



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



**INFORME TÉCNICO PROFESIONAL TITULADO:**

**CLIMA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°  
0711 DEL CENTRO POBLADO DE YARINA. DISTRITO DE  
SIPURANA, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN.**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE SEGUNDA ESPECIALIDAD  
EN:**

**GESTIÓN EDUCATIVA**

**AUTORES:**

) Lic. ALAVEDRA ROJAS, Susana Cristi  
) Lic. PÉREZ DÍAZ, Ronal

**ASESOR:**

**DOMINGO VENAVIDES CAMPOS**

**TARAPOTO – PERÚ**

**2009**



**UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"**  
**LAMBAYEQUE**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**SECCIÓN DE POST GRADO**

**UNIDAD DE ESTUDIOS DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**  
**GESTIÓN EDUCATIVA**

**INFORME TÉCNICO PROFESIONAL TITULADO:**

**CLIMA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°  
0711 DEL CENTRO POBLADO DE YARINA. DISTRITO DE  
SIPURANA, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN.**

**RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN**

-----  
**PRESIDENTE**

**Raquel Yovana Tello Flores**

-----  
**SECRETARIO**

**Pedro Rengifo Huamán**

-----  
**VOCAL**

**José Quevedo Bustamente**

## **DEDICATORIA**

**Al Geómetra del universo  
quien nos conduce hacia  
nuestro destino.  
SUSANA CRISTI**

**A ti, deambulante eterno.**

**Amigo grande.**

**Dador de infinito.**

**Ronal Pérez**

**AGRADECIMIENTO**

**AL SER QUE NOS PERMITE SEGUIR  
CRECIENDO ESPIRITUAL Y  
MATERIALMENTE.**

**LOS AUTORES**

# INDICE

<b>Presentación</b>	<b>6</b>
---------------------	----------

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

1.1. Marco teórico	9
1.2. Aspectos conceptuales	12
1.3. Propósito de la intervención	21
1.4. Estrategias de intervención	22

## **CAPÍTULO II CONTENIDO**

2.1. Estado de las relaciones interpersonales	24
2.2. Estado de la cultura organizacional	30
3.3. Clima institucional	33
3.4. Propuesta de mejoramiento del clima institucional	38

Conclusiones	39
--------------	----

Recomendaciones	40
-----------------	----

Bibliografía	41
--------------	----

Anexos	44
--------	----



## RESUMEN

El objetivo fundamental de este informe técnico profesional es determinar el del clima institucional de la institución educativa 0711 centro poblado de Yarina – Tarapoto. Dentro este tema se ha tomado en cuenta las siguientes variantes de la investigación: las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo y la cultura organizacional de la institución.

En lo que respecta a las relaciones interpersonales es todo aquello que concierne al buen funcionamiento de los vínculos propicios existentes entre los trabajadores de la institución. Estos se cuentan entre los profesionales y no profesionales. Además, es importante dentro de este aspecto las actitudes positivas que se fomentan al interior de la institución.

En relación a la comunicación como eje central del funcionamiento de la institución, pues en ella se cimentan todos los aspectos de un buen clima institucional. Para ello es propicio utilizar los canales apropiados para lograr una buena comunicación sin fomentar los rumores y los malos hábitos para no dislocar las relaciones en la institución.

Finalmente la cultura organizacional es la mezcla de los rasgos distintivos tanto espirituales como materiales de la institución. Dentro de los cuales podemos estudiar los: valores, los tabúes, las leyendas y mitos que se cuentan en relación a la fundación de la institución educativa; además podemos distinguir los héroes, en fin todo ello fomenta la adhesión de los trabajadores hacia la institución, es decir, la identidad.

En fin, notamos pues el estudio del clima institucional dentro de la institución educativa 0711 – Yarina, es favorable para el desarrollo de las actividades escolares durante el año lectivo. Esto lo podemos verificar en tablas presentadas al final del trabajo donde se presenta un análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

## PRESENTACIÓN

El presente informe técnico profesional está orientado al estudio del clima institucional de la institución educativa N° 0711 – Yarina, Bajo Huallaga, el cual nos permitirá conocer el estado actual del clima institucional con la finalidad de mejorarlo.

Yarina es un centro poblado que pertenece al distrito de Chipurana, provincia de San Martín, Departamento de San Martín. La mayor parte de sus pobladores se dedica a las labores agrícolas y la pesca también, una parte de ella se dedica al comercio. En esta comunidad el nivel educativo que se ha alcanzado mayoritariamente es primaria completa, lo cual repercute de manera negativa en la población estudiantil. Actualmente la comunidad cuenta con los servicios de agua (no potabilizada), comunicación satelital (Gilat), teléfonos monederos, puesto de salud. Los servicios educativos brindados en la comunidad son: nivel inicial, primaria, secundaria (EBR); carece de los servicios básicos de luz y desagüe.

Esta institución fue creada por resolución N°0323 de fecha 01 de abril de 1991. Está ubicada en el centro poblado de Yarina, distrito de Chipurana, provincia y región San Martín. Es una institución de modalidad polidocente y con variante técnica. La población estudiantil con la que inició fue de 31 estudiantes. Esta institución cuenta con 51 hectáreas de terreno apropiado para las labores agrícolas. Por otro lado posee un ambiente para dirección y cinco para aulas de las cuales solo una de ellas es pedagógica, todo ello obstaculiza el trabajo académico.

En la actualidad cuenta con siete docentes, un director y un personal administrativo. Lo que nos motivó a realizar este trabajo fue la carencia de los elementos constitutivos de la cultura institucional y por otro lado profundizar y aplicar los conocimientos recabados de segunda especialidad. Por ello, se interviene en calidad de estudiantes de Segunda Especialidad con la finalidad de diagnosticar el clima institucional, armonizar las relaciones interpersonales y mejorarlas finalmente proponer estrategias y solucionar problemas que se generan al interior de la institución educativa. Otro de los aspectos a tratar en este informe es la cultura organizacional, al ver los rasgos distintivos y modos de vida que en la institución se practican con el propósito de conducir a la misma al logro de un clima institucional óptimo para el desarrollo de los agentes que intervienen en el quehacer educativo.

El presente informe técnico profesional se estructura en dos capítulos:

**Capítulo I:** Un Marco teórico conceptual que contiene los aspectos conceptuales de: gestión educativa como una disciplina que orienta, guía los componentes estructura de la institución educativa, gestión institucional que nos permite conducir la labor educativa de manera eficiente; clima institucional que es el ambiente que se genera al interior de la institución; relaciones interpersonales (personas, comunicación) que son los lazos de amistad o de trabajo que pueden darse en la institución, cultura organizacional (rasgos distintivos y modos de vida).

**Capítulo II:** Contenido donde se expone los resultados y su análisis de trabajo con la finalidad de ir aclarando ciertas falencias en el ambiente institucional e ir puntualizándolas cada una de ellas para generar un clima propicio que conlleve al desarrollo propicio de las acciones educativas.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

**LOS AUTORES**

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

## **1.1. Marco Teórico**

### **1.1.1. Teoría del clima institucional de Likert**

Establece el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

#### **1.1.2. Variables causales**

Define como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

#### **1.1.3. Variables intermedias**

Este tipo de variables están orientados a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

#### **1.1.4. Variables finales**

Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referida con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

#### **1.1.4.1. Clima de tipo autoritario**

##### **1.1.4.1.1. Sistema autoritario explotador**

Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la intención entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por sus jefes.

##### **1.1.4.1.2. Sistema autoritario paternalista**

Autoritario paternalista se caracteriza por que existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

#### **1.1.4.2. Clima de tipo participativo**

##### **1.1.4.2.1. Sistema consultivo.**

Participativo - consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y administración funcional en base a objetivos a alcanzar.

##### **1.1.4.2.2. Sistema participativo en grupo**

Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, tomo de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente- descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden

a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

\_ **Método de mando:** Manera en se dirige el liderazgo para influir en los empleados.

\_ **Características de las fuerzas motivacionales:** Estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.

\_ **Características de los procesos de comunicación:** Referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y cómo se llevan a cabo.

\_ **Características del proceso de influencia:** Referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.

\_ **Características del proceso de la toma de decisiones:** Pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.

\_ **Características de los procesos de planificación:** Estrategia utilizada para establecer los objetivos institucionales.

\_ **Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento:** Referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones para cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado, más humano y participativo)

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3, 4 que a continuación se explican brevemente:

**1. Sistema explotador \_ autoritarismo:** Se basa en los conceptos de gerencia de la teoría x de Mag Gregor y su liderazgo directivo.

