

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**



TESIS

Influencia de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución educativa "José María Arguedas", del distrito La Victoria.

Para obtener el Título Profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

Autoras:

Bach. Guevara Condori, Katherine Lizet

Bach. Liza Liza, Yanina Sandra

Asesor:

Mg.Sc. Jerry Jara Llanos

Lambayeque, Perú

2019

Influencia de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución educativa "José María Arguedas", del distrito La Victoria.

Presentada para obtener el Título Profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación



Guevara Condori, Katherine Lizet
Investigadora



Liza Liza, Yanina Sandra
Investigadora



Dra. Lucinda Esperanza Castillo Seminario
Presidente



Dr. Percy Carlos Morante Gamarra
Secretario



Lic. Esther Janet Aldana Fernandez
Vocal



Mg.Sc. Jerry Jara Llanos
Asesor



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



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS Nº 000498

Siendo las 11.00 horas del día Seis
de Junio del año dos mil diecinueve; en los ambientes de
Auditorio FACHSE, se reunieron los miembros del jurado
designados mediante Decreto Nº 085 - 20 16 - CISE-FACHSE de fecha 27 de
noviembre de 20 16; integrado por:

Presidente : M. Sc. Lucindo Esperanza Castillo Seminario
Secretario : Dr. Percy Carlos Morante Gamara
Vocal : Lic. Esther Janet Aldana Fernández
Asesor(a) : M. Sc. Jerry Omar Jara Llanos



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: Influencia de los procesos de
comunicación interna en el clima organizacional en la Institución
Educativa "José María Arguedas" del distrito La Victoria.

presentada por Guevara Condon Katherine Lizet
Liza Liza Yanina Sandro

Bachiller (es) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN** para obtener el título de Licenciad (o)
(a) (os) (as) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento de Grados y
Títulos de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional
Pedro Ruiz Gallo, Artículos 37, 38, 39, 40, 41; los miembros del jurado procedieron a la evaluación
respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a sustentante S,
quien e S procedi (ó) (eron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación del trabajo
de investigación en términos de Aprobado con mención de Bueno

Siendo las 12.40 del mismo día, en la ciudad de Lambayeque
se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del
jurado.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Jerry Jara Llanos, usuario revisor de la Tesis titulada: Influencia de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución educativa "José María Arguedas", del distrito La Victoria.

Cuyas autoras Guevara Condori, Katherine Lizet identificada con documento de identidad , [46108515](#), y Liza Liza, Yanina Sandra, identificada con documento de identidad [45109519](#), afirmo que el programa informático ha reportado un porcentaje de similitud del 8%; este dato puede ser comprobado en el resumen del informe automatizado de similitudes que se adjunta.

El firmante revisó dicho informe y determinó que cada coincidencia hallada en el documento cumple con la integridad científica y las normas para utilizar citas y referencias que están estipuladas en los protocolos pertinentes, además de que el porcentaje de semejanza permitido no constituye un plagio.

Se adjunta el recibo digital para poder hacer un seguimiento del proceso correspondiente.

Lambayeque, octubre del 2025



Mg.Sc. Jerry Jara Llanos
Asesor

<https://orcid.org/0000-0001-9904-8845>

DNI:18091444

INFORME DE SIMILITUD DE TURNITIN

Influencia de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución educativa "José María Arguedas", del distrito La Victoria.

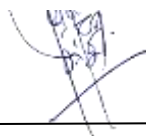
INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	8%	1%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net	7%
	Fuente de Internet	
2	repositorio.unprg.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.unprg.edu.pe:8080	<1%
	Fuente de Internet	
4	alicia.concytec.gob.pe	<1%
	Fuente de Internet	
5	ojs.brazilianjournals.com.br	<1%
	Fuente de Internet	
6	www.slideshare.net	<1%
	Fuente de Internet	
7	es.slideshare.net	<1%
	Fuente de Internet	
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	<1%
	Trabajo del estudiante	

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 15 words
Excluir bibliografía Activo



Mg.Sc. Jerry Jara Llanos
Asesor

<https://orcid.org/0000-0001-9904-8845>

DNI:18091444

RECIBO DIGITAL DE SIMILITUD



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: Guevara Condori, Katherine Lizet Liza Liza, Yanina Sandra
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Influencia de los procesos de comunicación interna en el clima...
Nombre del archivo: BC-3677_GUEVARA_CONDORI-LIZA_LIZA_1.docx
Tamaño del archivo: 1.04M
Total páginas: 148
Total de palabras: 43,283
Total de caracteres: 208,729
Fecha de entrega: 11-oct-2025 01:13p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2777972902



Mg.Sc. Jerry Jara Llanos
Asesor

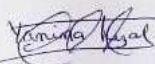
<https://orcid.org/0000-0001-9904-8845>

DNI:18091444

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Nosotras, Yanina Sandra LIZA LIZA y Katherine Lizet GUEVARA CONDORI, investigadoras principales y Jerry Omar Jara Llanos, asesor del trabajo de investigación "Influencia de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria", declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo, a que hubiera lugar, que puede conducir a la anulación del título emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 26 de marzo de 2019



Nombre de la Investigadora: Yanina Sandra LIZA LIZA



Nombre de la Investigadora: Katherine Lizet GUEVARA CONDORI



Nombre del Asesor: Jerry Omar Jara Llanos

Dedicatoria

A mi querida hija Abril Valeria, quien, al nacer, hizo brotar una alegría inmensa en mí y llenó mi hogar de amor. Ella se transformó en la fuente de motivación e inspiración que me empuja a ser mejor cada día. Al hombre con el que comparto mi vida y que me respalda incondicionalmente: José, mi marido. A mi pequeño sobrino Leonardo, quien a su corta edad demuestra ser un modelo de valentía y perseverancia; mi pequeño héroe sin capa.

-Yanina-

Desde el principio, me estuviste apoyando para que pudiera iniciar este proyecto, mi padre Segundo Roberto Guevara Medina (mi viejito lindo). Me detuve por mucho tiempo debido al inmenso dolor de haberte perdido. El camino no ha sido sencillo, pero solo pensar en ti sonriendo me motiva a seguir adelante. Y como me dijiste cuando estabas vivo, estoy convencido de que asistirás a la sustentación con carteles en mano. Te quiero

-Katherine-

Agradecimiento

Estoy agradecido con Dios, que siempre está a mi lado; sin su dirección, no habría podido alcanzar este objetivo tan significativo en mi vida. A mis padres y hermanas, en particular, por su respaldo sin condiciones, animándome y apoyándome cuando las cosas se volvían más difíciles, de manera que pudiera seguir adelante hasta lograr el objetivo final.

-Yanina-

A mi adorada familia, a mi mamá por su aliento en los momentos de cansancio, a mi esposo y compañero por su extraordinario apoyo en el proyecto que hemos iniciado, y a mis hijos pequeños GAEL y el bebé que pronto estará conmigo.

-Katherine-

Queremos expresar nuestro agradecimiento sincero y especial a nuestro asesor Jerry Jara Llanos por su confianza, apoyo y paciencia con nosotros durante la elaboración de esta tesis. A los administradores de la institución educativa "JOSÉ MARÍA ARGUEDAS" por las atenciones otorgadas en cada etapa del estudio, a los maestros y al personal administrativo que ayudó al desarrollo.
Gracias a todos.

RESUMEN

El estudio presente se realizó con el propósito de determinar la relevancia de las variables analizadas: la manera en que los procesos de comunicación interna inciden en el ambiente organizacional de la institución educativa José María Arguedas. La institución tiene varios niveles de enseñanza, así que pensamos que era apropiado enfocarnos en el nivel secundario y laborar con una muestra de 74 integrantes, que abarca a directores, profesores y personal administrativo.

Elegimos llevar a cabo nuestro estudio en una entidad de educación porque su relevancia no solo reside en constituir un sistema estructurado con el propósito de gestionar el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino que va más allá; es, en realidad, una entidad de patrimonio cultural que está acompañada por valores, principios, compromisos y saberes. Por esta razón, el ambiente organizacional dentro de esta entidad convierte la comunicación entre sus miembros en un aspecto esencial para sentir un entorno propicio para desempeñar sus tareas, las cuales deben realizarse con entusiasmo, vocación y compromiso; así como participar activamente en los objetivos y metas institucionales.

