favorece el propio ambiente o clima de la institución. Por su parte, el ítem f, referente a si los directivos resuelven los conflictos laborales imparcial y objetivamente, ha obtenido una valoración media de 3.43, valoración inferior a la del caso anterior pero que se mantiene próxima a la opción de acuerdo. En este caso, tenemos que para la mayoría de los docentes encuestados. los directivos enfrentan los conflictos adecuadamente, mostrándose objetivos e imparciales. No caen en el error bastante común de parcializarse con algunas de las partes y enfrentar las dificultades de manera imparcial. Estamos también ante un aspecto organizacional positivo para las relaciones funcionales y el propio clima de la IE.

En el caso del ítem g, que alude a si los directivos buscan contar con un buen sistema interno de monitoreo y evaluación, la valoración promedio de 3.80, que se aproxima bastante a la opción de acuerdo, con lo cual el reconocimiento a la vigencia de este aspecto se incrementa de manera importante.

En cuanto al ítem h, que alude a si las opiniones de los directivos están centradas en los problemas y la búsqueda de soluciones, tenemos un promedio de valoración promedio de 3.80, que se aproxima bastante a la opción de acuerdo, con lo cual el reconocimiento a la vigencia de

este aspecto se incrementa de manera importante. Tenemos una situación donde los docentes encuestados otorgan un buen nivel de reconocimiento a una práctica de gestión poco común en la mayoría de instituciones educativas del medio, donde prevalecen directivos encasillados en los problemas y solo saben decir no. Siendo escasos aquellos que ponen énfasis en las soluciones. Las que contribuyen notablemente al relacionamiento funcional y el ambiente interno de trabajo.

En cuanto al ítem i. que se refiere al ejercicio de la autoridad claro y preciso, el valor medio obtenido es de 3.30, prácticamente la opción de acuerdo. Como es conocido, el relacionamiento entre autoridades y trabajadores se reciente mucho cuando la cadena de mando carece de consistencia y claridad. En condiciones tales la toma de decisiones carece de consistencia afectando las condiciones de autoridad y de trabajo. Tenemos un aspecto de débil reconocimiento que no abona en favor de las relaciones y el clima interno.

En el caso del ítem j, que llama la atención sobre si las reuniones de trabajo entorno a la dinámica conjunta son frecuentes y oportunas alcanzó una valoración promedio de 3.03, que se aproxima a la opción neutral, lo cual pone de manifiesto un bajo reconocimiento al comportamiento de los directivos de favorecer reuniones de trabajo como forma de enfrentar las situaciones que afectan a la institución como conjunto. Se trata de un comportamiento que se muestra débil frente a la necesidad de trabajar con participación de todos, la diversidad de aspectos que forman parte de la dinámica mayor de la entidad educativa. Es cierto que el reconocimiento va más allá de la neutralidad, pero sin ser suficiente como para que los encuestados estén claramente de acuerdo. Entonces, tenemos aquí un aspecto que se muestra disminuido para el mantenimiento de buenas relaciones funcionales y para promover un clima institucional favorable.

En el caso del ítem k, que hace referencia a si los mensajes y disposiciones que brindan los directivos son claras y confiables la valoración promedio es de 3.60 que tiene a aproximarse a la opción de acuerdo. Esto significa un nivel de reconocimiento bastante aceptable, aunque sin la consistencia necesaria para convertirse en pilar del buen relacionamiento en torno al desempeño cotidiano y al ambiente de trabajo

**Tabla 2 Estado de las relaciones funcionales favorable de los directivos**

ITEMS	ENCUESTADOS																														PROM.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
e	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	3	3	4	1	5	3.53
f	5	4	4	3	4	4	2	4	2	5	5	2	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2	2	2	2	3	4	1	5	3.43
g	5	4	4	3	4	5	2	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	4	5	3	4	3.70
h	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	2	2	4	4	4	4	2	5	5	5	3	2	4	2	5	4	4	2	4	3.80
i	4	3	4	3	4	4	2	3	2	5	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	5	3	4	1	3	3.30
j	4	3	3	2	4	4	2	4	2	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	1	4	1	4	3.03
k	5	4	3	4	4	5	4	2	4	5	3	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	1	4	3.60
l	5	4	3	4	4	4	2	4	2	4	5	2	2	3	4	4	4	4	2	2	5	2	2	2	2	2	3	4	1	4	3.17
ll	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	4	1	2	2	4	2	4	3.43
m	4	4	4	3	4	1	4	3	4	5	4	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	2	2	4	2	2	3.27
<b>TOTAL</b>	43	38	36	33	40	42	30	34	30	47	41	23	23	37	34	39	41	38	39	39	42	33	22	30	22	29	28	41	15	39	3.43

FUENTE: Encuesta aplicada 2018

**Cuadro 2 Frecuencia de la calificación de las relaciones funcionales favorables de los directivos**

ITEM	TDA		DA		N		ED		TED	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
e	3	0.10	18	0.60	3	0.10	4	0.13	2	0.07
f	5	0.17	13	0.43	3	0.10	8	0.27	1	0.03
g	4	0.13	17	0.57	5	0.17	4	0.13	0	0.00
h	8	0.27	14	0.47	2	0.07	6	0.20	0	0.00
i	2	0.07	15	0.50	5	0.17	6	0.20	2	0.07
j	0	0.00	15	0.50	4	0.13	8	0.27	3	0.10
k	4	0.13	16	0.53	5	0.17	4	0.13	1	0.03
l	3	0.10	12	0.40	3	0.10	11	0.37	1	0.03
ll	2	0.07	16	0.53	6	0.20	5	0.17	1	0.03
m	1	0.03	16	0.53	5	0.17	6	0.20	2	0.07

FUENTE: Encuesta aplicada 2018

En el ítem I, que tiene que ver con las reuniones de trabajo en torno a la dinámica conjunta son frecuentes y oportunas, el promedio alcanzado es 3.17. que solo es ligeramente superior a la opción neutral. Esto indica un reconocimiento débil casi rayano en la indiferencia, lo cual no le otorga al aspecto considerado la fuerza como para constituirse en un soporte de los vínculos internos y del clima de la institución. Está presente, pero de manera poco consistente.

Por su parte en el ítem II, vinculado a si la toma de decisiones es oportuna y adecuada, el valor medio obtenido es de 3.43, que se aleja de la opción neutra y tiende a la opción de acuerdo. En este caso el reconocimiento es más alto que en el caso anterior, pero sin la fuerza suficiente como para alcanzar la opción de acuerdo. Se trata, entonces, de un aspecto positivo que tiene presencia, pero que se muestra carente de fuerza para dar fuerza a las relaciones interpersonales y el clima de nuestra institución.

Finalmente, tenemos el caso del ítem m, que ha considerado si los directivos promueven que los contratos de trabajo precisen las condiciones, el tipo de tarea y el tipo de pago, que ha obtenido un valor medio de 3.27. Es cierto que los contratos de trabajo en una institución educativa como la nuestra de carácter pública los promueve y sancionan el MINEDU a través de sus órganos intermedios, pero eso no significa que los directivos no deben preocuparse porque establezcan las mejores condiciones laborales posibles. Estamos seguros que si los directivos acompañaran al equipo de docentes, de repente los reclamos tendrían mayor aceptación.

Lamentablemente no es el caso de la IE. Juan Manuel Iturregui, o es algo que resulta poco relevante.

### **3.1.2. Estado de las relaciones interpersonales**

Como se ha señalado, constituyen las vinculaciones entre quienes forman parte de las organizaciones, especialmente las que unen a los trabajadores de la organización en el desempeño cotidiano. Vinculaciones que tienen como soportes las actitudes personales y la comunicación interpersonal. Mientras que a través de las actitudes las vinculaciones ponen de manifiesto las maneras de ser, pensar y actuar de dichos trabajadores, la comunicación interpersonal permite el flujo de los mensajes. Veamos, en primer lo que tiene que ver con el tema de las actitudes personales.

### ***3.1.2.1. Estado de las actitudes personales***

Se ha precisado que las actitudes personales son las posturas que adoptamos frente a los demás. Posturas que adoptan los trabajadores, unos respecto de los otros; los docentes, respecto de los propios docentes y respecto de los administrativos. Tomas de posición que expresan nuestras maneras de ser, pensar y actuar y que se concretan en conductas o comportamientos de los unos frente a los otros. Por otra parte, se ha establecido que las actitudes son negativas o positivas, por lo tanto, favorables o desfavorables al relacionamiento interno y al propio clima o ambiente interno. En esa perspectiva, veamos, en primer lugar, el estado de las actitudes personales positivas que se practican en el seno de la I.E Juan Manuel Iturregui, a la luz de los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta respectiva, y que ofrecemos en la tabla N°08 y N°09 que presentamos a continuación.