**2. Sistema benevolente \_ autoritario:** Relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno- uno (supervisor – supervisor).

**3. Sistema consultivo:** Liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder o tomar decisiones.

**4. Sistema participativo:** De grupos interactivos basado en la teoría de Mg Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

## **1.2. Aspectos conceptuales**

### **1.2.1. Gestión educativa**

La gestión educativa es la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. Implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Por otro lado, la gestión educativa se relaciona con las decisiones políticas educativas; pero también se vinculan con las acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción y que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Para Micchielli, “gestión” Es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: La participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico – prácticos integrados, horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Para Walter Marcelo, “La Gestión Educativa es considerada como una disciplina científica que tiene que ver con el manejo y conducción de los componentes estructurales de la institución educativa”; es

decir, el manejo adecuado de recursos materiales (material didáctico, material de escritorio, medios de equipamiento, mobiliario, infraestructura, etc.); recursos humanos (docentes, estudiantes, padres de familia, directivos, administrativos). La gestión dentro de los ambientes escolares es importantes porque nos permite guiar y conducir los procesos educativos y ella, por otro lado, nos ayuda a entender a la organización educativa como un ente donde se desenvuelve la finalidad última de la educación: el proceso de enseñanza aprendizaje y para que la gestión educativa repercuta de manera trascendente en el desarrollo social; esta debe ser entendida como un proceso que precede, preside y acompaña esa acción educativa del tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

En la institución en particular cuyo fin nos lleva a disertar sobre el tema, la gestión es de suma importancia, pues nos permite comprender ciertos aspectos que tiene relevancia extrema para la conducción de la organización y para generar un espacio educativo eficiente; nos obstante como es un tema relativamente nuevo, se viene ejecutando con ciertas deficiencias en el proceso que hay que entender a profundidad. Asimismo, como es un saber de síntesis nos permite ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en proceso que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de las posibilidades y recursos humanos en pos de los objetivos planteados al interior de nuestra institución.

### **1.2.2. Gestión institucional**

Es el área de la gestión educativa que se encarga del manejo y conducción de los componentes institucionales (clima institucional y funciones administrativas básicas). La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución educativa hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas por las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción, administración y gestión, ya sean educativos o escolares.

En la gestión escolar la planificación hace posible la dirección de todo proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer educativo.

### 1.2.3. Clima institucional

El clima institucional es el ambiente generado (positivo o negativo) por las relaciones (vivencias cotidianas) que mantienen los miembros de una institución educativa a partir de sus percepciones particulares e individuales sobre la institución. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo y alumno (a) y padre de familia de la institución educativa y que están expresadas en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa; así como para crear las condiciones necesarias para una convivencia armoniosa. Según algunas recomendaciones importantes para promover el clima institucional que facilite el cambio, según el Lic. Dumán Reina Luján Esp. Administración y Contabilidad (La calidad educativa y el clima institucional) Estas son: “Flexibilizar a la institución, para responder a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo. Ello se realizará desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de “desaprender” y volver a aprender”.

El clima institucional es visto como: “Las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral” (Gonclaves 1997). De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales; conocer el nivel de satisfacción y compromiso de la parte sensible o humana, así como medir las debilidades y fortalezas de cada institución educativa en el ámbito de sus objetivos y metas, el grado en que influyen en el personal los elementos de la cultura organizacional, la actitud de los docentes hacia el cambio y el nivel de evolución y madurez de la organización, en sí diagnosticar el estado general que prevalece en el interior de la escuela. Según Richard M Hodgetts y Steven Altman el ambiente o clima institucional consta de dos categorías principales. La primera contiene los aspectos organizacionales visibles y están orientados a aspectos estructurales. La otra parte contiene aspectos organizacionales ocultos y se asocian con consideraciones de índole conductual, pero que son clave en el clima organizacional: las actitudes, los sentimientos, valores, normas, interacción, apoyo y satisfacción entre otros. Finalmente, podemos afirmar, que el clima institucional es el ambiente que se vive en el centro educativo a partir de las relaciones diarias entre nosotros.

Según E. J. Reichers & Scheider 1990 afirman que el clima institucional “son las percepciones compartidas de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos”.

El clima institucional es importante, por un lado, por el impacto que genera en los resultados, incluyendo el bienestar psicológico de los actores educativos, y esto, se nota, según investigaciones australianas, que el clima institucional es el factor más fuerte que influye de manera decisiva en el resultado y en los entes educativos, por otro lado, se halló que el clima es más potente que los factores estresantes y menciona también que mejorar el clima institucional es crucial para alcanzar mejoras en la calidad educativa que se brinda dentro de los centros escolares. Y ¿cómo sería un clima institucional óptimo en las instituciones educativas?

Por último, podemos llegar a la conclusión de que el clima institucional el ambiente resultante de la variedad de interacciones que se producen simultáneamente y sucesivamente entre el conjunto de agentes de la I.E. ya sea en el nivel interpersonal o entre grupos pequeños o de elementos considerables.

#### **1.2.4. Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales constituyen, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no solo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas 1999). Por tanto, la primera conclusión a la que podemos llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que puede dejarse al azar. Pues estas en el fondo son contactos profundos o superficiales que se dan entre los miembros de una institución educativa, en la realización de cualquier actividad. Algunos autores también lo definen como la habilidad que tienen los seres humanos de mantener lazos de amistad entre los de su especie; esta con la cual nacemos es la que debemos desarrollar y perfeccionar durante toda nuestra vida, para que cada día, sea lo mejor posible; tratando de respetar los derechos personales. En esta interacción juega un papel importante la comunicación que se desarrolla o entabla entre una persona o el grupo al cual pertenece, con la finalidad de ir en pos de un objetivo común: desarrollo de la institución educativa. Sin importar la connotación que esta tenga (positiva o negativa) nos indica la forma como nos involucramos con los demás y de nuestra capacidad para adaptarnos a otros, (Daniel Fernández) Estas relaciones se dan entre agentes activos de una institución educativa entre las cuales mencionamos:

1.2.4.1. **Personas.** Agentes activos que con su interacción se convierten en protagonistas y realizadores de variadas misiones ejecutadas en los centros educativos, pueden ser:

1.2.4.1.1. **Agentes Personales.** Estudiantes, profesores y padres, etc.

1.2.4.1.2. **Agentes colegiados.** Equipo directivo, claustro de profesores, consejo escolar, asociaciones de padres y asociación de alumnos.

### **1.2.5. Actitudes**

Son predisposiciones psíquicas que generan reacciones emocionales o sentimientos que se exteriorizan en conductas de aproximación o rechazo; sus componentes son: cognitivos, afectivos y volitivos. En el componente cognitivo, no interesa cuanto sabe el sujeto acerca del objeto; lo que interesa es que la persona posea el concepto de la actitud. El componente afectivo se refiere a la reacción emocional, instintiva (en el sentido biológico), que hace que la persona experimente reacciones placenteras o displacenteras a manera de síndrome o complejos conductuales. Por ejemplo: la alegría, la tristeza, el asco, que aparentemente se trata de una conducta, pero en sí, cada una de estas encierran un complejo conductual. El componente volitivo implica la participación del sistema nervioso periférico; en los seres humanos obedece a dos momentos secuenciales, el primero al reflejo motor y el segundo a la conducta motora moldeada socialmente, por ejemplo, lugar polvoriento – estornudo (reflejo) y acto seguido sacar el pañuelo y estornudar moderadamente (moldeamiento).

### **1.2.6. Comunicación**

Medio a través del cual se ponen en funcionamiento las relaciones y que configuran el clima institucional de manera bien definida y la vez puede ser la capacidad que sirve de sustento elemental de la vinculación; al interior de la institución educativa entre los agentes educativos. Esto nos conlleva a actuar de manera mesurada utilizando los canales adecuados para comunicarnos de manera precisa y sin interferencias. Pero nos preguntamos hasta qué punto es importante la comunicación, pues veamos, el funcionamiento eficiente de una organización casi siempre es reflejo de una buena comunicación interna. Manejar información veraz, clara y oportuna, permitirá que las actividades se apeguen a los requerimientos de la institución y que se cuente con los criterios para tomar mejores decisiones. Asimismo, es primordial impulsar canales de retroalimentación, a través de los cuales se pueda detectar áreas de mejora. El flujo de información como estrategia dentro de una institución educativa es de vital importancia. La información oportuna, necesaria y libre de distorsiones, brindará condiciones para una mejor comunicación, fortaleciendo el trabajo y facilitando la toma de decisiones colectiva. Pero también es bueno hacer referencia a la relación que da entre personas y para ello tomaremos las palabras de Marroquín y Villa (1995: 21) sobre la importancia de la comunicación interpersonal: “LA comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos (...) si una persona no mantiene relaciones interpersonales positivas

amenazará su calidad de vida”. Pues si nos damos cuenta o somos un poco realistas notaremos que en una sociedad cada vez más cambiante, acelerada y despersonalizada, el encuentro con el otro y, por extensión, el encuentro de un mismo a través del otro nos es tarea fácil. De acuerdo a Scolt y Powersm (1985, citado por Marroquín y Villa 1995: 15), los principios de la comunicación interpersonal son los siguientes: “Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico. La comunicación no es solo necesidad humana sino el medio de satisfacer otras muchas. LA capacidad de comunicación interpersonal, no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas”.