Se utilizó el diseño descriptivo para la investigación. Se utilizó una encuesta que se fundamentaba en las dos variables estudiadas, además de una guía de entrevista con cinco unidades temáticas. Ambas se aplicaron a toda la muestra de nuestro estudio. Después se llevó a cabo un análisis de los resultados, que revela que dentro de la institución educativa hay verdaderas deficiencias en cuanto a los procesos de comunicación interna, lo cual impacta directa y significativamente en su clima organizacional.

Palabras claves: Comunicación, participación, compromiso, clima, metas institucionales.

ABSTRACT

The present study was conducted to determine the relevance of the variables analyzed: the way in which internal communication processes impact the organizational environment of the José María Arguedas Educational Institution. The institution offers several levels of education, so we thought it appropriate to focus on the secondary level and work with a sample of 74 members, including principals, teachers, and administrative staff.

We chose to conduct our study in an educational institution because its relevance lies not only in establishing a structured system for managing the teaching and learning process, but goes beyond that; it is, in fact, a cultural heritage institution, accompanied by values, principles, commitments, and knowledge. For this reason, the organizational environment within this institution makes communication among its members essential for creating a favorable environment for carrying out their tasks, which must be performed with enthusiasm, dedication, and commitment, as well as actively participating in the institutional objectives and goals.

A descriptive design was used for the research. A survey based on the two variables studied was used, in addition to an interview guide with five thematic units. Both were applied to the entire study sample. An analysis of the results was then conducted, revealing that there are real deficiencies within the educational institution regarding internal communication processes, which directly and significantly impact its organizational climate.

Keywords: Communication, participation, engagement, climate, institutional goals

ÍNDICE

	Págs.
Presentación	XII
INTRODUCCIÓN	13
Realidad problemática	13
Enunciado del problema	16
Objetivos programáticos	17
Justificación e importancia	17
Pertinencia e impacto social	18
ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS	19
Antecedentes de investigación	19
Teorías científicas	21
Base teórica	30
MÉTODOS Y MATERIALES	33
Población y muestra	34
Diseño de investigación	35
Operacionalización de variables	36
Técnicas e instrumentos de recolección	38
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
Resultados Encuesta	39
Resultados Guía de entrevista	65
Discusión Encuesta	90
Discusión Guía de entrevista	112

Plan de comunicación	123
Conclusiones	131
Recomendaciones	132
Referencias	134
Anexo	
CXXXVI	
Encuesta	
Guía de entrevista	

PRESENTACIÓN

Estimados miembros del jurado:

Ahora les mostramos la investigación titulada:

“Influencia de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución Educativa José María Arguedas, del distrito la Victoria.” que busca como objetivo principal estudiar y comprender de qué manera la influencia de los procesos de comunicación interna afecta el entorno organizacional.

La comunicación interna se ha vuelto, en años recientes, un instrumento estratégico para optimizar el ambiente de trabajo en las compañías; por eso comenzamos nuestra investigación sobre este asunto.

La investigación se centra en dos variables. La primera consiste en entender de qué manera la comunicación interna se lleva a cabo en la Institución Educativa José María Arguedas. Para ello, se realizó una encuesta a 74 empleados y 10 entrevistas con personal directivo, docente y administrativo para conocer sus vínculos laborales y personales entre todos los departamentos. Además, examinamos el impacto que tiene la ausencia de comunicación interna en cuanto a la segunda variable: el ambiente organizacional.

En resumen, la relevancia de contar con una gestión comunicativa al interior de la institución educativa es que puede ayudar a orientar adecuadamente a todos los actores educativos—es decir, directores, maestros y personal administrativo—y sus relaciones con el entorno. Esto puede convertir las tareas diarias en un trabajo agradable que inspire a todos hacia un ambiente organizacional saludable.

Así, presentamos este trabajo de investigación para su adecuada evaluación, con la esperanza de que se transforme en una contribución significativa para aquellos que desean profundizar en el ámbito de las Ciencias de la Comunicación.

Lo que le presentamos para su consideración.

Las autoras

INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática:

El proceso de comunicación dentro de la organización es el principal para mejorar el ambiente organizacional en cualquier entidad a nivel mundial. La manera en que piensan y actúan los miembros de la organización produce alteraciones positivas en su comportamiento, posturas, decisiones adecuadas, resolución de problemas y cooperación laboral.

Es relevante considerar que existe una coexistencia de estos dos niveles esenciales en toda organización o institución, y que se complementan e impactan mutuamente en la organización.

Cada día, el clima organizacional atrae la atención de más y más entidades. Esto se debe a que cómo un miembro percibe su entorno, tanto humano como físico, impacta en el desempeño de sus funciones y en la realización de sus actividades, ya sea de forma positiva o negativa.

De acuerdo con este punto de vista, creemos que es imprescindible llevar a cabo el presente estudio en función de estos dos relevantes componentes de la comunicación: tanto los procesos internos de comunicación como el ambiente organizacional.

A partir de este interés, hemos observado que en la institución educativa "José María Arguedas", del distrito de La Victoria, hay un problema persistente: los procedimientos de comunicación interna presentan dificultades; las relaciones entre individuos están deterioradas; la manera en que interactúan no es óptima; hay escasa participación e identificación, además de un trabajo en equipo deficiente.

Por consiguiente, proponemos establecer cómo los procedimientos de comunicación interna afectan el entorno organizacional en la entidad educativa José María Arguedas, situada en La Victoria.

A pesar de que la institución educativa en cuestión tiene un gran número de estudiantes y turnos matutinos, vespertinos e incluso nocturnos, notamos que las relaciones internas entre los docentes, directivos y administrativos son deficientes. Esto ha tenido un impacto

negativo en el clima organizacional, la relación interdepartamental es mala, el desempeño laboral es bajo y el trabajo en equipo es deficiente.

Después de realizar el recorrido por la institución educativa y notar los problemas que allí ocurren, se hicieron algunas preguntas a sus miembros. Se definió esta pregunta para comprender el sistema de comunicación entre ellos: ¿cómo es la relación laboral y amistosa entre los maestros? Respondieron al cuestionamiento coincidiendo en que predominan actitudes interpersonales negativas como la envidia y el egoísmo. Además, varios maestros expresaron que hay favoritismos por parte de los directivos, lo que ha llevado a un deterioro del ambiente organizacional en la institución.

En tanto que los demás profesores no tienen ningún conflicto con sus compañeros de trabajo y sostienen una buena comunicación laboral.

En una conversación con los maestros, afirmaron que el principal problema es haber aprendido a vivir sin control. Esto significa que la institución no había establecido un sistema de reglas para facilitar el trabajo en equipo; al contrario, cada individuo, desde los directivos hasta los profesores y administrativos, se habituó a trabajar individualmente. Esto limitó las iniciativas y el compromiso, y redujo la participación y la identificación con la institución educativa.

En ciertas situaciones, se ha notado que persiguen intereses individuales y no promueven la unidad y la amistad; por el contrario, hay grupos opuestos entre sí, separados por el nivel académico, la antigüedad en la institución o el puesto administrativo, lo que genera un ambiente de competencia interna.

También nos damos cuenta de que la entidad educativa se encuentra en un proceso de ajuste a los cambios, ya que hace menos de dos años fue nombrado un nuevo director, quien persigue optimizar la institución mediante el cumplimiento de las reglas y responsabilidades de cada miembro.

De esta manera, además, fue posible notar que la participación y la identificación de los maestros es bastante limitada. Por ejemplo, de los 57 docentes, 35 son tutores que se ocupan del desarrollo y la realización de las tareas de los estudiantes. El resto no presta atención alguna a los alumnos; solo asiste, imparte clases y se va sin preocuparse por mejorar el rendimiento del estudiante.