Los datos obtenidos y que hemos ordenado en la tabla nos permiten observar, en primer lugar, que, en el caso del ítem n, que se refiere a la actitud de respeto, el valor medio es de 3.83, próximo al valor de la opción de acuerdo. Dicha valoración nos dice que los docentes encuestados reconocen la presencia significativa de actitud vinculada al trato considerado y respetuosos, presencia que, además, resulta permanente. Estamos ante una situación que se caracteriza por el respeto mutuo entre los trabajadores, lo cual resulta relevante para el sostenimiento de buenas relaciones interpersonales y la generación de un ambiente proclive a buen trato hacia los demás.

Por otra parte, tenemos que en el caso del Ítem o, que se refiere a la mutua confianza como sustento del trato de unos a otros, el promedio obtenido es de 3.43, que se aleja del valor de la opción de acuerdo, pero sin que se aproxime demasiado al valor de la opción neutral. Por supuesto, el reconocimiento de la presencia de la actitud de confianza es menor que en el caso anterior, pero sin que niegue su vigencia, con lo cual tenemos un estado interesante de dicha actitud, lo cual favorece el relacionamiento interno y el ambiente que se vive al interior de la institución educativa.

**Tabla 3 Estado de las actitudes personales positivas**

ITEMS	ENCUESTADOS																														PROM.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
<b>n</b>	5	4	3	2	5	5	4	4	4	5	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3.83
<b>o</b>	5	4	3	3	4	4	2	3	2	5	5	3	4	3	4	4	4	4	2	2	5	3	4	2	4	2	4	4	2	3	3.43	
<b>p</b>	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	3	1	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	5	2	5	4	2	4	3.73	
<b>q</b>	5	4	3	3	4	5	2	2	2	4	4	4	4	3	4	5	4	4	2	2	5	5	4	2	2	3	3	4	2	4	3.47	
<b>r</b>	5	4	3	2	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	2	2	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3.83	
<b>s</b>	5	4	3	3	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	2	2	5	4	4	4	4	2	5	4	2	5	3.93	
<b>t</b>	4	4	3	2	2	4	4	3	4	5	4	4	2	3	3	4	4	4	2	2	4	1	4	4	4	2	4	4	2	3	3.30	
<b>u</b>	5	4	3	3	2	4	4	3	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	2	2	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3.73	
<b>TOTAL</b>	39	32	24	21	29	36	28	25	28	39	34	26	30	26	32	34	35	32	18	18	39	26	32	28	32	20	33	32	19	31	3.66	

FUENTE: Encuesta aplicada 2018.

**Cuadro 3 Frecuencia de las calificaciones de las actitudes personales positivas**

ITEM	TDA		DA		N		ED		TED	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>n</b>	6	0.20	17	0.57	3	0.10	4	0.13	0	-
<b>o</b>	4	0.13	12	0.40	7	0.23	7	0.23	0	-
<b>p</b>	6	0.20	16	0.53	3	0.10	4	0.13	1	0.03
<b>q</b>	5	0.17	12	0.40	5	0.17	8	0.27	0	-
<b>r</b>	6	0.20	16	0.53	5	0.17	3	0.10	0	-
<b>s</b>	9	0.30	14	0.47	3	0.10	4	0.13	0	-
<b>t</b>	1	0.03	16	0.53	5	0.17	7	0.23	1	0.03
<b>u</b>	5	0.17	15	0.50	7	0.23	3	0.10	0	-

FUENTE: Encuesta aplicada 2018.

A su vez, en el caso del ítem p, que expresa la apreciamos a los demás, con sus características, virtudes y limitaciones, tenemos un valor medio de 3.73, cercano al valor de la opción de acuerdo. Es claro el reconocimiento sobre la presencia importante de la actitud de valoración de los demás. Como es reconocido, cuando en una entidad educativa como la nuestra predomina el respeto de uno mismo y el respeto hacia los demás, las relaciones interpersonales se potencian positivamente lo cual también es favorable para la generación de un clima laboral positivo.

De otro lado tenemos que en cuanto al Ítem q, referido a si promovemos acuerdos para hacer las cosas en conjunto, trabajar por un mismo fin, el valor medio de 3.47, que es menor que en el caso anterior, pero superior al valor de la opción neutral. Para los encuestados, entonces, la actitud de cooperación que compromete a directivos y trabajadores de la institución, está presente, pero con menor fuerza que la actitud anterior. Aún, así, es evidente que tenemos la presencia de una actitud que también contribuye positivamente al buen relacionamiento y el clima interno.

Luego tenemos el caso del ítem r, referido al trato amable y cordial como característico del diario relacionamiento, que ha obtenido un valor medio de 3.83, muy próximo al valor de la opción de acuerdo, lo cual significa que para los docentes encuestados la actitud de cortesía tiene una buena presencia, lo cual favorece los nexos entre la plana directiva y docente como el clima laboral interno.

Pues bien, en lo que corresponde al Ítem s, que alude a poner de manifiesto honestidad y autenticidad, cuando nos encontramos diariamente, el promedio obtenido es de 3.93, prácticamente la opción de acuerdo. Estamos entonces ante la plena vigencia de la actitud de sinceridad, como soporte de las interacciones cotidianas entre los trabajadores, lo cual contribuye a fortalecer los nexos interpersonales y un clima institucional favorable.

Sin embargo, en el caso del ítem t, que muestra si somos proclives a aprobar y admitir a los demás sin descalificaciones, el valor medio obtenido es de solo 3.30, muy próximo al valor de la opción neutral. Ocurre, entonces, que la actitud de aceptación es la que muestra el menor reconocimiento respecto de las actitudes restantes, por lo consiguiente, la que menos favorece las vinculaciones internas y el propio ambiente de trabajo.

Y en el caso del Ítem v, que expresa si actuamos frente a los demás con moderación autocontrolando nuestra participación, el promedio es de 3.73, volviendo a aproximarse bastante

al valor de la opción de acuerdo. En este caso, es claro que para los docentes encuestados tiene fuerza y vigencia la actitud de modestia y humildad. Condiciones también importantes para los nexos que mantienen unos docentes con otros y los docentes con el personal administrativo, así como para la presencia de un clima institucional positivo.

Si observamos en conjunto los ítems establecidos podemos afirmar que las actitudes personales positivas muestran una situación caracterizada por su fuerza y vigencia. Es cierto que dicha vigencia es menor en el caso de las actitudes de confianza y aceptación, pero el bajo reconocimiento por los encuestados no niega su presencia. Bien podemos afirmar, entonces, que las actitudes personales positivas se constituyen en sustento del relacionamiento interno y de la generación de un clima institucional propicio.

De otro lado, la explicación del porqué de las valoraciones medias obtenidas la encontramos en el cuadro N° 03. Así, por ejemplo, el valor medio del ítem n, se explica porque la gran mayoría de docentes encuestados, 23 en total, optaron por de acuerdo (17) y totalmente de acuerdo (06), mientras que la minoría restante, un total de 7 encuestados se limitaron a las opciones neutral (3) y en desacuerdo (4). La gravitación de las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo hace que el promedio tienda hacia ellos. Igualmente, en el caso del ítem el valor medio de 3.43 se explica porque si bien es cierto 16 son los encuestados que optaron por de acuerdo y totalmente de acuerdo, son 12 los encuestados que optaron de acuerdo. Adicionalmente, de los 14 encuestados restantes 7 optaron por neutral y 7 se mostraron en desacuerdo, lo cual determina que el promedio se aproxime a la opción neutral.

A su vez, el promedio alcanzado por el ítem u, el último de los considerados en esta parte, es de 3.73, promedio que se explica porque la gran mayoría de docentes encuestados (20 en total) optaron por las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que la minoría (10 encuestados) son los que optaron por la neutralidad o la opción en desacuerdo.

Veamos, ahora lo que concierne a las actitudes personales negativas cuya información la presentamos en la tabla N° 04 y el cuadro de igual numeración. Lo primero que podemos destacar se refiere al ítem v, referente a, si la imposición autoritaria y la intolerancia prolifera entre nosotros, ítem que ha obtenido un promedio de 2.53, que se ubica entre la opción neutral y la opción en desacuerdo. Es claro entonces el bajo reconocimiento que han merecido las actitudes autoritarias, lo cual indica que se muestran limitadamente. Claro que están presentes,

pero no tanto como para comprometer negativamente el relacionamiento interpersonal y el ambiente de trabajo.