### **1.2.7. Cultura organizacional**

La cultura es una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. De allí que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización. Asimismo se puede afirmar que ella es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Coronel López y Sánchez (1994) aportan una definición, tomada de Fernández Díaz (1994), que resulta de utilidad: “El ambiente total de un centro determinado por aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico, específico, confieren un particular, estilo o tono a la institución, condicionante a su vez de distintos productos educativos”. Recopilando aportaciones, entre otros, de Hargreaves (1991), la creación de estos elementos que configuran la identidad institucional tienen como principal responsable al Director (a) consiste en el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

La cultura institucional puede entenderse como el resultado de la confluencia de un conjunto de factores y fuerzas que, a lo largo del tiempo, modelan la cultura. Se pueden identificar tres factores de contexto: Externos, históricos e internos. Los factores internos se refieren a las fuerzas de fuera de la institución que tienen una influencia directa sobre la cultura misma. La cultura nacional o local del lugar donde esté situada la entidad educativa, la cultura de la educación en la que la institución educativa opera o cultura profesional de los miembros inciden en la fijación y aceptación de determinados valores. También pueden considerarse como factores externos las características del entorno, el grado de competencia entre las instituciones, etc.

Los factores históricos de una institución, explican bastante el contenido de su cultura organizativa. Cabe destacar tres factores relevantes: Los fundadores, las crisis educativas y las referencias organizativas. Los fundadores tienen un papel primordial en la creación de la cultura organizativa. Sus valores, creencias, y actitudes, así como el propósito que atribuyen a la empresa en su inicio, se transmiten en el tiempo durante muchos años, o incluso durante toda la vida de la institución.

Los factores internos pueden ser agrupados en cuatro tipos básicos: El comportamiento de la alta dirección, la definición de la estrategia, la estructura organizativa y la dirección de recursos humanos.

La definición más aceptada de cultura organizacional es la de Schein: "Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación extrema y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser considerados válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (SCHEIN 1984: 56) de allí que la cultura organizacional se convierte en un poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda a un antagonismo y anulando la reflexión.

Los elementos distintivos de una institución le dan cohesión a las relaciones interpersonales y su vez le dan el sustento como organización donde se cimenta el actuar educativo diario, que conforman la cultura dentro de la institución educativa pueden ser clasificados de modo general de la siguiente manera:

### **1.2.7.1. Rasgos distintivos**

Conjunto de símbolos materiales y humanos, formas de tratamiento entre agentes educativos, valores y tabúes compartidos por una institución educativa y que conforman un rasgo diferenciados ante los demás organizaciones educativas.

### **1.2.7.2. Valores**

Para Deal y Kennedy (apud. Freitas, 1991:14) los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. La concordancia de los valores personales con los valores organizacionales lleva a la experimentación de un fuerte sentimiento de sucesos en los agentes educativos, aumentando el deseo de trabajar más horas que las establecidas en el contrato y creando una confianza de que seguirán trabajando en la misma institución en los años siguientes. También existe más energía disponible para discernir y difundir los valores de la organización junto a otras personas, sean internas o externas.

Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en concordar que los mismos son basados en patrones éticos y también que la carrera es un factor de alta satisfacción personal, lo que, por su parte, hace con las presiones del trabajo afecten de forma menos sustancial la vida fuera de él. Tanto los objetivos como los agentes: alumnos, docentes y directivos pasan a tener mayor significación e importante cuando los valores son compartidos.

“Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros” (Hill & Jones, 2001).

### **1.2.7.3. Tabúes**

Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento y delimita las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

Este es un tema muy poco descrito en la literatura sobre cultura organizacional.

#### **1.2.7.4. Modos de vida**

Creencias, mitos y ceremonias religiosas; festividades de importancia suma, historias que comparten, practican los agentes al interior de la institución educativa.

Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc., son consideradas subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos. Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudieron ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización.

#### **1.2.7.5. Historias y mitos**

Las historias son narraciones constantemente repetidas dentro la organización teniendo como base eventos ocurrido realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes e la cultura, en el sentido de que en el sentido de son como una guía para los neófitos de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional delante de tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía institucional.

Ellas son concretas, visto que detallan personas y acciones específicas, favoreciendo descripciones sobre la época y el lugar en que ocurrió; ellas son de conocimiento común entre todos; las personas creen en las historias; ellas son una especie de contrato social en la organización, una vez que son, en general, relacionadas con la manera de actuar y de qué forma esa manera es tratada, recompensada o punida.

En general, las historias abordan temas referentes a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control.

Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

#### **1.2.7.6. Héroes**

El héroe es la “encarnación” de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características de la organización. Los héroes natos son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización y los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito, como por ejemplo, el funcionario padrón, el administrador del año, el campeón de ventas, etc. la influencia de los primeros es más duradera y profunda.

#### **1.2.7.7. Normas**

No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización y determinan los comportamientos que son posibles y los que no son. Son como leyes que deben ser seguidas. En este grupo encontramos también las normas de convivencia.

Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ellas.

#### **1.2.7.8. Comunicación**

Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, y comprende todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal; verbal o no verbal.

Una comunicación no verbal es dada por los artefactos visibles de la organización: Su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc.

Fleury (1989) señala que la comunicación es necesaria en la creación de una cultura, bien como en su transmisión y consolidación, siendo dada atención de forma significativa en los modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas “Puerta abierta”. Estos sistemas mejoran la comunicación en los dos sentidos pues al mismo tiempo en que es un medio donde el funcionario recibe más informaciones, también ofrece sus opiniones, sugerencias y aun sus reivindicaciones.

### **1.3. Propósitos de la intervención**

— Diseñar y proponer un documento formal que contenga las estrategias para mejorar el clima institucional de la institución educativa N° 0711 – Yarina, en base a las relaciones interpersonales coordinativas y la implementación de una cultura organizacional adecuada.

— Determinar el ambiente existente y sus debilidades en las relaciones interpersonales y la cultura organizacional para mejorar el clima institucional de la institución educativa N° 0711 – Yarina.

— Conseguir que prevalezca la identificación e involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa en acciones que permitan su desarrollo progresivo con la finalidad de generar cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

#### **1.4. Estrategias de intervención**

— Realizar las coordinaciones pertinentes con la plana directiva y docentes de la institución educativa para la facilitación y aplicación de la encuesta.

— Diseño del instrumento y formulación del cuestionario fundamentados en el método “Escalamiento tipo Lickert” Cuyos pasos son los siguientes:

— Definir la categoría a partir de los elementos genéricos que determinan el clima institucional.

— Definir los elementos específicos de cada categoría.

— Para cada elemento establecer el objeto de actitud: tema.

— Formular el ítem en forma de una proposición afirmativa.

— Establecer criterios de evaluación. (Anexo N° 01).

— Construir una escala aditiva de ítems para cada elemento específico.

— Definir la posición de cada entrevistado según ítem y elemento.

— Definir la tabla general de la posición de cada entrevistado según ítem y elemento.

— Aplicación de la encuesta.

— Ordenamiento de la información y elaboración de tablas.

— Análisis e interpretación de la información recaudada.

— Elaboración del informe.

# CAPÍTULO – II

## CONTENIDO

# DIAGNÓSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

N° 0711 - YARINA

## 2.1. LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Para cada caso hemos considerado, en primer lugar, lo que concierne a las actitudes personales como elementos conformantes de una cultura organizacional sólida.