La dificultad que enfrenta esta institución es que no hallan los medios apropiados para comunicarse entre docentes y coordinadores, docentes y directivos, el personal docente y administrativo o entre los profesores; lo que restringe el sistema de comunicación interna y afecta la interacción entre sus miembros. Sin embargo, una buena comunicación es vital para mantener un entorno organizacional positivo y relaciones humanas saludables.

Parece que la comunicación interna en esta institución educativa ha sido descuidada durante mucho tiempo. Es un asunto crucial con el fin de mejorar las relaciones dinámicas e interactivas, lo que facilita una comunicación en la que todos participan, para reflexionar y actuar no solo en el ámbito educativo, sino también en el comunicativo.

La falta de un entorno comunicativo que favorezca un ambiente laboral ameno, capaz de generar e implementar las modificaciones necesarias para responder de manera efectiva a las demandas del mundo contemporáneo, es la causa del problema. Las respuestas que dependen de lo que requiera una autoridad superior en la jerarquía organizativa, donde solo algunos tienen voz y quizás no hay comunicación porque no se escucha al otro. Gestionar los procesos de comunicación supone tener en cuenta los niveles y ámbitos de procedimientos que suceden en el interior del sistema organizacional. Cuando se han definido roles y responsabilidades entre los miembros del grupo, pueden crear un modelo de trabajo flexible que ofrece oportunidades para el diálogo eficaz, lo cual alimenta de nuevo los diversos programas académicos y dinamiza proyectos.

Quizás una de las razones fundamentales que obstaculiza el desarrollo de la función comunicativa mencionada es la suposición, presente en numerosas instituciones, de que comunicarse correctamente es sencillo. Tal vez el error radique allí, ya que la comunicación es simple en sí misma, pero es muy difícil hacerlo de manera correcta.

La función principal de los directores (y subdirectores) consiste en comunicar a los integrantes de la institución sus objetivos, tareas, trabajos y dificultades actuales. Esto permite que todos se involucren y colaboren en la solución de estos asuntos, lo que lleva a una participación activa y a decisiones apropiadas para la institución.

Es importante que los profesionales y directivos de las instituciones educativas comprendan que, para llevar a cabo una gestión adecuada, es necesario ocuparse del proceso de comunicación al mismo tiempo que se llevan a cabo las tareas específicas. La escuela tiene que saber apreciar la comunicación institucional, tanto en su vinculación con el entorno comunitario como con la comunidad educativa.

El concepto principal es buscar una comunicación lateral en los mensajes para alcanzar

un rendimiento más óptimo entre los miembros del mismo estamento y, de esta manera, lograr robustecer las relaciones humanas y laborales. Esto incluye la colaboración activa en la resolución de problemas, el intercambio de información y la coordinación de diversas tareas. Este tipo de comunicación facilita que los procesos se realicen más rápido, fomentar la dinámica y prevenir la creación de un entorno deficiente en términos comunicativos.

En el ámbito escolar, la comunicación tiene el potencial de ser un aliado significativo para enfrentar los tiempos de transformación de forma planificada y manejar adecuadamente las circunstancias críticas que surjan.

1.2. Enunciado del Problema:

¿En esta institución educativa hay una comunicación interna activa? En la I.E., ¿Cómo influyen los procesos de comunicación interna en el entorno organizacional? ¿De qué manera se promueven los espacios de comunicación, ya sean internos o interpersonales, entre los directores y profesores de la I.E. "José María Arguedas"? ¿Qué acciones se fomentan para que tanto los docentes como los directores colaboren e interactúen con la I.E. "José María Arguedas"? ¿Qué tan fundamentales y necesarias son las relaciones interpersonales entre los miembros de la I.E. para mejorar su ambiente organizacional? ¿Son las condiciones de la I.E. adecuadas para implementar de manera efectiva los procesos de comunicación interna? ¿Qué canales o medios son los más empleados en la comunicación entre los miembros de una institución educativa? ¿Se fomenta el perfeccionamiento de la comunicación interna en esta institución?

Ahora, nuestra pregunta principal para esta investigación fue:

¿De qué manera influyen los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria?

1.3. Objetivos programáticos:

Objetivo General:

Determinar de qué manera influyen los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria

Objetivos Específicos:

1) Analizar los procesos de comunicación interna en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria.

2) Evaluar el clima organizacional en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria.

3) Identificar los problemas y los aciertos en la gestión interna que afectan el clima organizacional en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria.

4) Elaborar una propuesta de gestión de la comunicación para optimizar los procesos de formación de las relaciones internas en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria.

1.4. Justificación e Importancia:

La relevancia e impacto de la comunicación interna sobre el clima organizacional son los motivos que respaldan esta investigación. Una parte de la necesidad de abordar el problema de la falta de comunicación interna adecuada y el impacto que esto tiene sobre el ambiente organizacional, las relaciones humanas y cómo estos elementos determinan los niveles de motivación y desempeño profesional en la institución educativa "José María Arguedas" - La Victoria.

El estudio es pertinente y oportuno porque ayudará a las instituciones educativas públicas a comprender mejor la importancia de crear espacios de integración entre los participantes (administrativos, directivos y docentes), sustentada en el impacto significativo que tienen los procesos de comunicación interna sobre el clima organizacional, así como las variadas tácticas comunicativas que pueden emplearse. Y colaborar de esta manera en el establecimiento de una comunicación interna efectiva.

Además, será fundamental para la institución educativa José María Arguedas del distrito de La Victoria porque le proporcionará información básica para tomar decisiones respecto a la mejora de su clima organizacional. También es relevante señalar que esta investigación proporcionará una referencia para que los alumnos de Ciencias de la Comunicación puedan acceder a información actualizada acerca de cómo los procesos de comunicación interna afectan el ambiente organizacional en cualquier institución y continuar realizando investigaciones en otros contextos.

1.5. Pertinencia e impacto social:

Esta investigación se enfocó en subrayar la relevancia que ha adquirido la comunicación recientemente, considerando que numerosas entidades educativas no valoran lo suficiente los procesos de comunicación interna. Por ello, suelen enfrentar diversas dificultades debido a este factor sencillo pero complejo que debe ser gestionado adecuadamente.

La labor de una entidad educativa no debe restringirse únicamente a establecer un esquema o estructura que guíe la responsabilidad y la organización, sino que, en realidad, tiene que impulsar una cultura organizacional que posibilite definir una adecuada gestión de la comunicación. En este contexto, el presente proyecto tiene como objetivo fundamental promover una comunicación eficaz dentro de las organizaciones para mejorar el ambiente laboral, así como el trato y la manera de expresar las cosas para asegurar que la información transmitida sea apropiada, precisa y fácil de comprender tanto para los demás individuos como para nuestro propio equipo de trabajo.

ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS

2.1. Antecedentes:

01

Cinthy Fiorella Limo Abad (2012). “Propuesta de estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de la Red Interquorum – Lambayeque”.

Un estudio descriptivo realizado con una muestra de diez empleados de la Red Interquorum, ubicada en Lambayeque.

Conclusiones:

- El desconocimiento de la estructura organizacional por parte de los integrantes de la Red Interquorum - Lambayeque obstaculiza el proceso de asignación de tareas y funciones a cada uno de los participantes, lo que da como resultado actividades mal organizadas.
- Dentro de la Red Interquorum - Lambayeque, el nivel de comunicación interna es bajo. Esto se debe a que no solo se ve afectado el mensaje sino también tanto el emisor como el receptor. Por otra parte, la retroalimentación no es fácil debido a que normalmente existe solo un único canal de comunicación.
- Los integrantes de la Red Interquorum - Lambayeque no tienen conocimiento acerca de los valores o principios de la organización; por ende, no son adoptados, se desconoce el conjunto total de actividades y existe la probabilidad de que no estén familiarizados con la misión y visión de la entidad.
- La atmósfera organizacional no es óptima porque hay relaciones interpersonales poco asertivas, la motivación y la satisfacción de los integrantes de la organización son bajas, lo que explica su comportamiento pasivo, así como el sentimiento de falta de pertenencia que algunos trabajadores tienen respecto a la organización.

-

02.

Luz Angélica Torres Díaz (2008). "Los procedimientos de comunicación institucional y su vínculo con la afirmación de la identidad institucional en la facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, perteneciente a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque."