**Tabla 4 Estado de las actitudes personales negativas**

ITEM.	ENCUESTADOS																														PROM.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
v	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	3	1	2	3	4	2	3	2	5	5	2	4	2	2	2	4	2	2	4	3	2.53
w	2	2	3	3	2	1	4	4	4	1	4	4	2	2	4	3	2	2	5	5	2	2	4	4	4	4	3	2	4	4	3.07	
x	4	2	3	3	1	2	2	2	2	1	4	1	2	2	4	2	2	2	5	5	2	3	4	2	2	3	2	2	4	4	2.63	
y	4	2	2	4	4	1	2	3	2	2	5	1	2	2	4	2	2	2	5	5	4	3	4	2	2	3	2	2	2	4	2.80	
<b>TOTAL</b>	12	8	10	13	9	5	10	11	10	5	16	7	8	9	16	9	9	8	20	20	10	12	14	10	10	14	9	8	14	15	2.76	

FUENTE: Encuesta aplicada 2018.

**Cuadro 4 Frecuencia de las calificaciones del estado de las actitudes personales negativas**

ITEM	TDA		DA		N		ED		TED	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
v	2	0.07	4	0.13	5	0.17	16	0.53	3	0.10
w	2	0.07	12	0.40	4	0.13	10	0.33	2	0.07
x	2	0.07	6	0.20	4	0.13	15	0.50	3	0.10
y	3	0.10	7	0.23	3	0.10	15	0.50	2	0.07

FUENTE: Encuesta aplicada 2018.

Por su parte, en el caso del ítem w, que hace referencia a si predomina el centrismo, aislamiento y clausura entre nosotros la media obtenida es de 3.07, prácticamente la opción neutral. Se trata de una valoración mayor a la del caso anterior, lo que indica que el individualismo tiene una presencia también mayor, pero no se trata de un gran reconocimiento lo que demuestra que su presencia no compromete significativamente los vínculos internos y el ambiente interno de trabajo.

En el caso del ítem x, que refiere actuaciones que se caracteriza por no asumir las consecuencias de nuestros actos, la valoración media obtenida es de 2.63, que se distancia nuevamente del valor de la opción neutral. Una vez más, se trata que de alguna manera la actitud irresponsable está presente, pero sin la fuerza suficiente como para poner en riesgo el buen relacionamiento interno o el ambiente de trabajo, donde, como hemos visto, predominan las actitudes personales positivas.

Por otra parte, tenemos que el ítem y, ha obtenido una valoración media de 2,80, la mayor de todos y la que más se acerca a la opción neutral, lo que indica bajo reconocimiento. Por lo tanto, las actitudes del infantilismo están presentes, pero sin la consistencia para comprometer negativa el escenario.

En general tenemos que las actitudes personales negativas tienen presencia y se practican seguramente de manera cotidiana, pero a la luz de la información revisada no tienen la fuerza y consistencia como para contrarrestar el predominio de las actitudes personales positivas y comprometer negativamente el clima interno de nuestra institución educativa.

Obviamente, lo observado tiene que ver con la información consignada en el cuadro N° 03, de modo que por ejemplo el valor medio del ítem v; se explica porque solo 6 encuestados optaron por de acuerdo o totalmente de acuerdo. En cambio, la mayoría (24 encuestados), marcaron las opciones, neutral (5), en desacuerdo (16) y totalmente en desacuerdo (3). Asimismo, en el caso del ítem y, el último ítem tomado en cuenta, y cuyo valor medio es de 2.80, son 10 los encuestados que optaron por de acuerdo (7) o totalmente en desacuerdo (3), pero de los 20 restantes 3 marcaron la opción neutral, 15 la opción en desacuerdo y solo 2 la opción totalmente en desacuerdo. Pasemos a revisar a continuación la información de la comunicación interpersonal

### *Estado de la comunicación interpersonal*

Todos los estudiosos de las organizaciones en general y de las instituciones en particular reconocen la extraordinaria importancia de la comunicación organizacional. Así, por ejemplo, David Fischman, sustenta en su obra *El Camino del líder* (2010) que la comunicación constituye la “cordada” de las organizaciones. Es decir, que al igual que en el caso del alpinismo donde existe una cuerda que mantiene atados y unidos a los escaladores, la comunicación enlaza y une a quienes forman parte de una organización. Por otra parte, es conocido que la comunicación organizacional es una cuando se comunican trabajadores y directivos, otra cuando se comunican entre los trabajadores, que como se ha dicho constituye la comunicación interpersonal.

Par el caso de nuestra investigación, la situación de la comunicación interpersonal la hemos vinculado a cuatro aspectos: el saber escuchar, la capacidad de diálogo, la fidelidad del mensaje y la “cultura del raje”.

En cuanto al saber escuchar y la capacidad de diálogo, los datos obtenidos por la encuesta aplicada para determinar el estado de aspectos de la comunicación interpersonal en la institución educativa investigada, los hemos ordenado en la tabla y cuadro N° 05 que se muestran a continuación, donde precisamos la información referida al saber escuchar y la capacidad de diálogo. Como se sabe, usualmente no sabemos escuchar a nuestros pares, creemos escuchar bien cuando estamos “escuchando” pero nuestra mente esta en otra cosa (escucha desconectada), cuando tendemos a interrumpir a nuestros interlocutores para dar nuestra opinión, antes que terminen de comunicarnos algo (escucha competitiva); o cuando solo nos fijamos en lo que se nos dice y no en el cómo se nos dice (escucha verbal). Pero ninguna de estas formas constituye una buena forma de escucharnos. Como lo muestra Fischman (2010), la forma óptima de escucha es la llamada escucha empática, aquella que presta plena atención a nuestros interlocutores, a las palabras expresada, a los gestos y ademanes, y que además permite ponerse en la postura del otro.

Por otra parte, la comunicación interpersonal y el saber escuchar tendrían dificultades si no va acompañada de la capacidad de diálogo, es decir aquella predisposición a entablar diálogos horizontales con los demás, donde haya respeto en la comunicación y exista la propensión a la búsqueda de consenso.

Pero veamos la información consignada al respecto. En cuanto al ítem z, referido a que cuando nos comunicamos aparentamos que nos escuchamos, pero estamos en otra cosa, el promedio es de 2.97. Una valoración que al ser casi igual al de la opción neutral, otorga muy bajo reconocimiento, por lo cual, se define una situación donde no es significativa la práctica de la llamada escucha desconectada, lo cual es favorable a nuestro relacionamiento y el ambiente interno.

En lo que corresponde al ítem aa, que hace referencia a que al comunicarnos nos permitimos exponer lo que pensamos sin interrumpirnos para probar que siempre tenemos la razón, tiene una valoración de 3.40, superior a la de la opción neutral y que aun cuando se mantiene distante al de la opción de acuerdo, implica reconocer que no caemos en el tipo de escucha competitiva, pues permitimos la expresión de nuestros mensajes, sin interrumpir e imponer su punto de vista, lo cual es bueno para la comunicación interpersonal y el ambiente de trabajo.

Asimismo, en el ítem bb, señalando que, al escucharnos, estamos atentos a lo que decimos, como lo decimos y nos ponemos en la posición de quien nos escucha, la valoración media es de 3.53. Una valoración que se aproxima más a la opción de acuerdo y que expresa un mayor reconocimiento a la presencia de la escucha empática, que como se ha dicho es la forma óptima de escucha, por lo cual, un soporte importante de la vinculación interna y del ambiente laboral.

En cuanto a la capacidad de diálogo tenemos el ítem cc, que toma como primer aspecto, si nos caracteriza nuestra predisposición a dialogar, y que alcanzó un promedio de 3.37, ubicándose muy cercano al valor de la opción neutral. Como se ha dicho se trata de una opción que indica bajo reconocimiento o débil manifestación, en razón a lo cual, para los docentes encuestados no es una característica destacada la predisposición a dialogar de, lo cual, definitivamente, no es bueno para el relacionamiento ni para el clima interno.

En lo que corresponde al ítem dd, que llama la atención sobre si somos respetuosos en la comunicación y no agresivos, el promedio obtenido es de 3.70 que se aleja de la opción neutral y se aproxima a la opción de acuerdo, y que muestra un buen reconocimiento a la vigencia de este aspecto de la comunicación interpersonal basada en el respeto y no en la agresividad. Lo cual es punto a favor de la comunicación interpersonal, el relacionamiento de unos a otros y el ambiente de trabajo.

**Tabla 5 Estado del saber escuchar y la capacidad de diálogo**

ITEMS	ENCUESTADOS																														PROM.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
<b>z</b>	2	2	4	2	2	2	4	3	4	2	4	2	2	2	4	2	1	2	4	5	2	4	4	4	4	3	4	2	4	3	2.97
<b>aa</b>	5	4	4	2	5	2	3	2	3	2	5	4	2	4	4	2	2	2	5	5	5	4	2	3	4	4	4	2	4	3	3.40
<b>bb</b>	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	2	2	5	4	2	4	2	2	3	4	2	4	3.53
<b>cc</b>	5	4	2	4	4	5	2	4	2	5	4	2	2	4	3	4	4	4	2	2	5	4	4	2	4	2	2	4	2	4	3.37
<b>dd</b>	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	4	4	4	5	4	2	2	5	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3.70
<b>ee</b>	5	4	3	4	4	5	2	4	2	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	3	3	3	4	2	4	3.53
<b>TOTAL</b>	27	22	16	20	23	22	19	21	24	21	13	14	13	22	23	20	20	20	19	20	27	24	16	19	21	17	20	20	17	22	3.42

FUENTE: Encuesta aplicada 2018.