Si nos fijamos en la información del cuadro N° 01 podemos establecer las consideraciones siguientes:

**TABLA N° 01**

### ACTITUDES PERSONALES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	r
<b>a</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	<b>4.6</b>
<b>b</b>	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	<b>4.4</b>
<b>c</b>	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	<b>4.4</b>
<b>d</b>	1	1	1	3	2	2	1	4	2	2	4	2	2	4	2	2	3	1	4	2	<b>2.25</b>
<b>e</b>	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	4	2	4	2	2	2	<b>2.1</b>
<b>f</b>	1	5	1	2	4	1	4	2	2	4	2	2	1	1	2	2	4	2	4	4	<b>2.5</b>
<b>g</b>	1	4	1	2	5	2	3	4	2	1	1	2	2	1	2	1	3	1	3	2	<b>2.15</b>

**Fuente: Los autores**

**CUADRO N° 01**

AFIRMACIONES		ACTITUDES PERSONALES									
		TA		DA		I		EDA		TEDA	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>a</b>	El respeto de unos a otros es un valor permanente entre nosotros.	12	60	0	40	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>b</b>	La confianza es un valor de alta estima de quienes integran esta institución educativa.	8	40	12	60	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>c</b>	Saber valorar a los demás es algo que nos caracteriza a todos como integrantes de nuestra I.E.	10	50	9	45	0	0	1	5	0	<b>0</b>
<b>d</b>	En nuestra institución educativa prevalecen las actitudes autoritarias.	0	0	5	20	2	10	9	45	5	<b>25</b>
<b>e</b>	El individualismo predomina en quienes integran nuestra institución educativa.	0	0	2	10	1	5	14	70	3	<b>15</b>
<b>f</b>	Las actitudes infantiles y carentes de responsabilidad caracterizan a quienes integramos esta I.E.	1	5	6	30	0	0	8	40	5	<b>25</b>
<b>g</b>	La indiferencia es la actitud sobresaliente en nuestra institución educativa.	1	5	2	10	3	15	7	35	7	<b>35</b>

**Fuente: Los autores**

Como sabemos, las actitudes personales definen en alta proporción el tipo de relaciones interpersonales que se constituye en el seno de las instituciones educativas de educación regular básica. El presente trabajo ha tomado en cuenta: Actitudes positivas como el respeto mutuo, la confianza y el saber valorar a los demás asimismo se ha tomado en cuenta las actitudes negativas como: el autoritarismo, el individualismo, el infantilismo y la indiferencia.

La información obtenida, respecto a las actitudes personales positivas, en la institución N° 0711, la hemos ordenado en la tabla N° 01 y cuadro N°01 que se muestran anteriormente.

Si tenemos en cuenta la tabla N° 01, donde se muestra la valoración de los encuestados sobre las actitudes positivas tomadas en cuenta, observamos que el personal educativo de la institución educativa N°0711, mantiene una postura totalmente de acuerdo 4.6 frente a la afirmación que el respeto mutuo es permanente en quienes la integran. Por otra parte se limitan a expresar una valoración promedio de 4.4, es decir, de acuerdo respecto a la confianza como un valor de alta estima, y mantienen una opinión de acuerdo de 4.4 puntos respecto del saber valorar a los demás como componente característico de nuestro diario accionar.

Resulta relevante para el personal de la institución educativa N° 0711 la presencia de tres actitudes reconocidas como favorables para las buenas relaciones al interior de la institución. Es clara una posición de afirmación sobre las actitudes como el respeto mutuo y el saber valorar a los demás como es claro su conocimiento respecto a la confianza. Está demostrado que en el clima interno de la organización predominan estas actitudes.

Esto se corrobora con el contenido mostrado en el cuadro N° 01. Efectivamente más de la mitad de los encuestados reconocen que el respeto mutuo es una actitud permanentemente practicada en la institución. El 60% ha optado por mantener una posición o una postura totalmente de acuerdo y el 40% opina que está de acuerdo. La situación es casi equivalente respecto de la confianza. Casi la mitad del total de encuestados (40%) la reconoce como una actitud de alta estima, acompaña el 60% que afirmar estar de acuerdo de que la actitud de confiar en los demás es practicada en la institución. Respecto al saber valorar a los demás la intervención de los encuestados es bastante similar, al respeto mutuo. Un 50% están totalmente de acuerdo y 45% de acuerdo, es decir, en un 95% esta actitud es reconocida por los integrantes de la institución. Mientras que el 5% lo hace en términos de desacuerdo.

Veamos ahora la percepción, respecto de las actitudes negativas:

Como se observa, una valoración en desacuerdo de 2.25 puntos sobre el predominio de las actitudes autoritarias. Asimismo se le otorga una valoración de 2.1 puntos promedio al predominio del individualismo, mientras que el predominio de las actitudes infantiles y carentes de responsabilidad, obtienen una valoración media de 2.5 puntos. Finalmente a la indiferencia como actitud poco sobresaliente en la institución obtiene una valoración de 2.15 puntos. Tenemos, entonces, que para el personal educativo no predominan estas actitudes negativas.

Veamos esto, desde la perspectiva que nos ofrece la tabla N° 01 como puede observarse más de la mitad de los encuestados un 70% muestra su desacuerdo sobre el predominio del autoritarismo; es decir la gran mayoría opina que autoritarismo es una actitud no practicada en la institución. Por otro lado, podemos observar que un 20 % del total, afirman estar de acuerdo que esta actitud se practica por parte de los directivos. Una mínima parte del 10 % opina estar indecisa ante esta afirmación.

Así mismo se observa que el 70% de los encuestados no está con prevalencia del individualismo en el diario comportamiento, lo cual significa que, descontando el 5% que se mantiene indeciso, asimismo el 15% opina estar totalmente en desacuerdo ante esta afirmación: el individualismo predomina en la institución educativa; mientras que un 10% está de acuerdo que esta actitud es practicada por los integrantes de la institución educativa. Lo que no interfiere en la realización de las actividades desarrolladas de manera grupal en la institución.

En lo que concierne al infantilismo, la información obtenida confirma que el 5% reconoce su predominio, el 30% está de acuerdo que esta actitud está presente al interior de la institución, por el contrario el 65%, es decir, la mayoría, lo niega. Sin embargo, su no predominio no puede negar que menos de la mitad incide en las relaciones interpersonales. Las opiniones respecto de la indiferencia es muy similar para la gran mayoría es decir el 70% es una actitud que no predomina organizacionalmente. Solo 15% se mantiene indeciso y otro 15% afirma que esta actitud negativa predomina en la institución.

El conjunto, se configura una caracterización dominante positiva respecto de las actitudes personales como soporte de las relaciones interpersonales y el clima interno. Por un lado se le reconoce poca incidencia de las actitudes negativas. Es indudable que desde la perspectiva de un gran sector del, personal educativo las actitudes positivas son las predominantes al interior de ella mismo como la confianza, el respeto y el valor a los demás.

En cuanto a las actitudes personales se puede caracterizar como beneficiosas o positivas para el desarrollo de los integrantes de la institución educativa y también para el logro de los objetivos institucionales.

## **2.2. ESTADO DE LA COMUNICACIÓN**

En cuanto a la comunicación la información obtenida con la aplicación de nuestro cuestionario nos ha permitido elaborar la siguiente tabla.

**TABLA N° 02**

**ESTADO DE LA COMUNICACIÓN**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	r
<b>h</b>	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	<b>4.6</b>
<b>i</b>	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	<b>4.45</b>
<b>j</b>	4	3	1	4	2	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	3	4	<b>3.7</b>
<b>k</b>	4	1	1	1	1	3	1	2	1	4	1	2	4	2	2	1	3	2	2	2	<b>2</b>

**Fuente: Los autores**

**CUADRO N° 02**

AFIRMACIONES		ACTITUDES PERSONALES									
		TA		DA		I		EDA		TEDA	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>h</b>	Quienes integran la comunidad educativa sabemos escucharnos unos a otros.	12	60	8	40	0	0	0	0	0	0
<b>i</b>	La predisposición a dialogar es algo que caracteriza a nuestra vida institucional.	9	45	11	55	0	0	0	0	0	0
<b>j</b>	En nuestra institución educativa la información y los mensajes internos llegan con claridad y precisión.	3	15	11	55	0	0	0	0	0	0
<b>k</b>	La gran mayoría de integrantes de nuestra institución educativa somos propensos a hablar a espaldas de los demás.	0	0	3	15	2	10	7	35	8	<b>40</b>

**Fuente: Los autores**

Como se afirma en el proyecto, la comunicación juega un rol muy importante para las buenas relaciones y la transmisión de mensajes claros y además constituye el soporte sobre el cual se basa la formación de un clima institucional óptimo para el desarrollo de las actividades educativas al interior de la institución.

La información obtenida, respecto del estado de la comunicación interna en la institución educativa, la hemos ordenado en la tabla N° 02 y el cuadro que se muestra anteriormente.