Se llevó a cabo un estudio descriptivo con una muestra de 40 empleados que llevan dos años en la Facultad.

Conclusiones:

- Los procedimientos de comunicación organizacional de la FACHSE afectan directamente, disminuyendo así el desarrollo de la identidad institucional del personal de la facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque. Asimismo, no comunican con precisión la cultura, el carácter y la perspectiva de la institución.
- Cuando la comunicación interna tiene problemas en cuanto a las formas, los medios, el interés, el permiso, los canales empleados, la actitud, las estrategias, la retroalimentación y la claridad de los mensajes para que surjan barreras o se descuiden las relaciones entre personas dentro de la institución; puede generarse un ambiente institucional inestable. Esto supone el peligro de que tanto la comunicación como su proceso pierdan su papel fundamental en la formación de una identidad institucional entre sus miembros. Este fenómeno quedó evidenciado durante el análisis.
- Los procedimientos de comunicación dentro de la organización que se llevan a cabo en la FACHSE - UNPRG son mecánicos y totalmente transmisivos (de flujo vertical descendente), se enfocan en las redes de comunicación formales y la información, pero no cuentan con suficiente retroalimentación. La emisión se sobrevalora, en el sentido de que se pasa por alto la retroalimentación al ignorar las mediaciones y la recepción.
- Hay una falta de efectividad en los procedimientos de comunicación dentro de la organización, particularmente en términos de pertenencia y conveniencia. Esto está relacionado con una perspectiva moderna de la comunicación en las organizaciones, que considera la motivación psicológica y el desarrollo de habilidades y capacidades del personal como elementos esenciales.
- La identidad institucional de los empleados de la FACHSE es insuficiente, ya que hay deficiencias en lo que respecta a la integración con RR.HH., el aprecio por la institución, el patrimonio y el grado de repetición de comportamientos, así como el sentimiento de pertenencia institucionales. Esto genera una distancia inapropiada entre los empleados y

la institución o entre estos y sus superiores.

- Concluyo que es factible revertir las debilidades identificadas en este informe utilizando estrategias apropiadas, porque los resultados han mostrado que un porcentaje significativo de los miembros de la institución muestran disposición.

2.2. Teorías Científicas:

Los estudios indican que para una entidad es crucial implementar su comunicación interna, ya que se la ve como un instrumento para administrar los recursos humanos. La comunicación interna tiene como finalidad que los trabajadores entiendan y acepten las políticas de dirección de la empresa, ya que es el componente integrador entre los distintos elementos de la organización. De esta manera, la comunicación interna es considerada un elemento esencial de las organizaciones.

Es importante que el diálogo entre la dirección y los empleados sea continuo. En esta modalidad de comunicación, es esencial el feedback. Y lo afirmamos porque aún existen empresas que confunden la comunicación con los datos. La diferencia es evidente: en tanto que la última implica únicamente el envío de mensajes, para que se dé comunicación es necesario que el receptor responda.

Teorías y Modelos de Comunicación

Para Fernández (1999) La Comunicación Interna se manifiesta cuando los programas se centran en el personal de la entidad, incluyendo a los directivos, la dirección intermedia, los empleados y los obreros. Se caracteriza como el grupo de tareas que una entidad realiza para crear y mantener vínculos beneficiosos con sus miembros y entre ellos, empleando distintos medios de comunicación para mantenerlos informados, integrados y motivados a contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a Thomas (2002), La comunicación interna tiene tres funciones fundamentales, que son las siguientes: Participación del personal, cambio de comportamientos y aumento de la productividad.

IMPLICACIÓN DEL PERSONAL:

Para que el empleado se comprometa y satisfaga sus expectativas dentro de la organización, es fundamental mantener una relación entre el individuo y la empresa para que su éxito esté relacionado.

Personal vinculado con el triunfo de la compañía. Si se implementa adecuadamente, el trabajador se sentirá apreciado y conectado con la entidad, además de que se le concederá un lugar en el corazón de la organización.

Se debe procurar que los trabajadores obtengan la cultura organizacional más amplia posible: el concepto que cada individuo tiene de la empresa en la que trabaja. El conocimiento de la institución aumentará a medida que lo haga su cultura organizacional.

CAMBIO DE ACTITUDES

La tendencia más común de las organizaciones en los años recientes es la transformación. La adopción de nuevas tecnologías y la globalización de las compañías y economías emergentes son los factores más frecuentes que requerirán un cambio continuo por parte de los integrantes de las organizaciones.

Por consiguiente, se debe procurar que las transformaciones sean lo menos traumáticas posibles o que no lo sean en absoluto. Una absorción o una fusión es uno de los acontecimientos más estresantes, ya que resulta en la duplicación de puestos laborales. Es necesario notificar a los empleados una vez que se lleve a cabo la fusión, para evitar que surja un ambiente de tensión. El mejor modo de prevenir esas crisis es mediante un buen plan de comunicación.

MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

Se va a conseguir:

- Mediante la transmisión de información operativa: asegurándonos que la información que tienen los trabajadores les llega de manera adecuada.

- Concienciando a los empleados acerca de las metas de rentabilidad de la entidad. La comunicación, así como la calidad, se hace evidente cuando se considera el costo que supone no comunicarse dentro de una organización, lo que incluye dificultades como la falta de coordinación, la duplicación de funciones y un ambiente laboral negativo. La comunicación interna tiene que desempeñar el papel de un elemento integrador y cohesivo entre los individuos para lograr resultados.

El propósito de la comunicación interna es que los empleados sepan lo que piensan sus

superiores, al igual que lo que piensan sus compañeros de trabajo y que a su vez estos se conozcan entre sí. En la organización actual, es crucial proporcionar a los empleados información suficiente para que se sientan involucrados en los diversos proyectos. Además, es necesario considerar su opinión. Los mandos superiores son los responsables de comenzar y sostener una comunicación eficaz (Berlo, 1984)

David K. BERLO (1984) dice que, cuando nos comunicamos, intentamos lograr metas vinculadas a nuestra meta principal es influir en nuestro entorno y en nosotros mismos. Sin embargo, la comunicación puede ser reducida a la transmisión o recepción de mensajes o al cumplimiento de un conjunto de comportamientos. El proceso de comunicación es bidireccional, lo que quiere decir que consta de dos partes: una emisora y una receptora.

Un emisor comienza el proceso de comunicación creando un mensaje y enviándoselo a un receptor. Este último examina la información y, teniendo en cuenta sus propias experiencias y antecedentes, reconstruye el mensaje para resumir la información que ha recibido. El receptor examina y reconstruye el significado del mensaje, lo sintetiza y lo edifica, convirtiéndose en emisor al contestar la comunicación que recibió.

Algunas teorías sobre la comunicación interna (canales de mensajes y vías de comunicación al interior).

La investigación sobre la comunicación interna se centra en los procesos y subprocesos que garantizan que los miembros de la organización realicen las tareas que se les han asignado, así como en el modo en que los canales informativos contribuyen con esto, conforme a las metas establecidas para el equipo.

Antonio Lacasa sostiene que "la comunicación interna se fundamenta en el análisis de los flujos de comunicación internos de una compañía". Su conocimiento facilita entender la estructura organizativa de la compañía y ajustar los instrumentos y herramientas imprescindibles que son proporcionados por la dirección. La comunicación interna se puede clasificar en tres categorías: la vertical, que a su vez puede ser ascendente o descendente; la transversal; y la horizontal.

Si se orienta estratégicamente, una comunicación empresarial eficaz puede ayudar a alterar la cultura de la organización para mejorar sus resultados con los propósitos siguientes:

Incorporar a los empleados en las metas, objetivos y reglas de la compañía. Para ello, la comunicación tiene que fomentar que el empleado se sienta motivado por los éxitos de la empresa.

Constituir un ambiente socio-psicológico positivo en la compañía. Esto se relaciona, en gran parte, con la forma de comunicación que se desarrolla entre los empleados y los ejecutivos y los propios empleados, en los que hay honestidad, transparencia, cooperación y personalización.