**Cuadro 5 Frecuencias de las calificaciones del estado del saber escuchar y la capacidad de diálogo**

ITEM	TDA		DA		N		ED		TED	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
<b>z</b>	1	0.03	12	0.40	3	0.10	13	0.43	1	0.03
<b>aa</b>	6	0.20	10	0.33	4	0.13	10	0.33	0	0.00
<b>bb</b>	3	0.10	17	0.57	3	0.10	7	0.23	0	0.00
<b>cc</b>	4	0.13	14	0.47	1	0.03	11	0.37	0	0.00
<b>dd</b>	4	0.13	18	0.60	3	0.10	5	0.17	0	0.00
<b>ee</b>	4	0.13	15	0.50	4	0.13	7	0.23	0	0.00

FUENTE: Encuesta aplicada 2018.

Finalmente, tenemos el ítem ee, referente a si nos caracteriza la búsqueda del consenso, el valor medio obtenido es de 3.70, también próximo a la opción de acuerdo, con lo cual los docentes encuestados reconocen que de alguna manera está presente la propensión a la búsqueda de consensos y acuerdos, lo cual es importante para la comunicación de unos a otros, nuestro relacionamiento y el clima institucional.

Una vez más la información del cuadro respectivo muestra la razón de tal o cual valor medio obtenido. Por ejemplo, en el caso de ítem ee, se observa que la mayoría de encuestados (19 que representan el 63 %) se inclinaron por las opciones de acuerdo, mientras 4 lo hacía por la opción neutral y solo 7 en desacuerdo, por tanto, el 23 % se inclinó por la opción en desacuerdo.

Esto nos permite apreciar, que en términos generales enfrentamos una situación favorable en términos de la capacidad de diálogo, la comunicación y el relacionamiento interpersonal. Es cierto que no nos inclinamos mucho por la predisposición a dialogar, pero si por el respeto en la comunicación, y la búsqueda de consensos.

Veamos la situación de la fidelidad del mensaje y “cultura del raje”. La información al respecto la tenemos en la tabla N° 06 y el cuadro de igual numeración.

En cuanto a la fidelidad del mensaje diversos estudios muestran que la comunicación en las organizaciones educativas, se explican en buena cuenta por las limitaciones que se tiene en cuanto a la fidelidad de los mensajes, que su vez tiene que ver con problemas de claridad y precisión, dificultades para lograr formas directas y personales de comunicación o la presencia de espacios formales de comunicación interna. Sobre el particular, se tiene el ítem ff, enfatizando que la información y los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión, el que alcanza un promedio de 3.43 que dista del valor de la opción neutral, con lo cual, los encuestados están indicando un reconocimiento aún bajo, pero nuestra su presencia. Como es conocido, aún, cuando sea poca la claridad y precisión de los mensajes la situación comunicativa deja de ser difusa y enrevesada, lo cual favorece la comunicación y relacionamiento interpersonal, creando un ambiente que se torna favorable.

En el caso del ítem gg, evidencia la preferencia a la comunicación directa y personal, el promedio alcanzado es de 3.33, inferior al del caso anterior y que se aproxima más al valor de la opción neutral, lo que hace pensar en la presencia de la intermediación, antes que de la

comunicación directa y personal, lo cual favorece la distorsión de los mensajes y con ello problemas de comunicación y relacionamiento interno. En todo caso, se muestra débil la comunicación directa y personal, no tiene la fuerza y consistencia como para sostener una excelente situación comunicacional.

En el caso del ítem hh, que muestra si promovemos el establecimiento de espacios formales para dar a conocer órdenes, disposiciones, así como nuestras observaciones y planteamientos críticos, se tiene un promedio de 3.30, muy similar al del caso anterior, pero que pone en evidencia una fuerza menor de la opción que tienen las entidades educativas de establecer opciones que permitan formalizar la comunicación como es el caso de las vitrinas informativas, los buzones de sugerencias y la comunicación escrita personal y directa. Por tanto, este aspecto muy poco favorece la comunicación, las relaciones interpersonales y el clima interno.

Veamos, por último, lo que concierne al raje como práctica comunicativa. Práctica que parece consustancial a la naturaleza humana en la medida que hay registros de su presencia a lo largo de los distintos pueblos y civilizaciones, como ocurre con la versión del “triple filtro” que el gran filósofo griego, Sófocles, aplicaba a la costumbre griega de hablar de los demás a espaldas suyas. Para el caso de nuestra investigación hemos considerado tres aspectos del raje sobre los cuales se encuestó a los docentes de nuestra institución educativa.

La información al respecto muestra que en el caso del ítem ii, que llama la atención sobre si nos caracterizamos por promover información sin estar seguros de su certeza, bondad o utilidad, el valor medio obtenido es de 3.77, muy próximo al valor de la opción de acuerdo, otorgando reconocimiento a la práctica comunicativa de ventilar información sin preocuparse sobre su grado de certeza y veracidad. La típica acción de tomar mensajes como vienen, sin duda alguna en torno a si son verdaderos o no. Práctica lamentable que poco ayuda a darle consistencia a los lazos comunicativos internos y nuestras relaciones cotidianas, tornándolas en proclives a la falsedad y la mentira.

Y en lo que concierne al ítem jj, sobre que entre nosotros está prohibido que digamos algo de otras personas, si no le hemos expresado personal y directamente, tenemos un promedio de 3.17, muy cercano a la opción neutral. Si mantenemos la idea que esto implica bajo reconocimiento, estamos ante una situación donde los encuestados indican que no los caracteriza

la buena forma de no hablar de los demás, sin que previamente se haya dado conocer directamente a la persona referida.

**Tabla 6 Estado de la fidelidad del mensaje y la cultura del raje**

ITEMS	ENCUESTADOS																														PROM.		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
<b>ff</b>	5	4	3	3	5	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	5	2	2	4	4	2	2	4	2	4	2	4	3.43
<b>gg</b>	5	4	3	3	4	4	2	4	2	2	5	2	2	3	4	4	2	4	5	5	5	4	2	2	2	4	3	4	2	3	3.33		
<b>hh</b>	5	3	3	4	4	4	2	3	2	4	5	2	2	3	4	4	2	4	2	2	5	4	2	2	4	4	2	4	4	4	3.30		
<b>ii</b>	4	3	4	4	2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	2	4	4	4	2	4	3	4	3.77		
<b>jj</b>	5	2	4	2	4	4	2	3	2	5	4	2	4	2	1	4	4	2	4	4	5	3	2	2	4	2	2	4	3	4	3.17		
<b>kk</b>	2	2	2	2	5	4	2	3	2	1	5	3	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	1	2	3	4	2.73		
<b>TOTAL</b>	27	14	13	14	15	16	12	12	12	15	19	10	10	14	16	14	10	16	16	16	19	14	8	12	14	14	9	16	11	15	3.29		

FUENTE: Encuesta aplicada 2018.

**Cuadro 6 Frecuencia de las calificaciones del estado de la fidelidad del mensaje y la cultura del raje**

ITEM	TDA		DA		N		ED		TED	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>ff</b>	3	0.10	16	0.53	2	0.07	9	0.30	0	0.00
<b>gg</b>	5	0.17	10	0.33	5	0.17	10	0.33	0	0.00
<b>hh</b>	3	0.10	13	0.43	4	0.13	10	0.33	0	0.00
<b>ii</b>	4	0.13	19	0.63	3	0.10	4	0.13	0	0.00
<b>jj</b>	3	0.10	12	0.40	3	0.10	11	0.37	1	0.03
<b>kk</b>	2	0.07	7	0.23	4	0.13	15	0.50	2	0.07

FUENTE: Encuesta aplicada 2018.

Se prefiere, entonces, afirmar cosas de las demás, por supuesto, no necesariamente cosas buenas, sin tener la entereza de decirlo, primero, a quien se alude. La presencia de este aspecto de la cultura del raje, compromete negativamente, entonces, la buena comunicación entre los trabajadores de la entidad educativa, las buenas relaciones y al ambiente de trabajo.