Como se puede observar, en lo que concierne al saber escuchar la opinión de nuestros entrevistados es de 4.6 puntos promedio; es decir, una valoración de totalmente de acuerdo, en otras palabras, la escucha empática (escuchar, al interlocutor, prestar atención a los gestos y ademanes y maneras del comunicante) es la característica que prevalece en la institución educativa.

Relacionado con la predisposición al diálogo la respuesta de los entrevistados arroja una valoración promedio de 4.45 esto equivale a totalmente de acuerdo; vale decir, que la predisposición a dialogar, el respeto por la opinión del otro, la búsqueda de puntos de encuentros son algo que se practica al interior de la institución educativa. Por otro lado, en cuanto a la transmisión de los mensajes con fidelidad la opinión de los entrevistados es de 3.7, se muestran indecisos, esto quiere decir que los mensajes en el seno de la institución no se transmiten con claridad y con poca precisión.

En lo referente a la cultura de hablar a espaldas de los demás de los entrevistados está en desacuerdo esto es, 2 de valoración promedio; vale decir, que esta cualidad de los integrantes de la institución, en cierto modo no se practica.

Resulta importante, al interior de la institución educativa y de acuerdo a la opinión de nuestros entrevistados, diremos que la comunicación que se da y se genera allí es positiva. Es notoria una posición afirmativa al respecto de saber escuchar y la predisposición al diálogo, por el contrario en lo referente a la transmisión de los mensajes la valoración se muestra con cierta incertidumbre o indecisión. En realidad resulta importantes y está demostrado que el clima de toda la institución, requiere que la comunicación sea propicia para el desarrollo de las actividades.

Todo esto se ratifica con la información vertida en el cuadro N° 02. Indudablemente más de la mitad de los entrevistados, el 60% reconocen que el saber escuchar es un rasgo característico y permanente en la institución. Por otro lado, el 40% afirma estar de acuerdo con esta aseveración que es practicada en ella. En lo que concierne a la predisposición al diálogo el 45% está totalmente de acuerdo y el 55% de acuerdo; esto quiere decir, que en su totalidad afirma que esta cualidad se ejerce por los integrantes de la institución educativa.

En conjunto, es posible caracterizar a la comunicación como positiva, según la información recabada, como base para generar un clima institucional adecuado. Para algunos de nuestros entrevistados, es necesario activar este medio con la finalidad de mejorar las relaciones que configuran este clima institucional actuando de manera mesurada y utilizando los canales convenientes para la comunicarse de manera precisa y sin interferencias y con información veraz y clara para así tomar una decisión oportuna y esto a su vez redundará en la mejora de las relaciones interpersonales puesto que estas son una dimensión en la cual nos realizamos como seres humanos. En fin, la comunicación y por ende, las relaciones interpersonales que se generan el interior de la institución son propicias para el desarrollo de sus miembros.

### 2.3. ESTADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el proyecto se afirma que la cultura organizacional el pegamento que une las relaciones interpersonales. Es el rasgo distintivo de una institución. Lo que le da significado, le da una filosofía de vida.

Para el caso hemos considerado en lo que concierne a la cultura organizacional como el elemento más importante para generar un clima institucional propicio donde se desarrolle objetivos claros y precisos en beneficio institucional, dentro de ella se encuentra los modos de vida, ceremonias, mitos, tabúes, valores donde la cultura organizacional se hace más sólido y proficua a la labor educativa.

**TABLA N° 03**  
**RASGOS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	r
<b>I</b>	2	5	3	5	5	5	4	4	1	1	4	2	3	4	4	4	5	1	2	3	<b>3.25</b>
<b>II</b>	2	4	3	3	4	2	5	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	1	3	4	<b>3.25</b>
<b>m</b>	4	4	1	4	1	4	2	4	5	5	5	4	2	2	4	4	4	3	3	4	<b>3.45</b>
<b>n</b>	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	<b>4.3</b>
<b>ñ</b>	4	4	4	3		4	1	4	5	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	<b>3.55</b>

**Fuente: Los autores**

**CUADRO N° 03**

AFIRMACIONES	ACTITUDES PERSONALES				
	TA	DA	I	EDA	TEDA

		N°	%								
<b>I</b>	Quienes pertenecen a la institución educativa tenemos veneración y respeto por los símbolos de nuestra institución.	4	20	6	30	4	20	3	15	3	<b>15</b>
<b>II</b>	Don Jorge Basadre Gromhan es el personaje histórico al cual le rendimos honores.	1	5	5	25	7	35	6	30	1	<b>5</b>
<b>m</b>	Los apodos, sobrenombre o motes son palabra que predomina en el lenguaje que empleamos al interior de nuestra institución educativa.	3	15	10	50	2	10	3	15	2	<b>10</b>
<b>n</b>	Quienes formamos parte de nuestra institución educativa tenemos pleno conocimiento de las principales festividades que práctica nuestra institución.	8	40	10	50	2	10	0	0	0	<b>0</b>
<b>ñ</b>	Las prohibiciones más importantes que asume nuestra comunidad educativa se cumplen cabalmente.	1	5	13	65	3	15	2	10	1	<b>5</b>

**Fuente: Los autores**

La información obtenida respecto a los rasgos de la cultura organizacional, al interior de la institución educativa, la hemos ordenado en la tabla N° 03 y cuadro N° 03 mostrados con antelación.

Si tenemos en cuenta la tabla N° 03 donde se refleja la valoración de los encuestados sobre rasgos de la cultura organizacional de la institución educativa, observamos que los encuestados mantienen una postura neutral de 3.25 puntos frente a la afirmación: veneran, respetan los símbolos de la institución. Por otra parte se expresa una valoración promedio de 2.95 respecto al personaje de don Jorge Basadre Gromhan como personaje histórico al que le rinden homenaje. Y de 3.45 puntos respecto al lenguaje que se emplea predominante en el interior de la institución educativa como: apodos, sobrenombre y motes.

Resulta relevante para la mitad de los miembros de la institución educativa la veneración y el respeto de sus símbolos (insignia, himno); mientras que para la otra mitad se limitan a expresar su incertidumbre o desacuerdo puesto que una clara ambigüedad sobre la existencia de estos. Es clara una posición de reserva sobre la veneración del personaje

don Jorge Basadre Gromhan por lo cual se percibe la falta de difusión es favorable la posición sobre el predominio de apodos en el lenguaje empleado o se reservan su opinión. Con respecto al conocimiento y estima de los valores institucionales reconocen una aceptación de 4.3 puntos promedio, de esto se puede deducir que existe una práctica permanente de los valores institucionales. Por otra parte se limitan a expresar una valoración promedio de 3.55 puntos con respecto de las prohibiciones más importantes que se cumplen cabalmente lo que muestra una posición que se orienta a favor del cumplimiento de los mismos.

Esto se confirma con el contenido que se muestra en el cuadro N° 03 la mitad de los encuestados o sea el 50% reconocen y veneración por símbolos de la institución y otro 50% no reconocen a los símbolos como representativos. El 30% de los encuestados reconoce el personaje de Jorge Basadre como relevante y lo venera, el 70% restante deja claro una incertidumbre sobre el personaje relevante. Más de la mitad el 65% reconocen los apodos y los sobrenombres como lenguaje predominante empleado al interior de la institución. La mayoría, el 90% piensa lo contrario. El 70% considera que si cumplen cabalmente las prohibiciones más importantes y solo el 30% opina que no se cumplen.

En conjunto, la mitad de los entrevistados reconocen y valoran los símbolos de la institución se observa en la otra mitad de los entrevistados una valoración de los elementos simbólicos de la institución de indecisa o en desacuerdo porque estos elementos se encuentran en proceso de formación. Por otro lado, el personaje importante es desconocido para la mayoría, por lo cual se percibe una falta de difusión de este. Más de la mitad reconoce utilizar un lenguaje saturado de apodos y sobrenombres, y esto repercute negativamente en las relaciones de la organización. Por otro lado, existe una aceptación mayoritaria sobre la práctica de valores institucionales. Notándose claramente que todos conocen y practican los valores de la institución generando un clima positivo para la organización; así también la mayoría cumple cabalmente las prohibiciones de la institución permitiendo esto un orden dentro de la misma.