Fomentar la participación del personal. Para lograrlo, los trabajadores deberán estar informados sobre lo que se debe hacer, las normas y regulaciones actuales, así como sobre las expectativas que tienen de ellos.

La calidad de esta comunicación determinará si el equipo de trabajo de la compañía fomenta la colaboración y mantiene el valor de las comunicaciones, ya sea formales o informales. Esto permite que se mantenga la conexión, se desarrolle confianza, se ofrezca apoyo y se comparta una visión fortalecida del sentido de pertenencia como método para establecer vínculos dentro y fuera de la organización. La diseminación de información es posible gracias a una comunicación efectiva, pues aunque la información es poder, este no tiene sentido si permanece oculta.

Gilda Rota y María Luisa Muriel sostienen que " La red de comunicación es la trayectoria que sigue el flujo de mensajes y cada uno de sus elementos (departamentos, individuos, etc.) por los cuales fluye; puede estar conformada solo por dos personas, un número reducido o abarcar una organización entera". Kreps, por otro lado, identifica tres tipos de redes de comunicación en una organización: 1. Las redes de sistema total, que ilustran el patrón de modelos de comunicación en toda la entidad; 2. Las redes de grupos, que señalan a los equipos de individuos que interactúan más entre sí que con otros integrantes de la organización; 3. Las redes de carácter personal.

Las redes personales pueden clasificarse en dos categorías: las de tipo radial y las de tipo entrelazado. En las redes radiales, una persona se relaciona con otros integrantes de la organización que normalmente no se comunican entre sí; en cambio, en las redes entrelazadas, todos los miembros lo llevan a cabo.

Cuatro funciones concretas del flujo de mensajes en el interior de una organización fueron expuestas por Thayer (1968): persuadir, integrar, instruir y ordenar.

FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Entender el entorno en el que se produce la comunicación dentro de una organización es crucial. El diseño de cada entidad tiene que facilitar la comunicación en ambas direcciones que se indican a continuación (Katz y Kahn, 1990).

Comunicación Descendente - Es la comunicación que se desplaza desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones, que se realizan desde el superior hacia el subordinado, se dividen en cinco categorías principales: instrucciones laborales, explicación fundamentada del trabajo, datos acerca de procedimientos y prácticas de la empresa, retroalimentación a los subordinados sobre su desempeño e información ideológica para introducir la idea de una misión a cumplir.

Comunicación Ascendente - Se extiende desde los escalones más bajos hasta los más elevados de la organización. Incluye procedimientos para presentar quejas, buzones de sugerencias y reuniones grupales.

Comunicación Horizontal - Es la comunicación que se produce entre trabajadores de un mismo nivel jerárquico y es fundamental para coordinar e integrar las diversas labores dentro de una organización.

Comunicación Diagonal - Es la que conecta en la comunicación que se produce entre trabajadores de un mismo nivel jerárquico y es fundamental para coordinar e integrar.

EL LENGUAJE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Cuando se habla del lenguaje de la comunicación, se refiere al código que se emplea para la comunicación. Este código o grupo de signos que comunican mensajes que generan significados en los receptores pueden clasificarse según sus rasgos en verbal, es decir, mediante la comunicación verbal, que se refiere a la palabra (cartas, informes, reportes, boletines, etc.), y la comunicación no verbal, que utiliza una serie de señales extraverbales (decoración, mobiliario, gestos, vestimenta, expresiones faciales, etc.) en lugar de palabras.

Cuando los mensajes transitan por las vías oficiales establecidas por la función laboral o por la jerarquía de la organización, se considera que circulan por medio de redes formales. En líneas generales, si se hace uso del principio de escalamiento de la autoridad o jerarquía, estos mensajes son transmitidos de manera ascendente o descendente; en cambio, si se aplica el principio funcional que consiste en categorizar las tareas, se difunden a través de la organización. Así pues, la dirección del mensaje indica qué tipo de red se está empleando.

Gilda Rota y María Luisa Muriel explican que las redes formales son aquellas que se encuentran explícitamente indicadas en el organigrama o gráfico de la institución, y pueden

ser entendidas como un esquema gráfico de la estructura formal de esta.

Para promover el progreso de las actividades productivas y su coordinación, se recurre a los canales formales de comunicación interna y su realización. "Por ejemplo, los canales de comunicación interna se emplean para proporcionar instrucciones y evaluaciones laborales a los empleados; para intercambiar mensajes sobre la coordinación de las tareas laborales entre los integrantes de la organización; para transmitir comentarios de los trabajadores a las personas que ocupan los puestos más altos en la jerarquía organizacional, como por ejemplo, mensajes que documentan quejas o sugerencias de los trabajadores en las empresas.

Todos estos sistemas de mensajería interna brindan a los integrantes de la organización información vinculada con las labores que les asisten en la realización de procesos y actividades organizativas significativas. Los canales formales de comunicación interna son instrumentos sumamente relevantes para la dirección, coordinación y reorganización de las actividades dentro de una organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL

La perspectiva que ha mostrado más eficacia de todas las que existen acerca del concepto de clima organizacional es la que emplea como componente esencial las percepciones que el empleado tiene sobre los procesos y estructuras que tienen lugar en un ambiente laboral (Alexis Goncalves, 1997). La relevancia de este planteamiento radica en que la conducta de un trabajador no es resultado de los elementos organizacionales presentes, sino que está determinada por las percepciones del empleado sobre estos factores. No obstante, en gran parte estas percepciones dependen de las experiencias que cada individuo tenga con la compañía, incluidas las interacciones y actividades. Por lo tanto, el clima organizacional muestra la interacción entre rasgos individuales y características de la organización

Teorías que sustentan el Clima Organizacional

De acuerdo con Brunet (2004) el concepto de clima organizacional es una mezcla de dos importantes corrientes filosóficas: la funcionalista y la gestalt.

La Escuela Gestalt es la primera de ellas, y su enfoque está en el ordenamiento de la percepción, que se comprende como un todo distinto a la suma de sus partes. Esta corriente contribuye con dos principios de la percepción individual: a) Percibir el orden del mundo tal como es b) Establecer un nuevo orden a través de un proceso de integración en el pensamiento. De acuerdo con esta escuela, los individuos entienden el mundo que les rodea a través de criterios inferidos y percibidos, y actúan según cómo visualizan el mundo. Esto significa que la percepción del entorno y el medio de trabajo es lo que afecta su comportamiento.

La escuela funcionalista sostiene que el comportamiento y el pensamiento de cada persona dependen del entorno en el que se encuentra y que las diferencias individuales son relevantes para la adaptación del individuo a su medio. Es relevante señalar que la escuela Gestaltista sostiene que la adaptación del individuo a su entorno se debe a la falta de alternativas, mientras que los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este proceso. Esto significa que el trabajador interactúa con su medio y tiene un rol en la determinación del clima de este último.

Como norma general, tanto la escuela funcionalista como la Gestaltista comparten un componente fundamental al ser utilizadas para analizar el clima organizacional: el nivel de homeostasis (o equilibrio) que los individuos persiguen alcanzar en la organización donde laboran. Los individuos necesitan datos que provengan de su entorno laboral para comprender las conductas que la organización demanda y lograr, de esa manera, un nivel de equilibrio aceptable con el medio circundante. Por ejemplo: si alguien detecta hostilidad en el ambiente de su empresa, es probable que adopte una actitud defensiva para equilibrarse con su entorno, pues considera que dicho ambiente necesita una reacción defensiva de su parte.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La reacción estará determinada por la percepción, según lo establece la teoría de Clima Organizacional de Likert ²⁷ (citado por Brunet, 1999), que sostiene que la conducta de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que ellos perciben.

Likert define tres tipos de variables que determinan las propiedades particulares de una organización y que afectan la percepción personal del clima. En este sentido, se menciona:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales tienen como objetivo señalar la dirección en que una organización avanza y logra resultados. La estructura administrativa y organizativa, las decisiones, la competencia y las actitudes son algunas de las variables causales mencionadas.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables buscan medir la situación interna de la compañía, que se manifiesta en elementos como: desempeño, comunicación, motivación y decisión. Estas variables son muy relevantes porque son las que forman los procesos organizacionales de la organización.