En el escenario descrito, resulta curioso, entonces, que en el caso del ítem kk, que señala si somos propensos a hablar a espaldas de los demás, se tenga un promedio de 2.73, inferior al valor de la opción neutral. Sencillamente porque dicha valoración indica un bajísimo reconocimiento a la propensión a hablar a espaldas de los demás, que es el rasgo más característico de la “cultura del raje”. No resulta tan correspondiente que, por una lado, se reconozca el flujo de mensajes sin seguridad sobre su validez y certeza, por otro lado, se reconozca que no es común hablar de alguien sin antes habérselo hecho saber directamente y no esté tan presente la inveterada costumbre de hablar a espaldas de los demás. Pero, en todo caso, si es claro que los encuestados reconocen dos de los aspectos vinculados a esta costumbre tan dañina para la comunicación y relacionamiento interpersonal, y, de hecho, pernicioso para el clima institucional vigente.

Por supuesto, la explicación de los valores medios de los aspectos analizados lo tenemos en la información del cuadro N° 06. Efectivamente, si consideramos la valoración del ítem ii, por ejemplo, de 3.77, resulta que 23 de los 30 estudiantes optaron por de acuerdo y totalmente de acuerdo, en cambio los 7 restantes marcaron la opción neutral y mayormente la opción en desacuerdo. Por lo tanto, el peso específico estuvo del lado de las opciones afirmativas.

### **3.1.3. Relación entre la relaciones y el clima organizacional en cuanto a la cultura organizacional.**

Para lograr el segundo objetivo específico, primero se procesó el descriptivamente al clima organizacional, evaluando la fiabilidad con el alfa de Cronbach.

**Tabla 7 Alfa de cronbach**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Alfa de Cronbach	,754	15

Nota. Coeficiente obtenido con Spss 2026

*Tabla 8 Primera dimensión de Clima organizacional*

Respuestas	El colegio tiene un organigrama eficaz		Los objetivos que se plantea el colegio son Smart		Considero que las funciones están correctamente asignadas a los cargos	
	Recuento	% de N columnas	Recuento	% de N columnas	Recuento	% de N columnas
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	3,2%	1	3,2%	1	3,2%
<b>En desacuerdo</b>	1	3,2%	3	9,7%	2	6,5%
<b>Neutral</b>	3	9,7%	2	6,5%	5	16,1%
<b>De acuerdo</b>	23	74,2%	23	74,2%	18	58,1%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	9,7%	2	6,5%	5	16,1%

En relación con la tabla, se puede observar que el 74.2% (23 docentes) opinan que el colegio cuenta con un organigrama eficaz. Igualmente, el 74.2% (23 docentes) afirman estar de acuerdo en que el colegio implementa la metodología Smart. Por último, el 58.1% (18 docentes) consideran que las funciones están correctamente asignadas a los cargos correspondientes.

*Tabla 9 Dimensión de Actividades de Equipo*

	Los colaboradores al formar equipos son activos y dinámicos		La institución promueve las charlas de motivación para sus colaboradores		Considero que existe fragmentación del equipo por áreas de trabajo		Considero que me gusta trabajar en equipo, en esta institución educativa	
	Recuento	% de N columnas	Recuento	% de N columnas	Recuento	% de N columnas	Recuento	% de N columnas
Totalmente en desacuerdo	1	3,2%	1	3,2%	1	3,2%	1	3,2%
En desacuerdo	1	3,2%	6	19,4%	1	3,2%	1	3,2%
Neutral	3	9,7%	4	12,9%	2	6,5%	1	3,2%

De acuerdo	20	64,5 %	15	48,4 %	22	71,0 %	12	38,7 %
Totalmente de acuerdo	6	19,4 %	5	16,1 %	5	16,1 %	16	51,6 %

En cuanto a la tabla, referente a las actividades en equipo, se observa que el 65.5% (20 docentes) está de acuerdo en que los colaboradores al formar equipos son activos y dinámicos. Además, el 48.4% (15 docentes) está de acuerdo en que la institución promueve las charlas de motivación para los colaboradores. En contraste, el 71% (22 docentes) considera que existe fragmentación del equipo por áreas de trabajo. Finalmente, el 51.3% (16 docentes) está totalmente de acuerdo en que les gusta trabajar en equipo en la institución educativa.

*Tabla 10 Satisfacción Laboral*

	Considero que las condiciones de infraestructura son las adecuadas		Los directivos reconocen mi trabajo cuando tengo una actitud positiva		Soy feliz con mi trabajo en el colegio		En el tiempo que vengo trabajando he recibido un reconocimiento	
	Recuento	% de N columnas	Recuento	% de N columnas	Recuento	% de N columnas	Recuento	% de N columnas
Totalmente en desacuerdo	1	3,2 %	1	3,2 %	1	3,2 %	1	3,2 %
En desacuerdo	2	6,5 %	7	22,6 %	1	3,2 %	7	22,6 %
Neutral	2	6,5 %	5	16,1 %	2	6,5 %	5	16,1 %
De acuerdo	18	58,1 %	16	51,6 %	13	41,9 %	15	48,4 %
Totalmente de acuerdo	8	25,8 %	2	6,5 %	14	45,2 %	3	9,7 %

En relación con la tabla, referente a la satisfacción laboral en la institución, se observa que el 58.1% (18 docentes) está de acuerdo en que las condiciones de infraestructura son adecuadas. De igual manera, el 51.6% (16 docentes) considera que los directivos reconocen la actitud

positiva en el trabajo. Sin embargo, el 45.2% (14 docentes) está totalmente de acuerdo en que son felices con su trabajo dentro del colegio. Finalmente, 48.4% (15 docentes) está de acuerdo que durante el tiempo que han venido trabajando en la institución han recibido algún tipo de reconocimiento.

*Tabla 11 Dimensión de Solución de conflictos*

	Los directivos corrigen a los docentes en privado y nunca en público		Se busca solucionar problemas a través de un flujograma de procesos administrativos		Los directivos al tomar decisiones consideran que los docentes son humanos con debilidades y no máquinas para cumplir órdenes		Los directivos de este colegio, cuando se equivocan, han pedido disculpas a los docentes	
	Recuento	% de N columnas	Recuento	% de N columnas	Recuento	% de N columnas	Recuento	% de N columnas
Totalmente en desacuerdo	1	3,2 %	2	6,5 %	1	3,2 %	2	6,5 %
En desacuerdo	3	9,7 %	3	9,7 %	5	16,1 %	7	22,6 %
Neutral	6	19,4 %	9	29,0 %	5	16,1 %	5	16,1 %
De acuerdo	11	35,5 %	15	48,4 %	11	35,5 %	16	51,6 %
Totalmente de acuerdo	10	32,3 %	2	6,5 %	9	29,0 %	1	3,2 %

En relación con la tabla N°4, referente a la solución de conflictos, se observa que el 35.5% (11 docentes) está de acuerdo en que los directivos corrijan en privado y nunca en público. Además, el 48.4% (15 docentes) está de acuerdo en que se deben buscar solucionar los problemas a través de un flujograma de procesos administrativos. Por otro lado, el 35.5% (11 docentes) está de acuerdo en que los directivos al tomar decisiones consideran que los docentes son humanos con debilidades y no máquinas para cumplir órdenes. Por último, el 51.6% (16 docentes) está de acuerdo que los directivos de este colegio, cuando se equivocan, han pedido disculpas a los docentes.

Tabla 12 Calculo de Rho de Spearmana

<b>Correlaciones</b>			Media_Clima_or ganizacional	Media_Relacion es
Rho de Spearman	Media_Clima_organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,793**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	31	31
	Media_Relaciones	Coeficiente de correlación	,793**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	31	31

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Existe una alta relación entre ambas variables, debido a que tiene un Spearman de 0.73 (mayor a 0.7) y se acepta la contrastación porque tienen una significancia de 0.000 (menor a 0.05).

## **3.2 Estrategias para mejorar el clima institucional a partir de la mejora de las relaciones organizacionales de la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui, Lambayeque**

### **3.2.1. Antecedentes**

Como se ha reconocido, el clima institucional es multifactorial, pero las relaciones organizacionales, de cuyo estado hemos dado cuenta en el acápite anterior, constituyen una de los determinantes más importantes, en razón a lo cual, nuestra estrategia de mejora se centra en la mejora de las relaciones funcionales que vincula, predominantemente a directivos y trabajadores; y la mejora de las relaciones interpersonales, donde destacan las que se establecen entre los propios trabajadores, para el caso entre los docentes de la IE Juan Manuel Iturregui de la ciudad de Lambayeque.

Nuestra propuesta cobra sentido en una IE donde el estado situacional mostrado en las páginas anteriores no enfrenta la mejor situación posibles. En principio por que predominan relaciones funcionales e interpersonales inadecuadas. En el caso de las relaciones funcionales, tal situación expresa un funcionamiento inadecuado de la estructura administrativa y de la estructura organizacional, donde gravitan con mucha fuerza el comportamiento, los estilos y las actitudes de los directivos, en el cumplimiento de sus roles y competencias directivas como la toma de decisiones, la comunicación, la resolución de conflictos y la propia motivación; trayendo como resultado vinculaciones tensas con los docentes y el personal administrativo, que afectan negativamente el clima laboral interno.