## 2.4. CULTURA ISNTITUCIONAL

**TABLA N° 04**

### **ESTADO DE LOS MODOS DE VIDA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	r
<b>o</b>	2	5	5	4	5	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	2	4	4	<b>3.9</b>
<b>p</b>	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	<b>3.85</b>

<b>q</b>	3	4	4	4	4	4	2	1	2	2	2	3	3	2	2	4	4	4	2	2	<b>2.9</b>
<b>r</b>	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	<b>4.6</b>

**Fuente: Los autores**

**CUADRO N° 04**

AFIRMACIONES		ACTITUDES PERSONALES									
		TA		DA		I		EDA		TEDA	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>o</b>	Las ceremonias que se practican en nuestra I.E. permiten la participación de quienes los integramos.	6	30	10	50	0	0	4	20	0	0
<b>p</b>	Hay historias y anécdotas sobre quienes integramos esta I.E. que todos podemos relatarnos.	2	10	13	65	5	25	0	0	0	0
<b>q</b>	Los principales mitos y creencias de nuestra I.E. son compartidos por todos nosotros.	0	0	8	40	3	15	8	40	1	5
<b>r</b>	Quienes formamos parte de nuestra I.E. tenemos pleno conocimiento de las principales festividades que practican nuestra institución.	12	60	8	40	0	0	0	0	0	0

**Fuente: Los autores**

La información obtenida, respecto de los modos de vida y la cultura organizacional, al interior de la institución la hemos ordenado en la tabla N° 04 y cuadro N° 04 que se muestra anteriormente.

Como se puede observar en la tabla N° 04 en lo que concierne a las ceremonias que practican en la comunidad educativa el entrevistado dieron una opinión de 3.9, es decir, las ceremonias que se practican permiten la participación de quienes integran la institución educativa. Por otro lado, en lo referente, a las historias y anécdotas sobre quienes integran la comunidad educativa los entrevistados tienen una opinión de 3.85 puntos promedio, vale decir, están de acuerdo con que las historias y las anécdotas son relatadas por todos los

integrantes de la institución. Por otra parte expresan una posición con orientación neutral de 2.9 puntos respecto a los mitos y creencias de la institución que son compartidos por todos y de 4.6 puntos respecto al pleno conocimiento de las festividades que practica la institución.

Resulta relevante para los miembros de la institución las ceremonias que se practican y que permiten la participación de quienes lo integramos. Es clara una posición favorable, respecto de que todos podemos relatar las historias y anécdotas sobre los integrantes de la institución. Así como también más de la mitad de los integrantes están en desacuerdo en lo concerniente a los principales mitos y creencias de la institución que son compartidos por todos. Asimismo, existe una orientación positiva a que todos los integrantes tienen pleno conocimiento de las principales festividades (Aniversario, participación en festividades de la comunidad, etc.) que fomenta la institución.

Esto se corrobora con el contenido que se muestra en el cuadro N° 04. La mayoría de los encuestados el 80% reconoce positivamente las ceremonias que se practican en la institución. El restante 20% de los entrevistados muestra su desacuerdo sobre esta afirmación. El 75% emite una opinión favorable sobre los relatos que los miembros hacen de las historias y anécdotas sobre quienes integran la institución. Mientras que un 25% de la totalidad tiene una valoración de indecisión sobre los principales mito y creencias de la institución que son compartidos al interior de la misma. En lo que concierne pleno conocimiento de las festividades que practica la institución un 40% se muestra de acuerdo. Mientras que un 15% se muestra indeciso y 45% muestra una opinión desfavorable.

Por otro lado, los entrevistados en su totalidad, un 100%, expresan una posición favorable sobre tener pleno conocimientos de las principales festividades que practica la institución.

En conjunto, se puede caracterizar que la cultura organizacional, se muestra fuerte en lo referente a la práctica de valores institucionales, lo cual repercute positivamente en el clima de la institución, así como también tiene fortalezas en cuanto al cumplimiento de las principales prohibiciones normadas por la institución. Asimismo se expresa una orientación positiva hacia la participación en las ceremonias practicadas en la organización. También se expresa una valoración favorable hacia los relatos de historias y anécdotas; de igual modo se puede observar el pleno conocimiento y participación en las festividades de la institución. Por el contrario la cultura organizacional de la institución muestra debilidades en la referente a la veneración de su personaje relevante por falta de difusión. Además los encuestados perciben el predominio del lenguaje impregnado de apodos, motes y

sobrenombres, influyendo de manera negativa en la cultura de la institución, por ende repercutiendo en el clima institucional.

### 3. CLIMA INSTITUCIONAL

A nivel general, la información conseguida al respecto nos ha permitido elaborar el cuadro siguiente:

**CUADRO N° 05  
ESTADO DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	r	
<b>a</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	<b>4.6</b>
<b>b</b>	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	<b>4.4</b>
<b>c</b>	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	<b>4.4</b>	
<b>d</b>	1	1	1	3	2	2	1	4	2	2	4	2	2	4	2	2	3	1	4	2	<b>2.2.5</b>	
<b>e</b>	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	4	2	4	2	2	2	<b>2.1</b>	
<b>f</b>	1	5	1	2	4	1	4	2	2	4	2	2	1	1	2	2	4	2	4	4	<b>2.5</b>	
<b>g</b>	1	4	1	2	5	2	3	4	2	1	1	2	2	1	2	1	3	1	3	2	<b>2.15</b>	
<b>h</b>	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	<b>4.6</b>	
<b>i</b>	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	<b>4.45</b>	
<b>j</b>	4	3	1	4	2	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	3	4	<b>3.7</b>	
<b>k</b>	4	1	1	1	1	3	1	2	1	4	1	2	4	2	2	1	3	2	2	2	<b>2</b>	
<b>l</b>	2	5	3	5	5	5	4	4	1	1	4	2	3	4	4	4	5	1	2	3	<b>3.25</b>	
<b>ll</b>	2	4	3	3	4	2	5	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	1	3	4	<b>3.25</b>	
<b>m</b>	4	4	1	4	1	4	2	4	5	5	5	4	2	2	4	4	4	3	3	4	<b>3.45</b>	
<b>n</b>	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	<b>4.3</b>	
<b>ñ</b>	4	4	4	3		4	1	4	5	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	<b>3.55</b>	
<b>o</b>	2	5	5	4	5	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	2	4	4	<b>3.9</b>	
<b>p</b>	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	<b>3.85</b>	
<b>q</b>	3	4	4	4	4	4	2	1	2	2	2	3	3	2	2	4	4	4	2	2	<b>2.9</b>	
<b>r</b>	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	<b>4.6</b>	
<b>T</b>	<b>63</b>	<b>78</b>	<b>63</b>	<b>72</b>	<b>76</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>72</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>72</b>	<b>66</b>	<b>77</b>	<b>69</b>	<b>79</b>	<b>59</b>	<b>67</b>	<b>71</b>	<b>69.9</b>	

**CUADRO N° 05**

AFIRMACIONES		ESTADO DEL CLIMA INSTITUCIONAL									
		TA		DA		I		EDA		TEDA	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>a</b>	El respeto de unos a otros es un valor permanente entre nosotros.	12	60	0	40	0	0	0	0	0	0
<b>b</b>	La confianza es un valor de alta estima de quienes integran esta institución educativa.	8	40	12	60	0	0	0	0	0	0
<b>c</b>	Saber valorar a los demás es algo que nos caracteriza a todos como integrantes de nuestra I.E.	10	50	9	45	0	0	1	5	0	0
<b>d</b>	En nuestra institución educativa prevalecen las actitudes autoritarias.	0	0	5	20	2	10	9	45	5	25
<b>e</b>	El individualismo predomina en quienes integran nuestra institución educativa.	0	0	2	10	1	5	14	70	3	15
<b>f</b>	Las actitudes infantiles y carentes de responsabilidad caracterizan a quienes integramos esta I.E.	1	5	6	30	0	0	8	40	5	25
<b>g</b>	La indiferencia es la actitud sobresaliente en nuestra institución educativa.	1	5	2	10	3	15	7	35	7	35
<b>h</b>	Quienes integran la comunidad educativa sabemos escucharnos unos a otros.	12	60	8	40	0	0	0	0	0	0
<b>i</b>	La predisposición a dialogar es algo que caracteriza a nuestra vida institucional.	9	45	11	55	0	0	0	0	0	0
<b>j</b>	En nuestra institución educativa la información y los mensajes internos llegan con claridad y precisión.	3	15	11	55	0	0	0	0	0	0
<b>k</b>	La gran mayoría de integrantes de nuestra institución educativa somos propensos a hablar a espaldas de los demás.	0	0	3	15	2	10	7	35	8	40
<b>h</b>	Quienes pertenecen a la institución educativa tenemos veneración y respeto por los símbolos de nuestra institución.	4	20	6	30	4	20	3	15	3	15
<b>ll</b>	Don Jorge Basadre Gromhan es el personaje histórico al cual le rendimos honores.	1	5	5	25	7	35	6	30	1	5
<b>m</b>	Los apodos, sobrenombre o mote son palabra que predomina en el lenguaje que empleamos al interior de nuestra institución educativa.	3	15	10	50	2	10	3	15	2	10
<b>n</b>	Quienes formamos parte de nuestra institución educativa tenemos pleno conocimiento de las principales festividades que práctica nuestra institución.	8	40	10	50	2	10	0	0	0	0
<b>ñ</b>	Las prohibiciones más importantes que asume nuestra comunidad educativa se cumplen cabalmente.	1	5	13	65	3	15	2	10	1	5
<b>o</b>	Las ceremonias que se practican en nuestra I.E. permiten la participación de quienes los integramos.	6	30	10	50	0	0	4	20	0	0
<b>p</b>	Hay historias y anécdotas sobre quienes integramos esta I.E. que todos podemos relatarnos.	2	10	13	65	5	25	0	0	0	0
<b>q</b>	Los principales mitos y creencias de nuestra I.E. son compartidos por todos nosotros.	0	0	8	40	3	15	8	40	1	5
<b>r</b>	Quienes formamos parte de nuestra I.E. tenemos pleno conocimiento de las principales festividades que practican nuestra institución.	12	60	8	40	0	0	0	0	0	0