3. Variables finales: Estas variables se generan debido al efecto de las variables intermedias y causales mencionadas previamente; su propósito es determinar los resultados alcanzados por la organización, como la ganancia, el rendimiento y la pérdida. La percepción del clima organizacional, de parte de los integrantes de la organización, se ve afectada por estas tres clases de variables. Según Likert, es relevante que se trate de la percepción del clima en lugar del clima mismo, ya que él argumenta que los comportamientos y actitudes humanas son el resultado de las percepciones de cada uno sobre la situación, no de una realidad objetiva.

La interacción de estas variables genera la identificación de dos tipos importantes de clima organizacional, los cuales son:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

Sistema I. El autoritarismo explotador se distingue por la falta de confianza de los superiores en sus empleados, un ambiente que inspira miedo, una interacción casi inexistente entre jefes y subordinados y que las resoluciones son adoptadas solamente por los jefes.

Sistema II. El autoritarismo paternalista se distingue por la confianza que existe entre los superiores y sus subordinados, el uso de castigos y recompensas como estímulos para los empleados y la administración de métodos de control por parte de los supervisores. Aunque parece que se trabaja en un entorno estable y estructurado, la dirección manipula las necesidades sociales de los trabajadores.

Sistema III. Consultivo: Se distingue por la confianza que los jefes tienen en sus subordinados, a quienes se les permite tomar decisiones específicas. Se persigue satisfacer necesidades de estima y existe interacción entre ambas partes, así como delegación. Esta atmósfera se caracteriza por la gestión funcional y el dinamismo en función de los objetivos que se quieren alcanzar.

El sistema IV, hay confianza total en los trabajadores por parte de la dirección, se busca que todos los niveles participen en la toma de decisiones y la comunicación se desarrolla de manera vertical, horizontal, ascendente y descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones laborales (entre supervisor y supervisado) están fundamentadas en la amistad y las obligaciones compartidas. La operación de este sistema consiste en que el equipo de trabajo es el medio más eficaz para lograr los objetivos mediante una participación estratégica.

Los sistemas I y II tienen un clima cerrado, con una estructura rígida que lo hace desfavorable. En cambio, los sistemas III y IV tienen un clima abierto, con una estructura flexible que genera un ambiente favorable en la organización.

La Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas, que también se conoce como escuela humanística y fue creada por Elton Mayo, surgió fundamentalmente como una respuesta y un contrapeso a la teoría clásica de la administración. Esta última buscaba establecer una filosofía empresarial novedosa y una civilización industrial en la que el trabajo y la metodología fueran las cuestiones más relevantes. Por lo tanto, la teoría de las relaciones humanas surgió como respuesta a la necesidad de contrarrestar el marcado impulso hacia la deshumanización laboral, que comenzó con la implementación de métodos rigurosos, científicos y precisos a los que los empleados se veían obligados a someterse.

En la organización, los individuos están en permanente interacción social y forman parte de grupos sociales. La teoría de las relaciones humanas, para explicar y justificar la conducta humana en las organizaciones, analizó con detalle esa interacción social. Las

relaciones humanas se refieren a las actitudes y acciones que surgen de las interacciones entre individuos y grupos.

Cada persona es un individuo con una personalidad muy distinta, que afecta el comportamiento y las actitudes de aquellas personas con las que interactúa, mientras que, al mismo tiempo, recibe mucha influencia de sus semejantes. Con el objetivo de lograr la aceptación, la comprensión y la participación, una persona intenta integrarse con otros individuos y grupos específicos para cumplir sus intereses y deseos. Entender la naturaleza de esas relaciones humanas posibilita que el administrador obtenga resultados más positivos de sus subordinados, así como un ambiente en el que cada persona se siente motivada a expresarse con libertad y salud.

La teoría clásica considera a la organización como una máquina, mientras que la teoría de las relaciones humanas lo hace como un conjunto de personas; el comportamiento del individuo se basa completamente en su grupo social.

Esta teoría concluyó que el ser humano no se motiva solo a través del dinero y que la gerencia debe enfocarse en las relaciones humanas, la naturaleza y el contenido laboral porque afectan la moral de los empleados; los individuos están motivados por determinadas necesidades que pueden cubrir en los grupos sociales a los cuales pertenecen.

2.3. Base teórica:

Comunicación interna

Kreps (1990) la describe como el modelo de mensajes que intercambian los integrantes de una organización; es la interacción humana que tiene lugar entre los miembros y dentro de las organizaciones. Debe ser fluida, convincente, motivadora, estimulante y efectiva por sí misma. Debe estar en consonancia con una identidad y una cultura. Y estar enfocada en la calidad desde el punto de vista del cliente (Costa, 1998). Deberían estar incorporadas en el Plan Estratégico de la compañía sus metas y funciones, y su dirección debería ser a la par que la de las demás políticas estratégicas de la empresa.

Relaciones interpersonales

Es una interacción mutua entre dos o más individuos. Se refiere a relaciones sociales que, por su naturaleza, están sujetas a las normas e instituciones de la interacción social. Es la habilidad que poseemos para colaborar en conjunto con un objetivo establecido, convirtiendo el trabajo diario en una oportunidad vital para nosotros mismos y los demás (Carmen Cifuentes).

Gestión de comunicación

La gestión de la comunicación supone establecer una serie de acciones y procedimientos que utilizan una diversidad de recursos de comunicación para respaldar el trabajo de las organizaciones.

Mediante la gestión de la comunicación interna, se simplifica el despliegue de toda la estructura comunicacional dirigida al personal con el propósito de: Fomentar la comunicación entre los integrantes, propiciar la integración de logros individuales e institucionales, disminuir los núcleos de conflicto interno mediante el fortalecimiento de la cohesión de los miembros y colaborar con el establecimiento de espacios para la información, la opinión y la participación.

No debemos pasar por alto que la comunicación interna de cualquier organización está integrada en su cultura organizacional. En otras palabras, por el cúmulo de costumbres, prácticas, signos, referencias y valores. Que sustentan la idea que la organización tiene sobre sí misma. Esta cultura debe ser considerada como punto de partida y marco para poner en marcha una gestión, puesto que influye en la comunicación. (Daniel Prieto Castillo, La Comunicación en la Educación)

Participación

Salazar y Benítez (1998) lo describe como "un producto histórico que resulta de las acciones de los propios ciudadanos, lo que significa que, prácticamente, no tiene sustitutos". "Se produce o no se produce".

Es un proceso continuo de formación de opiniones en el seno de los grupos de trabajo y organismos intermedios, con respecto a todos aquellos problemas que sean de interés común, conforme se vayan presentando y necesiten resolverse.

Clima organizacional

Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como "el conjunto de rasgos estables que caracterizan a una organización, la diferencian de otra y afectan la conducta de sus miembros".

Por otro lado, el clima organizacional se puede definir como la manera en que los integrantes de una organización perciben el trabajo, el entorno físico donde este se desarrolla, las relaciones interpersonales que surgen a su alrededor y las diferentes regulaciones formales que tienen un impacto sobre él.

Liderazgo

Se trata de un conjunto de competencias que habilitan a una persona para desempeñar roles como líder. No solo pueden liderar tareas, sino también ideologías o ser un modelo a seguir para muchos por su trabajo. Un líder tiene la habilidad de inspirar a las personas, en general, porque tiene atributos emocionales que logran generar empatía entre sus seguidores.

El liderazgo es el producto de una persona que ejerce influencia sobre otra u otro grupo en específico, persuadiendo para alcanzar objetivos y generando confianza en la organización. Esto se logra creando credibilidad en ambas direcciones y, con ello, se adoptarán actitudes positivas para lograr las metas establecidas.

Trabajo en equipo

Es la capacidad de colaborar juntos hacia una visión compartida. Es el combustible que permite a la gente común lograr resultados excepcionales, lo cual requiere de una buena comunicación en el equipo. Asimismo, garantizar que haya un ambiente laboral óptimo que promueva la participación de todos los miembros, lo cual es una forma de coordinar las actividades laborales de un grupo humano alrededor de un conjunto de objetivos, metas y resultados que se deben lograr. El trabajo en equipo supone una interdependencia activa entre los miembros de un grupo que comparten y se comprometen con un objetivo laboral, apreciando la interacción, cooperación y solidaridad entre ellos.