Por otra parte, tampoco el estado de las relaciones interpersonales es óptima. Es cierto que hay un buen reconocimiento de la vigencia de las actitudes positivas, pero no es tan alto y significativo como debería corresponder a una organización con un excelente clima interno. Por otra parte, también es cierto que el reconocimiento de las actitudes negativas es bajo, pero no tanto como para negar que dejan de comprometer el relacionamiento interno. A su vez, también tenemos un buen reconocimiento de la capacidad de diálogo y el saber escuchar, pero no se trata de un reconocimiento pleno y consistente. De igual manera, el reconocimiento de la fidelidad del mensaje se ve contrarrestado por la presencia de la cultura del raje.

Todo esto plantea el desafío de contribuir a la mejora del ambiente organizacional desde la mejora de los diversos aspectos involucrados en ambos tipos de relaciones, donde destacan las actitudes, el comportamiento y la comunicación interpersonal entre directivos, docentes y administrativos, especialmente de los primeros. Se trata, entonces de una estrategia de mejora de las actitudes, el comportamiento y la comunicación interpersonal de los agentes educativos señalados.

### **3.2.2. Alcance**

Las unidades responsables de la gestión de la investigación, comprenden:

- La plana directiva de la institución educativa
- Las distintas unidades orgánicas
- Los trabajadores docentes de las distintas áreas curriculares
- Los trabajadores administrativos

Los procesos involucrados, comprende:

- La gestión administrativa
- La estructura administrativa
- La planificación de corto, mediano y largo plazo
- El control interno.

### **3.2.3. Justificación e importancia**

Se mostró las relaciones funcionales e interpersonales, con buenas actitudes y comunicación interpersonal. Debiéndose mejorar ambas dimensiones, cambio que no es rápido y menos sencillo. En cambio, se deben solicitar tiempos y compromiso, empleando diversos métodos y estrategias. Haciéndose énfasis en colegios, con particularidad en los de capital públicos que demanda que los ciudadanos comuniquen sus exigencias a directivos, docentes y administrativos, para un bien común y no individual.

El modelo sustentado por Henry Mintzberg para mejorar las actitudes personales, partiendo de los resultados de un diagnóstico, con una caracterización y alienada a perspectivas son adquiridas, con relativa estabilidad, “conductas marcadas por impulsos y elementos afectivos que comprometen a los sujetos respectivos”, Resultando desplazables para posterior

compromiso, siendo complejo por integrar paradigmas (elementos cognitivos), referentes éticos y emocionales (elementos afectivos) y conductas (elementos de actuación).

### **3.2.4. Fundamentación metodológica.**

Trabajar actitudes, conductas y comunicación interpersonal nos remite al campo de la psicología organizacional y dentro de ella a dos opciones metódicas importantes: la disonancia cognitiva y el modelamiento progresivo de las conductas

#### **La disonancia cognitiva**

*Secuencia Metodológica para la mejorar el Clima Organizacional, en base a la disonancia cognitiva.*

Propuesto en función a la base teórica y para responder al cómo se implementan la estrategias de mejora de la presente tesis.

#### **1. Diagnóstico Profundo:**

**Evaluación de Actitudes:** Realiza una evaluación exhaustiva de las actitudes del personal directivo y los trabajadores. Utiliza encuestas para identificar las principales áreas de disonancia cognitiva (incongruencias entre lo que piensan, sienten y hacen).

**Análisis de Roles y Funciones:** Examinar detenidamente las descripciones de puestos y las expectativas de desempeño. Identificando posibles discrepancias entre las responsabilidades asignadas y las competencias reales del personal.

**Evaluación de la Comunicación:** Analiza los canales y la calidad de la comunicación interna. Detecta obstáculos, malentendidos y áreas donde la comunicación no es efectiva.

#### **2. Identificación de Disparidades:**

##### **Disonancia Cognitiva:**

**Cognición-Afecto:** ¿Existen creencias sobre el trabajo que no se alinean con los sentimientos hacia él?

**Cognición-Comportamiento:** ¿Las acciones de las personas contradicen sus propias creencias sobre el trabajo?

**Afecto-Comportamiento:** ¿Los sentimientos hacia el trabajo no se reflejan en el comportamiento laboral?

**Disonancia de Roles:** ¿Las expectativas de los roles no coinciden con las habilidades o recursos disponibles?

**Disonancia en la Comunicación:** ¿La información no fluye adecuadamente, generando confusión o conflicto?

### 3. **Diseño de Estrategias de Intervención:**

#### **Reducción de la Disonancia:**

**Capacitación y Desarrollo:** Brinda oportunidades de formación para mejorar las habilidades y conocimientos, alineando así las cogniciones con el comportamiento.

**Clarificación de Roles:** Define claramente las expectativas de cada puesto y proporciona retroalimentación regular sobre el desempeño.

**Mejora de la Comunicación:** Establece canales de comunicación abiertos y transparentes, fomentando el diálogo y la retroalimentación constructiva.

#### **Fomento de Actitudes Positivas:**

**Reconocimiento y Recompensas:** Reconoce y premia el buen desempeño, reforzando las actitudes positivas hacia el trabajo.

**Empoderamiento:** Involucra al personal en la toma de decisiones y dales autonomía en su trabajo, aumentando su sentido de pertenencia y satisfacción.

### 4. **Implementación y Seguimiento:**

**Comunicación del Plan:** Informar a todo el personal sobre las estrategias de mejora y los objetivos del plan, junto con el programa de actividad, que incluye los talleres a realizar.

**Implementación Gradual:** Introducir los cambios de manera gradual para evitar resistencias y permitir la adaptación (*modelamiento progresivo de conductas*).

**Monitoreo Continuo:** Realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto de las intervenciones y ajustar las estrategias según sea necesario.

### *Consideraciones Adicionales:*

**Liderazgo Participativo:** Fomenta un estilo de liderazgo que involucre al personal en la toma de decisiones y promueva la colaboración.

**Cultura de Confianza:** Crea un ambiente de trabajo donde se valore la honestidad, el respeto y la confianza mutua.

**Énfasis en el Bienestar:** Promueve el bienestar físico y emocional del personal, ofreciendo programas de apoyo y flexibilidad laboral.

Es importante recordar que la mejora del clima organizacional es un proceso continuo que requiere compromiso y esfuerzo a largo plazo. Al abordar las fuentes de disonancia cognitiva y fomentar actitudes positivas, podrás crear un ambiente de trabajo más armonioso, productivo y satisfactorio para todos.

### *El modelamiento progresivo de conductas.*

La metodología anteriormente descrita fue complementada con la fundamentación de Olivares y Méndez (1998) en los siguientes términos:

- Supuesto Básico: la mayor parte de la conducta humana se aprende por observación mediante modelado.
- Premisa Fundamental: cualquier comportamiento que se pueda adquirir o modificar por medio de una experiencia directa es, en principio, susceptible de aprenderse o modificarse por la observación de la conducta de los demás y de las consecuencias que se derivan.
- Procesos de mediación simbólica. el sujeto adquiere representaciones simbólicas de la conducta modelada y no meras asociaciones específicas E-R.

Por otra parte, los estudios realizados han permitido una amplia clasificación de las técnicas de modelado en función de una serie de dimensiones básicas (Labrador y cols.,1993; Olivares y Méndez,1998).

Dentro de dicha diversidad nuestra propuesta va a poner énfasis en las dimensiones y modelados siguientes:

- La conducta del observador, dimensión en la cual destacan el modelado pasivo: donde el sujeto únicamente observa la conducta del modelo, sin reproducirla durante la sesión de entrenamiento; y el modelado activo, donde el sujeto observa la ejecución del modelo y a continuación reproduce la conducta modelada en la misma sesión de tratamiento.
- La presentación del modelo: dimensión en la cual encontramos el modelado simbólico, que implica la disposición de una grabación en video, película, data o en cualquier otro soporte audiovisual, el modelado en vivo, que requiere la presencia de un modelo que lleva a cabo la conducta en presencia del observador, y el modelado encubierto: en el que el sujeto debe imaginar la conducta del modelo.

En el plano metodológico, el modelamiento progresivo de conductas, reconoce los procedimientos genéricos siguientes:

- **Efecto de adquisición:** que gravita sobre la adquisición de nuevos patrones de respuesta y que genera el aprendizaje de nuevas conductas o patrones de conductas que no constaban inicialmente en el repertorio conductual de la persona.
- **Efecto Inhibitorio:** El observador constata la carencia de consecuencias positivas o la contingencia de consecuencias negativas tras la realización de la conducta por parte del modelo.
- **Efecto desinhibitorio:** Desinhibición de una conducta del observador después de constatar que el modelo la realiza sin experimentar consecuencia negativa alguna.
- **Efecto de Facilitación:** Facilita la ejecución de patrones conductuales aprendidos con anterioridad como consecuencia de la observación de un modelo.