En razón a esto, como se puede observar el clima al interior de la institución educativa es favorable para el buen desempeño laboral. Las relaciones interpersonales son propicias para el desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa, puesto que existen

actitudes positivas y una comunicación interna adecuada que propicia la buena interacción de los miembros.

En cuanto a la cultura organizacional como se puede observar en relación a los rasgos distintivos existe incertidumbre por la no existencia de los elementos simbólicos (escudo, himno y bandera) en lo referente a los modos de vida existe un clima positivo, idónea para el formato de la cultura organizacional de los educadores al interior de la institución educativa N° 0711 – Yarina Bajo Mayo.

Pues como hemos venido observando, en general, el clima institucional es favorable, no obstante falta crear una cultura institucional que todos la compartan y la transmitan de manera precisa. Estamos seguros de que si se genera todo esto al interior de la institución las relaciones interpersonales y el clima institucional mejorará en suma.

#### **4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0711 – YARINA – BAJO MAYO**

Proponemos las siguientes estrategias para optimización del clima institucional:

- a. Promover jornadas de trabajo con la finalidad de crear un plan de convivencia y elementos de la cultura institucional como: insignia, himno, bandera.
- b. Mejorar los canales de comunicación e información desterrando la práctica negativa de la utilización de apodos para nombrarse entre docentes y estudiantes.
- c. Mejorar la comunicación, convirtiéndola en una comunicación horizontal y asertiva. Este plan no se hace solo porque esté muy mal, sino porque se generan condiciones para entrar al movimiento del cambio y del mejoramiento continuo.
- d. Tratar en la medida de lo posible, que se cree un espacio de participación de los estudiantes con la finalidad de que ayuden a fomentar los elementos que conforman la cultura la cultura organizacional a y través de la creación de clubes de radio y periodismo.
- e. Continuar la difusión y aplicación, con transparencia, de las normas internas que rigen los distintos ámbitos de la vida interior de la institución.
- f. Realizar una amplia divulgación del reglamento interno, de sus documentos de gestión educativa donde se muestran, sus políticas, procesos y procedimientos, con miras a la optimización de la labor docente.

## CONCLUSIONES

1. Las relaciones interpersonales de la institución educativa son propicias para el desarrollo de los valores y la práctica de una buena comunicación interna entre los integrantes de la comunidad educativa; su promoción de estas no es una tarea optativa o que puede dejarse al azar.
2. Con respecto a la cultura organizacional se observa la existencia de una falta de claridad e incertidumbre sobre los elementos que la conforman.
3. El clima institucional de la institución educativa N° 0711 – del centro poblado de Yarina se caracteriza por ser favorable e influye de manera positiva en el buen desempeño laboral de los educadores, con tendencia al mejoramiento de su cultura organizacional que es elemento que guía los comportamientos de los docentes y alumnos.

## RECOMENDACIONES

1. formular un plan de convivencia que tenga en cuenta, respeto por los símbolos, personajes, y lenguaje utilizado por los miembros de la institución.
2. Diseñar los símbolos representativos de la institución como: insignia (utilizándola en el uniforme diariamente), himno (cantándolo los días de formación).
3. Definir los elementos simbólicos de la institución educativa.
4. Mejorar el lenguaje utilizado al interior de la institución educativa específicamente en la utilización de motes y apodosos practicando la comunicación asertiva y la escucha empática.
5. Difundir la vida, obra de los personajes relevantes para la institución mediante la organización de clubes de: estudio, radio y periodismo y rindiéndoles homenaje permanente.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ARGÜELLES, Antonio Y GOMEZ José Antonio. Hacia la reingeniería educativa: El caso CANLEP. Noriega Editores. México D.F. 1999. pp227.
- ❖ ARGÜELLES, Antonio Y GOMEZ José Antonio. Diagnóstico del Clima Organizacional. Cuadernillos de CANALEP. CANALEP editores. México D.F. pp.15.
- ❖ CAMPBELL, J, J; DUNNETE, M.D; LAWLER:E.E. Managerial Behaviour Performance afectiveness. MC. Graw. New York 1870. Tomado de: [http://www. Los Recurso Humanos.com](http://www.LosRecursoHumanos.com). Noviembre 2008.
- ❖ COTTON, P. y HAR. P.M. Ocupaciones Welbeing an performance. Areview.Of.organisational.health. reseach. australiam Psychologist; 38. L.pp.118 – 127. 2003. Extraído de: [http://www. Los Recurso Humanos.com](http://www.LosRecursoHumanos.com). Noviembre 2008.
- ❖ De MIGUEL, Marco. Evaluación para la Localidad de los Institutos de Educación Secundaria- Extraído de: <http://comunidad magster.com>.
- ❖ DELORS, Jacques. La Educación Encierra un Tesoro (1996). Extraído de: <http://educación.idoneos.com>.
- ❖ E.J. Reichers y Schaiders (1990). Extraido de: [http://www.Los recurso humanos. Com](http://www.Losrecursohumanos.Com). Noviembre 2008.
- ❖ Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. Gestión Educativa. Fondo Editorial FACHSE – Chiclayo, 2007.
- ❖ FERNÁNDEZ, Daniela. Extraído de: <http://www.psicopedagogí.com>.
- ❖ FLEURY. Cultura Organizacional (1989) Tomado de: [http://www. Los recursos Humanos. com](http://www.LosrecursosHumanos.com). Noviembre 2008.
- ❖ FRECH Wendell L. Cecil H. Bell. Desarrollo Organizacional. Quinta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1995. pp 375. Disponible en: [http://www. Los recursos Humanos. com](http://www.LosrecursosHumanos.com). Noviembre 2008.