Cultura organizacional

Es un conjunto intrincado de valores, tradiciones, políticas, suposiciones, comportamientos y creencias fundamentales que se expresa a través de los símbolos, el lenguaje y las acciones. Este conjunto forma un marco común para todo lo que se hace y se piensa dentro de una organización. Como es un marco de referencia, no trata asuntos específicos; en su lugar, define las prioridades y preferencias sobre lo que se espera de los miembros que la integran.

Por otro lado, según Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, la cultura es un elemento

dinámico y movilizador. Puede estar formalizado o no, y es un sistema que interactúa con un sistema más extenso del cual es parte: la sociedad.

Barreras de comunicación

Se refiere al procedimiento de transmisión y a los factores que dificultan la comunicación, alterando el mensaje o entorpeciendo el proceso general de la comunicación.

Algunas personas no logran una buena comunicación debido a bloqueos emocionales, de acuerdo con Davis K. (1996). Esto ocurre a menudo en jefes que se preocupan en exceso por cuestiones como "¿Soy del nivel de mis subordinados? ¿Creo que soy capaz? ¿Qué nivel de credibilidad me atribuyen?". Algunas de las razones de estos bloqueos emocionales son el temor, el enojo, la incertidumbre y las actitudes defensivas.

MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Población y muestra:

Para definir la población tomamos en cuenta los directivos, administrativos y docentes, de ambos sexos:

Directivos	7
Administrativos	27
Docentes	115

M: Masculino

F: Femenino

DIRECTIVOS DE I.E. " JOSÈ MARÌA ARGUEDAS" - LA VICTORIA – CHICLAYO		
CARGO	PERSONAL	SEXO
Director	1	M
Sub - Director (Primaria)	1	F
Sub - Director Técnico Pedagógico (Secundaria)	1	F
Sub - Director - Actividades (Secundaria)	1	F
Sub - Director - Administrativo (Secundaria)	1	M
Sub - Director - Área Técnica (Secundaria)	1	M
Sub - Director - CEBA (Nocturna)	1	M
TOTAL	7	3 (F) ; 4 (M)

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS DE I.E. " JOSÈ MARÌA ARGUEDAS"		
CARGO	PERSONAL	SEXO
Coordinador A.I.P (Primaria)	1	1 (F)
Coordinador A.I.P (Secundaria)	1	1 (F)
Coordinador A.I.P (CEBA - Nocturna)	1	1 (M)
Coordinador TOE (Secundaria)	1	1 (M)
Jefe de Laboratorio	1	1 (F)
Tèc. Laboratorio	2	1 (F) ; 1 (M)
Tèc. Administrativo	3	3 (M)
Bibliotecario	2	2 (F)

Auxiliares de Educación	5	4 (F); 1 (M)
Secretarias	3	3 (F)
Servicios	7	2 (F); 5 (M)
TOTAL	27	15 (F) ; 12 (M)

DOCENTES I.E. " JOSÈ MARÌA ARGUEDAS" - LA VICTORIA – CHICLAYO			
	PERSONAL	SEXO	
		FEMENINO	MASCULINO
Inicial	3	3	0
Primaria	47	37	10
Secundaria	57	32	25
Nocturna	8	3	5
TOTAL	115	75 (F)	40 (M)

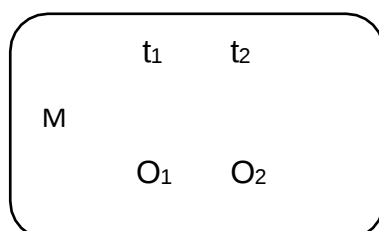
La muestra fue compuesta por 33 profesores de secundaria, 12 trabajadores administrativos y cinco directivos de la institución educativa José María Arguedas, ubicada en el distrito de La Victoria.

Total de muestra: 74 miembros de la institución educativa José María Arguedas, incluidos los docentes, el personal administrativo y directivo.

Técnica de Muestreo: Muestreo no probabilístico, por conveniencia

3.2. Diseño de Investigación:

Diseño no experimental



Dónde:

M : Muestra

O : Observación – Instrumentos a aplicar.

1 y 2 : diferentes

t : tiempo

3.3. Operacionalización de variables:

Variable Independiente: PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

DIMENSION	DEFINICION	INDICADOR
Participación	Habilidad para participar mediante iniciativas con el propósito de lograr un resultado de alta calidad	iniciativa resultado
Vínculos	Relación que se forma entre los participantes involucrados en un ambiente particular para el progreso de la organización	Nivel de Involucramiento desarrollo
Relaciones laborales	Relaciones que se crean en términos de los derechos laborales, con el objetivo de alcanzar una productividad óptima	Derechos Productividad
Propuesta	Propuestas de los organismos involucrados, en términos de contenidos enriquecedores orientados hacia el desarrollo.	Calidad Pertinencia
Compromiso	Convenio voluntario que se produce dentro de la organización y que tiene como fundamento la confianza y el reconocimiento de las personas que la integran.	Confianza identificación
Integración	Cooperación de agentes sociales que, a través de acuerdos estratégicos, persiguen metas comunes en beneficio de la institución	Espacio Pertenencia
Motivación	Motivación que conduce a una persona a comportarse de cierta forma con el propósito de alcanzar sus metas.	Conducta objetivos

Interés colectivo	Intereses compartidos por los miembros de una organización,	pertinencia
	basados en la evolución y crecimiento de esta.	involucramiento
Gestión de la comunicación	Método que posibilita la evaluación y el perfeccionamiento de los niveles comunicativos.	evaluación nivel de comunicación
Espacios de diálogo	Un medio que posibilita una concertación y/o conexión para conseguir una comunicación firme.	Concertación Comunicación asertiva

Variable Dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSION	DEFINICION	INDICADOR
Trabajo en equipo	Condición que permite la integración de sus integrantes y el hallazgo de las habilidades individuales, logrando así los resultados más óptimos.	Integración resultados
Jerarquía	Es la escala que tiene cada entidad en cuanto a los roles y las tareas que se asignan a los empleados.	Estructura Roles
Toma de decisiones	Decisiones que se toman con el fin de lograr los resultados esperados, teniendo en mente el bienestar de la institución.	Selectividad Asertividad
Planificación	La coordinación de recursos y esfuerzos, que hace posible reducir la incertidumbre y el riesgo a fin de alcanzar un mayor éxito organizacional.	Control Nivel de logro
Liderazgo	Capacidad y habilidad para motivar e innovar en la entidad mediante la toma de decisiones, lo que permite alcanzar los objetivos organizacionales.	Toma de decisiones Calidad

Estrategias	Conjunto de procedimientos y estrategias organizados que consideran los recursos y habilidades de la entidad para conseguir el cumplimiento de las metas a través de sus acciones y objetivos.	Métodos Productividad
Satisfacción laboral	Conformidad que tiene el empleado con respecto a su trabajo	Comportamiento

	y al ambiente al que pertenece.	Productividad
Retroalimentación	Método que posibilita la optimización del proceso de comunicación mediante la valoración de fortalezas y la reducción de debilidades.	Nivel de comunicación reconocimiento
Diálogos colectivos	Ámbitos que posibilitan el intercambio de ideas, reflexiones o soluciones entre las entidades participantes para alcanzar efectivamente un objetivo.	interlocución efectividad
Relevancia pedagógica	Relevancia de ese instrumento que se utiliza como método de estudio para mejorar la calidad de la enseñanza y contribuir al desarrollo del alumnado.	Nivel de involucramiento Aprovechamiento.

3.4. Técnicas e instrumentos de Recolección:

Técnicas: Encuesta Entrevista
Instrumentos: Cuestionario Guía de entrevista

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con el orden de aplicación de las herramientas, mostramos los resultados utilizando el sistema previamente descrito.