Todos y cada uno de estos procesos básicos, comunes en todos los procedimientos de modelado, se encuentran profundamente interrelacionados y son factores esenciales (prerrequisitos) para el éxito de cualquier proceso terapéutico que utilice el modelado como estrategia básica de intervención.

### **3.2.5 Objetivos**

Los propósitos del plan que se propone se plasman en objetivos como los siguientes:

#### **Objetivo general**

Posterior al programa, las personas logran conductas positivas, decisiones asertivas, actitudes adecuadas y comunicación interpersonal eficaz en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui, a partir del mejoramiento de sus relaciones funcionales e interpersonales de sus agentes y una diferente percepción del clima organizacional.

#### **Objetivos específicos**

1. Los participantes logran relaciones funcionales positivas para cambiar el clima organizacional de una institución.
2. Los participantes logran relaciones interpersonales asertivas para cambiar el clima organizacional de una institución.
3. Los participantes logran aspectos eficaces de la comunicación interpersonal, para cambiar el clima organizacional de una institución.

### **3.2.6. Programa de actividades**

Lo que sigue a continuación son tablas que buscan vincular los objetivos específicos propuestos con estrategias concreta de las cuales dependerá su logro o realización. Complementariamente se precisan los resultados esperados y sus correspondientes indicadores.







3.2.7. Hacia un modelo de relacionamiento organizacional.



## DISCUSIÓN

El objetivo general de la presente tesis, fue determinar el estado actual del clima institucional de la institución educativa “Juan Manuel Iturregui”, del nivel secundario, a partir de la gravitación de las relaciones organizacionales y dentro de ella las relaciones interpersonales, para lograrlo se planteó tres objetivos específicos.

El primero fue, determinar la situación que enfrentan las relaciones organizacionales y las relaciones interpersonal, que al respecto Soberón (2007) identificó que en las instituciones educativas de lima estudiadas se presentó una comunicación y reuniones inadecuadas, donde los profesores tenían conflictos y estaban inclinados a la defensa, a diferencia de la presente tesis que identificó una situación ligeramente favorable a las relaciones funcionales y al clima interno, en la medida que los encuestados no reconocen claramente las actitudes negativas de los directivos. Por supuesto, esto no significa que los encuestados afirmen que tales actitudes no están presentes, solo que su presencia carece de reconocimiento pleno y absoluto.

El segundo objetivo fue, determinar la relación existente entre tales relaciones y el clima organizacional en cuanto a la cultura organizacional, que al respecto Quevedo (2006) trabajó un análisis correlacional, donde la variable dependiente fue la cultura organizacional, en similitud con la presente tesis, que determinó que sí existe una alta relación entre relaciones y el clima organizacional, debido a que tiene un Spearman de 0.73 (mayor a 0.7) y se acepta la contrastación porque tienen una significancia de 0.000 (menor a 0.05).

Por último, su objetivo fue formular un plan de mejora del clima institucional de la institución educativa emblemática “Juan Manuel Iturregui”, que al respecto Guerra (2009) hizo recomendaciones respecto al colegio “San Francisco de Asís” del distrito de Trujillo para que mejore su clima institucional, partiendo de un pre test, en similitud con la presente investigación que desarrolla un programa de actividades fundamentadas en una metodología específica de Dirección colegial.

## CONCLUSIONES

- ❖ La aproximación al estado del clima institucional a través de las relaciones organizacionales, permite considerar variables independientes como el comportamiento y la toma de decisiones, y variables intermedias como actitudes y comunicación, que plantea Rensis Likert.
- ❖ En lo que corresponde a las relaciones funcionales entre directivos y docentes, la información muestra relaciones funcionales desfavorables que en conjunto obtienen una valoración media de 2.93, próxima a la opción neutral. Al asumirse que dicha opción indica bajo reconocimiento, los docentes encuentran que tales relaciones no son significativas ni tiene la consistencia suficiente como para comprometer negativamente el relacionamiento entre directivos y trabajadores y el propio clima institucional.
- ❖ En cambio, las relaciones funcionales favorables califican con valor medio de 3.43 que se aleja del valor que corresponde a la opción neutral y tiene hacia el valor de la opción de acuerdo. Esto significa que los docentes encuestados otorgan cierta significatividad y presencia, destacando el que los directivos se caractericen por concentrarse en los problemas, pero también en la búsqueda de soluciones. No es un reconocimiento pleno, pero suficiente como para destacarlos como soporte del buen relacionamiento funcional y del clima o ambiente interno
- ❖ En lo que corresponde a las actitudes personales favorables el valor medio es de 3.68, que se distancia de la opción neutral y se aproxima a la opción de acuerdo. Se reconoce, entonces, un estado bastante regular y una vigencia suficiente como para afirmar que sostienen un buen relacionamiento interpersonal y favorecen el clima institucional.
- ❖ Por su parte, las actitudes personales desfavorables han obtenido un promedio de 2.76, inferior al valor de la opción neutral, con lo cual se tiene un bajo reconocimiento. Están vigentes, unas con mayor fuerza que otras, como la que corresponde a las actitudes infantiles, por ejemplo, pero sin la fuerza o consistencia suficiente como para comprometer seriamente los nexos interpersonales y el clima institucional.
- ❖ La comunicación interpersonal, vinculada al saber escuchar y la capacidad de diálogo muestra un buen estado. La valoración media general de 3.42 reconoce un estado vigente

como para contribuir al buen relacionamiento interpersonal el clima interno, especialmente en lo que corresponde al saber escuchar.

- ❖ Asimismo, se reconoce un regular estado de la fidelidad del mensaje y como contraparte, un débil reconocimiento de la cultura del raje, con lo cual, mientras que la fidelidad del mensaje contribuye al buen relacionamiento interpersonal, la cultura del raje carece de fuerza para afectarla negativamente. En ambos casos, se tiene una contribución favorable al clima institucional.
- ❖ Finalmente, para denotar que el estado de las relaciones organizacionales, tienen un nivel aceptable lo cual es bueno para el clima de nuestra institución educativa, pero que requieren de esfuerzos para lograr mejoras sustantivas, en torno a lo cual cobra sentido nuestra estrategia de mejora que proponemos.

## RECOMENDACIONES

- Debe profundizarse el estudio del clima institucional, incorporando otras variables independientes e intermedias que propone Likert, o desde la perspectiva de los factores que propone Litwin y Stringer, por ejemplo.
- Desplegar los esfuerzos necesarios para implementar las estrategias de mejora que se está proponiendo o cualquier otra que fortalezca los aspectos positivos del comportamiento y toma de decisiones del personal directivo, tanto como el fomento de las actitudes personales positivas y los ejes de la comunicación interpersonal, de modo que su contribución a la mejora del clima institucional sea creciente.

## REFERENCIAS

- Aguilar, J. A., & Block, A. (2000). *Cómo mejorar los Centros Educativos*. Mexico: Trillas.
- Ardila, R. (1980). *Terapia de conducta: fundamentos, técnicas y aplicaciones*. Bilbao. Desclée de Brouwer
- Aiken, L. (1996). *Test psicológicos y evaluación (9a Ed.)*. Prentice Hall. Hispanoamérica S.A.
- Almeida, M. (2000). *La administración una herramienta para los líderes del futuro*. Quito - Ecuador: DIMAXI.
- Álvarez, G. (1992). *El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. . *Revista Lationamericana de Psicología ocupacional* Vol., 11 N° 1 y 2.
- Andersen, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Version digital.
- Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston
- Bandura, A. (Ed.) (1971). *Psychological modeling: Conflicting theories*. Chicago: Aldine-Atherton Press.
- Bandura, A., y Jeffery, R. (1973). *Role of symbolic coding and rehearsal processes in observational learning*. *Journal of personality and social psychology*, 26, 122-130.
- Bandura, A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Comparison Theory*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Brunet, L. (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Caballo, V. (1991). *Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta*. Madrid. Siglo XXI.
- Caballo, V. (1993). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid. Siglo XXI.
- Cormier, W. y Cormier, L. (1994). *Estrategias de entrevista para terapeutas*. Bilbao. DDB.