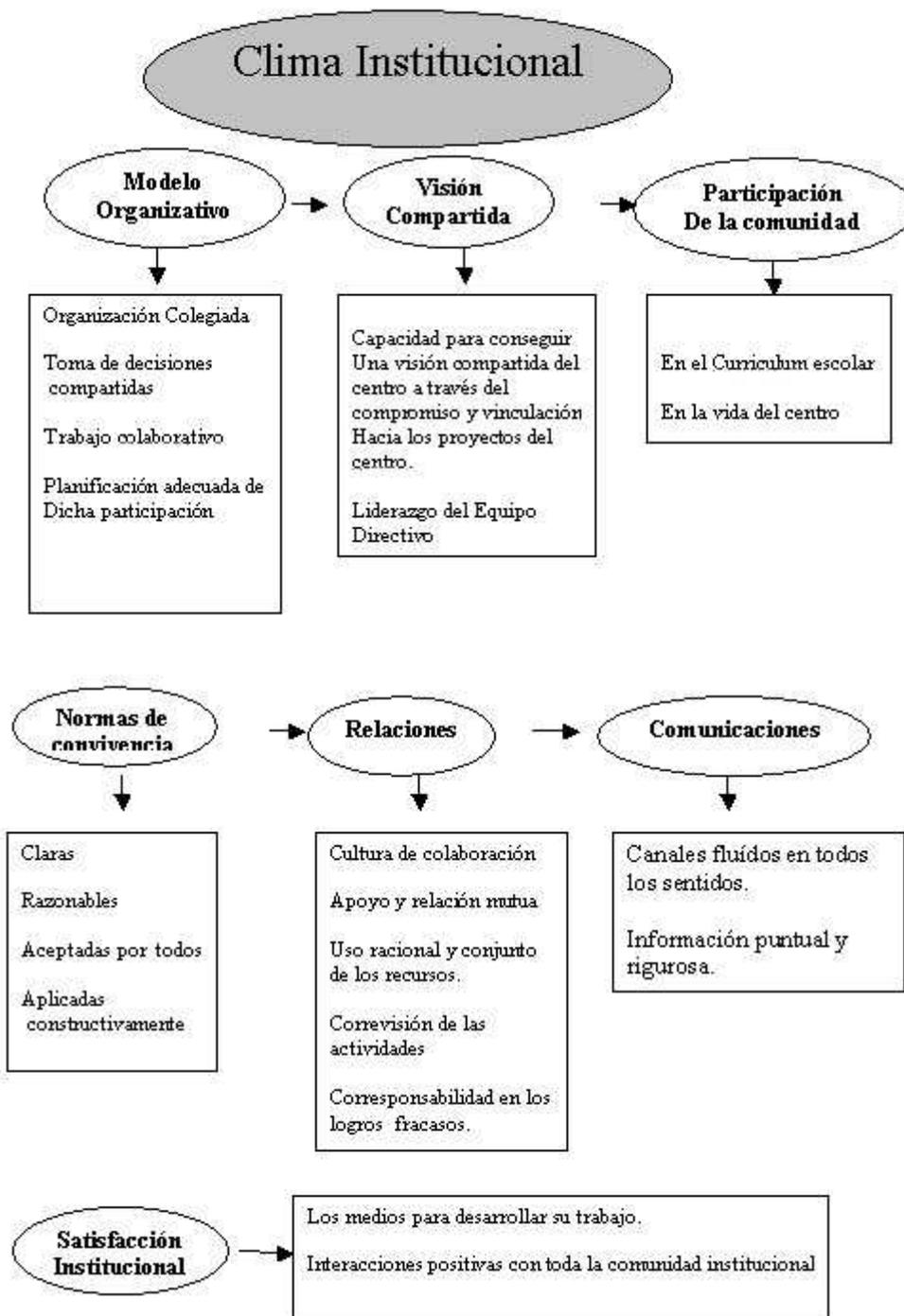
- ❖ H. SCHEIN, Edgar. ¿Cómo se encarna y transmite la cultura? Dinámicas Organizacionales. Extraído de: [http://www. Los recursos Humanos. com](http://www.Los recursos Humanos. com). Noviembre 2008.
- ❖ GARETH, Morgan. Imágenes de la Organización. Editores Alfa y Omega. S.A. Extraído de: <http://www. Los recursos Humanos. com>. Noviembre 2008.
- ❖ HGARCÍA REQUENA, Filomena. Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos. Edición Aljibe Málaga. España, 1997.
- ❖ GONCLAVES (1997). Extraído de: <http://monografías.com>.
- ❖ HALL (1996). Extraído de: <http://www. Los recursos Humanos. com>. Noviembre 2008.
- ❖ HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, Collado Fernández Carlos,y Baptista Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. Segunda edición. McGrawHill. Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F. Mayo 2001. pp. 501.
- ❖ Likert (citado por Brunet, 1999). Extraído de: <http://www. Los recursos Humanos. com>. Noviembre 2008.
- ❖ MARCELO VERAU, Walter. Gestión Educativa. Fondo Editorial FACHSE – Chiclayo, 2007.
- ❖ MARROQUÍN Y VILLA. (1995) Citado por CABEZAS GÓMEZ; Diana. Extraído de: <http://www.down21.org.lact-social/relaciones/main.htm>.
- ❖ MARTÍNEZ, Luis. <http://www.monografías.com.internet>. pp1.
- ❖ MONJAS (1999) Citado por CABEZAS GÓMEZ; Diana. Extraído de: <http://www.down21.org.lact-social/relaciones/main.htm>.
- ❖ M. Richar y HOT Getss y ALMAN, Steven. obtenido de: <http://monografías.com>.
- ❖ POSÉ, Guillermo. Clima Institucional. Cap. III. Extraído de CABEZAS GÓMEZ; Diana. <http://comunidad magster.com>.
- ❖ ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional. Octava edición. Prentice Hall. México, 1999. pp. 816.

- ❖ Row y Mobery. (1990). Tomado de: [http://www. Los recursos Humanos. com](http://www.Los recursos Humanos. com). Noviembre 2008.
- ❖ RUIZ TORRES, Luis Alberto. Clima Institucional. Extraído de: <http://www.primaria.com/climainstitucional/htm>.
- ❖ R. HAMPTOM, David. Administración. Ediciones Mac.Graw Hill. Tomado de: [http://www. Los recursos Humanos. com](http://www.Los recursos Humanos. com). Noviembre 2008.
- ❖ SCOTT y POQERS (1985. Citado por MARRQUIN y VILLA 1995: 15). Estudio de CABEZAS GÓMEZ; Diana. <http://www.down21.org.lact-social/relaciones/main.htm>.
- ❖ VALLADARES, Alberto. Cultura Organizacional. Tomado de: [http://www. Los recursos Humanos. com](http://www.Los recursos Humanos. com). Noviembre 2008.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01

Para mejor interpretación, aquí presentamos el mapa conceptual elaborado por De Miguel y otros en la obra Evaluación para la calidad de los institutos de educación secundaria. Y nos ha permitido emitir algunas opiniones sobre clima institucional.



## ANEXO N° 02

Afirmación (Juicio)	Puntuación
Totalmente de acuerdo	05
De acuerdo	04
Indeciso	03
En desacuerdo	02
Totalmente en desacuerdo	01

**ANEXO N° 03**

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN UNIDAD DE GESTIÓN DE SEGUNDA ESPECIALIDAD  
CUESTIONARIO**

Lea detenidamente las proposiciones y marque la opinión que juzgue conveniente.

**I. ACTITUDES PERSONALES**

AFIRMACIONES (Juicio)		ACTITUDES PERSONALES				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>a</b>	El respeto de unos a otros es un valor permanente entre nosotros.					
<b>b</b>	La confianza es un valor de alta estima de quienes integran esta institución educativa.					
<b>c</b>	Saber valorar a los demás es algo que nos caracteriza a todos como integrantes de nuestra I.E.					
<b>d</b>	En nuestra institución educativa prevalecen las actitudes autoritarias.					
<b>e</b>	El individualismo predomina en quienes integran nuestra institución educativa.					
<b>f</b>	Las actitudes infantiles y carentes de responsabilidad caracterizan a quienes integramos esta I.E.					
<b>g</b>	La indiferencia es la actitud sobresaliente en nuestra institución educativa.					

**II. COMUNICACIÓN INTERNA**

AFIRMACIONES (Juicio)		ACTITUDES PERSONALES				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>h</b>	Quienes integran la comunidad educativa sabemos escucharnos unos a otros.					
<b>i</b>	La predisposición a dialogar es algo que caracteriza a nuestra vida institucional.					
<b>j</b>	En nuestra institución educativa la información y los mensajes internos llegan con claridad y precisión.					
<b>k</b>	La gran mayoría de integrantes de nuestra institución educativa somos propensos a hablar a espaldas de los demás.					

### III. RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

AFIRMACIONES (Juicio)		ACTITUDES PERSONALES				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>I</b>	Quienes pertenecen a la institución educativa tenemos veneración y respeto por los símbolos de nuestra institución.					
<b>II</b>	Don Jorge Basadre Gromhan es el personaje histórico al cual le rendimos honores.					
<b>m</b>	Los apodos, sobrenombre o motes son palabra que predomina en el lenguaje que empleamos al interior de nuestra institución educativa.					
<b>n</b>	Quienes formamos parte de nuestra institución educativa tenemos pleno conocimiento de las principales festividades que práctica nuestra institución.					
<b>ñ</b>	Las prohibiciones más importantes que asume nuestra comunidad educativa se cumplen cabalmente.					

### IV. MODOS DE VIDA LA CULTURA ORGANIZACIONAL

AFIRMACIONES (Juicio)		ACTITUDES PERSONALES				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>o</b>	Las ceremonias que se practican en nuestra I.E. permiten la participación de quienes los integramos.					
<b>p</b>	Hay historias y anécdotas sobre quienes integramos esta I.E. que todos podemos relatarnos.					
<b>q</b>	Los principales mitos y creencias de nuestra I.E. son compartidos por todos nosotros.					
<b>r</b>	Quienes formamos parte de nuestra I.E. tenemos pleno conocimiento de las principales festividades que practican nuestra institución.					