- Cruzado, J. (1995). Técnicas de modelado. en F.J.Labrador y J.A.Cruzado y M.Muñoz (eds.). Manual de técnicas de Modificación de terapia de conducta. Madrid. Pirámide.*
- CISE. (2007). Modulo 4 Relaciones interpersonales en la institución educativa. Lima: CISE PUCP.*
- Chiavenato, A. (1984) Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Mc. Graw Hill. Tercera edición (segunda en español).*
- Del Castillo, I. Sc Acosta, M. y Lic. Montes, A. (2008) Monografías Clima Institucional, extraído el 02 de marzo del 2009 desde <http://monografias.com/trabajos/31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula-Shtml#ques>*
- Donneys, F. (s.f.). Comportamiento Organizacional. Obtenido de <https://cursoco.weebly.com/las-teoriacuteas-x-y-y.html>*
- Etchevarne, C. (1992). Calidad Gerencial. Buenos Aires: Ediciones Macchi.*
- Frigerio, G., Poggi, M., & Aguerrondo, I. (1993). Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su gestión. Argentina: Ed. TROQVEL. Educacion Serie FLACSO - Acción.*
- Fraga, Y.; Mendez, C. y Peralbo, M. (1996). Efectos del modelado sobre la conducta de fumar: el papel de las consecuencias de la conducta del modelado. En Análisis y modificación de conducta, 81, pags. 137-172.*
- Gavino, A. (1997). Técnicas de terapia de conducta. Barcelona. Martinez Roca.*
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnostico: Una aproximación Conceptual. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 55-56.*

- García, C. (2006) *Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en instituciones educativas de la UGEL 14 Oyón. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.* García, C. (2007).
- García, J. (2007) *Influencia del Clima Institucional en la Calidad del Aprendizaje significativo en la I.E. General Prado de Bellavista Callao. Tesis de maestría Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.*
- Gibson. (1984). *Clima Organizacional. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula.shtml>*
- Gibson, J. I. (1992). *Conducta, estructura y procesos. Organizaciones. McGraw Hill.*
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional. México: Trillas.*
- Goncalvez, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Americana para la Calidad (SLC).*
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).*
- Gonzales, M., & Olivares, S. (2001). *Comportamiento Organizacional. Un enfoque Lationamericano. Mexico D.F.: CECOSA.*
- Habilidades de comunicación: Técnicas para la Comunicación Eficaz. (s.f.).*
- Lussier, R., & Otros. (2002). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Mexico.*
- Lynch, P., & Otros. (1999). ). *Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación, Clima organizacional. Concepción: Ediciones Facultad de Educación, Universidad de Concepción.*
- Marcuello, Á. (2009). *Habilidades de comunicación. Tecnicas para la Comunicación Eficaz. Obtenido de <http://psicologia.costasur.com/es/autoestima.html>*

- Peñate, L., & Otros. (1998). *“Administración de Instituciones Educativas desde la perspectiva del PEI”*-. Colombia: Editorial Magisterio. .
- Pulido, C. (2003). *Clima Organizacional*. Lima: Atanor. Primera Edición.
- Quevedo, A. (2006). *Escala de clima organizacional (EDCO)*. . <http://www.monografias.com>.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Editorial Pearson Educación.
- Robins, D. D. (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice may Hispanoamérica S.A. Impresora Roma-México DF.
- Robbins, S. (2009) *Comportamiento organizacional*. México: Printice Hall, Octava edición.
- Sanches, V. (2008). *Administración y Gestión educativa I*. Obtenido de [www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/98/.../E127041.pdf](http://www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/98/.../E127041.pdf)
- Sánchez, V. (2010). *Administración y Gestión Educativa II*. Obtenido de [www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/140/.../G112802.pdf](http://www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/140/.../G112802.pdf)
- Toro, F. (1992). *Diseño y validación de un instrumento para evaluación de clima organizacional*. . *Revista latinoamericana de psicología ocupacional* vol. 11 N°. 1 y 2.
- Turcotte, P. (1986). *Antiestrés y creatividad. Calidad de vida en el trabajo*. México: Trillas.
- Stephen, R. y Timothy, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Zubiría, M. (2002) *Estructura de la pedagogía conceptual*. Bogotá: Fondo de publicaciones Bernardo Herrera Merino, Fundación Alberto Mera.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### ENCUESTA SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL (Las relaciones organizacionales)

Lea detenidamente los planteamientos y marque con un aspa la calificación que crea conveniente.

#### RELACIONES FUNCIONALES

##### Comportamiento desfavorable de los directivos

- a. Los directivos se caracterizan por juzgar a los demás sin juicio crítico sobre ellos
- ( ) Totalmente de acuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Neutral
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Totalmente en desacuerdo
- b. Los directivos asumen que el control garantiza el desempeño
- ( ) Totalmente de acuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Neutral
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Totalmente en desacuerdo
- c. Los directivos se muestran como acérrimos críticos de lo que hacen los demás
- ( ) Totalmente de acuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Neutral
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Totalmente en desacuerdo
- d. Los directivos buscan demostrar superioridad asumiendo posturas de autosuficiencia
- ( ) Totalmente de acuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Neutral
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Totalmente en desacuerdo

##### Comportamiento favorable de los directivos

- e. La atención y trato de los directivos son oportunos y adecuados.
- ( ) Totalmente de acuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Neutral
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Totalmente en desacuerdo

- f. Los directivos resuelven los conflictos laborales imparcial y objetivamente
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- g. Muestran preocupación por contar con un sistema interno de monitoreo y evaluación
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- h. Las opiniones de los directivos están centradas en los problemas pero también en la búsqueda de soluciones.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- i. El ejercicio de la autoridad es claro y preciso
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- j. Las reuniones de trabajo en torno a la dinámica conjunta son frecuentes y oportunas
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- k. Los mensajes y disposiciones que brindan los directivos son claras y confiables
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- l. La toma de decisiones es oportuna y adecuada.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- ll. Se respeta la meritocracia y el sistema de premios y castigos
- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- m. El contrato de trabajo precisa las condiciones, el tipo de tarea y el tipo de pago
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

## RELACIONES INTERPERSONALES

### Actitudes Personales Positivas

- n. El trato considerado y respetuoso es permanente entre nosotros
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- o. Nuestro trato se sustenta en la mutua confianza
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- p. Apreciamos a los demás, con sus características, virtudes y limitaciones.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- q. Promovemos acuerdos para hacer las cosas en conjunto, trabajar por un mismo fin.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- r. El trato amable y cordial caracteriza nuestro diario relacionamiento.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

- s. Cuando nos encontramos diariamente mostramos honestidad y autenticidad
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- t. Somos proclives a aprobar y admitir a los demás sin descalificarlos
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- u. Actuamos frente a los demás con moderación, autocontrolando nuestra participación
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

#### **Actitudes Personales Negativas**

- v. La imposición autoritaria y la intolerancia prolifera entre nosotros
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- w. Predomina el centrismo, aislamiento y clausura entre nosotros
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- x. Nuestra actuación se caracteriza por no asumir las consecuencias de nuestros actos
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- y. Más allá de nuestro desempeño poco nos importa lo que pase en nuestra institución
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

## Comunicación Interpersonal

### *Saber escuchar y capacidad de diálogo*

- z. Cuando nos comunicamos aparentamos que nos escuchamos, pero estamos en otra cosa
- ( ) Totalmente de acuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Neutral
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Totalmente en desacuerdo
- aa. Al comunicarnos nos permitimos exponer lo que pensamos sin interrumpirnos para probar que siempre tenemos la razón
- ( ) Totalmente de acuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Neutral
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Totalmente en desacuerdo
- bb. Al escucharnos, estamos atentos a lo que decimos, como lo decimos y nos ponemos en la posición de quien nos escucha
- ( ) Totalmente de acuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Neutral
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Totalmente en desacuerdo
- cc. Nos caracterizamos por nuestra predisposición a dialogar
- ( ) Totalmente de acuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Neutral
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Totalmente en desacuerdo
- dd. Somos respetuosos en la comunicación y no agresivos
- ( ) Totalmente de acuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Neutral
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Totalmente en desacuerdo
- ee. También nos caracteriza la búsqueda del consenso
- ( ) Totalmente de acuerdo
  - ( ) De acuerdo
  - ( ) Neutral
  - ( ) En desacuerdo
  - ( ) Totalmente en desacuerdo

*Fidelidad del mensaje y raje*

- ff. La información y los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- gg. Preferimos la comunicación directa y personal
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- hh. Promovemos el establecimiento de espacios formales para dar a conocer órdenes, disposiciones, así como nuestras observaciones y planteamientos críticos
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- ii. Nos caracteriza promover información sin estar seguros de su certeza, bondad o utilidad
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- jj. Entre nosotros está prohibido que digamos algo de otras personas, si no le hemos expresado personal y directamente.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- kk. Somos propensos a hablar a espaldas de los demás.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente de acuerdo

**Anexo 2**  
**Foto de la IE**



*Frontis Principal de la I.E Juan Manuel Iturregui*



*Pabellón de aulas Secundaria de la I.E Juan Manuel Iturregui*