ENCUESTA

Tabla 01: CALIFICACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.3								
b	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	24.9	0	0.0	3	25	3	5.3	2	3.5	4	7	3	5.3	4	7	6	10.5	22	38.6	30	40.5
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	8.3	4	33.3	7	58.3	2	3.5	2	3.5	3	5.3	6	10.5	8	14	5	8.7	26	45.6	33	44.6		
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	1	1.7	0	0	2	3.5	1	1.7	1	1.8	2	3.5	7	12.3	9	12.2
e	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	1	1.3		
	3	60	2	40	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100	1	8.3	0.0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

La tabla número 01 muestra que, en lo que respecta a la evaluación de los procesos de comunicación al interior de la institución, el total de los directivos (100%) considera que estos son buenos (opción b). Por otro lado, la mayoría de los 12 administrativos (58.3%) califica este proceso como ni bueno ni malo (opción c), mientras que 26 de los 57 docentes (45.6%) también evalúan el proceso como ni bueno ni malo. Finalmente, se concluye que 44.6% de los 74 integrantes de la entidad educativa evalúan este procedimiento como regular.

Tabla 02: CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	24.9	1	8.3	4	33.3	1	1.7	1	1.7	2	3.5	1	1.7	0	0.0	0	0.0	5	8.8	9	12.2		
b	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.7	3	5.3	3	5.3	5	8.7	5	8.7	6	10.5	8	14.1	30	52.6	37	50
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	0	0.0	2	16.7	5	41.7	2	3.5	0	0.0	3	5.3	3	5.2	7	12.3	5	8.8	20	35.1	25	33.8
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	1	1.7	2	2.7
e	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	1	1.3		
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a la evaluación de la relación laboral con sus colegas, el 100 % de los ejecutivos considera que es buena (opción b), mientras que la mayoría de los administrativos (41.7 %) cree que no es ni buena ni mala (opción c); por otro lado, un 52.6 % de los profesores la califica como buena. En términos generales, se concluye que 37 de los 74 integrantes de la institución educativa (un 50 % del total) consideran que esta relación laboral es buena.

Tabla 03: INVOLUCRAMIENTO EN ACTIVIDADES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	2	40	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	2	16.6	3	5.2	1	1.7	5	8.7	5	8.7	4	7.0	4	7.0	22	38.5	28	37.8
b	1	20	0	0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	2	16.6	8	66.7	3	5.2	3	5.2	5	8.7	4	7	8	14.1	9	15.8	32	56.1	41	55.4
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	0	0.0	2	16.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	1	1.7	3	5.3	5	6.7
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Con respecto a la participación en las actividades de la institución, se puede ver en la tabla número 03 que el 80 % de los directores respondió. : En gran medida, disfruto participar de manera activa (opción a); en cambio, la mayoría de los administrativos estima que su grado de participación es regular y se involucra solo en ciertos aspectos (opción b), alcanzando un 66.7%. Los maestros también eligen mayormente la opción b, con un porcentaje del 56.1%. Se concluye que, en términos generales, el 55.4% de los 74 integrantes de la institución educativa señala que su participación es regular.

Tabla 04: INVOLUCRAMIENTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	1	20	0	0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	0	0.0	0	0.0	2	3.5	4	5.4
b	2	40	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	1	8.33	0	0.0	0	0.0	3	24.9	1	8.3	5	41.7	4	7	3	5.3	6	10.5	3	5.3	8	14.0	10	17.6	34	59.6	43	58.1		
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	1	8.33	1	8.3	2	16.7	6	50	2	3.5	1	1.7	2	3.5	6	10.5	3	5.3	2	3.5	16	28.1	22	29.7		
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	2	3.5	2	3.5	5	8.8	5	6.7		
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.33	0	0.0	2	16.6	1	8.33	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100		

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En relación a la pregunta número 04, que se refiere al compromiso de los participantes con el clima organizacional, se observa que el 80 % de los directivos lo considera colaborativo (opción b); el 41.7 % de los administrativos también lo califica como tal; y asimismo, los docentes afirman que este compromiso es colaborativo. En última instancia, se puede concluir que 58.1 % del total de los 74 integrantes de la institución educativa considera este compromiso en el ambiente organizacional como cooperativo.

Tabla 05: ACTITUD FRENTE A CONFLICTOS INSTITUCIONALES

	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15						Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15						Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F				M		F		M		F		M		F				M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
a	2	40	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	24.9	1	8.3	4	33.3	5	8.7	0	0.0	3	5.3	2	3.5	7	12.3	5	8.8	22	38.6	30	40.5		
b	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	8.3	3	24.9	7	58.3	1	1.7	3	5.3	7	12.2	7	12.2	5	8.8	7	12.3	30	52.6	38	51.3		
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	1	1.7	2	3.5	5	8.8	6	8.1		
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0		
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100		

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Respecto a cómo se comportan ante los conflictos dentro de la institución educativa, la tabla número 05 muestra que el 80% de los directivos responde inmediatamente (alternativa a); entre el personal administrativo, el 58.3% señala que pregunta al director qué se debe hacer para solucionarlo (alternativa b); y entre los docentes, también la mayoría opta por esta alternativa b, alcanzando un 52.6%. En términos generales, se concluye que el 51.3 % de los 74 miembros de la institución educativa asegura que su comportamiento ante las disputas en la misma es consultar con el director para determinar cómo solucionarlas.

Tabla 06: CONTRIBUCIÓN EN LOS LOGROS DE LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	3	5.2	2	3.5	7	12.2	6	10.5	9	15.8	10	17.6	37	64.9	46	62.1
b	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	1	8.3	2	16.6	3	24.9	8	66.6	3	5.2	2	3.5	3	5.2	4	7.0	3	5.3	4	7.0	19	33.3	27	36.5		
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	1	1.3				
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.33	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

La tabla número 06 menciona, en relación con la aportación a los logros de la entidad educativa. Los gerentes reaccionaron con gran (alternativa a), lo que representa el 100%; la mayoría de los administrativos, un 66,6%, respondió con poco (alternativa b); y el 64,9% de los docentes respondieron con mucho (alternativa a). En conclusión, de los 74 integrantes de la institución educativa, 46 sostiene que su aporte a los logros es significativo, lo que representa un porcentaje del 62.1%.

Tabla 07: ATMÓSFERA DE CONFIANZA EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	2	40	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	2	3.5	1	1.7	0	0.0	1	1.7	2	3.5	1	1.7	7	12.3	12	16.2
b	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	4	7	5	8.7	4	7.0	7	12.3	22	38.6	23	31.1
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	3	24.9	4	33.3	11	91.6	3	5.2	2	3.5	6	10.5	4	7	5	8.7	5	8.8	25	43.8	36	48.6
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.5	1	1.7	3	5.3	3	4.1		
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Se puede observar en la tabla número 07 que los directores de los grupos laborales crean una atmósfera de confianza; el 80 % de ellos (alternativa a) lo afirma siempre. De los 12 administrativos, el 91.6 % sostiene que lo hace algunas veces (alternativa c). Por su parte, de los 57 docentes, 25 eligieron la misma alternativa (c), lo que representa un porcentaje del 43.8 %. En conclusión, del total de 74 miembros de la institución educativa, el 48.6 % indicó que dicho entorno de confianza que los directores crean se presenta ocasionalmente.

Tabla 08: IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	4	33.3	5	8.7	2	3.5	8	14	6	10.5	9	15.8	9	15.8	39	68.4	48	64.7
b	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	2	16.6	7	58.3	1	1.7	2	3.5	2	3.5	4	7	4	7.0	5	8.8	18	31.6	25	33.8		
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.4
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.33	0	0.0	2	16.6	1	8.33	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En términos de identificación con la institución educativa, todos los directivos respondieron "mucho" (opción a), la mayoría de los administrativos optó por "ni mucho ni poco" (opción b), lo que equivale al 58.3%; por su parte, el 68.4% de los docentes eligió "mucho" (opción a). Se concluye, en términos generales, que 48 de los 74 miembros de la institución educativa respondieron "mucho" (opción a), lo cual representa el 64.7% del total.

Tabla 09: CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.7	3	5.2	3	5.2	5	8.7	4	7	8	14.0	6	10.5	29	50.8	35	47.3
b	0	0.0	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	3	24.9	9	75	3	5.2	0	0.0	3	5.2	5	8.7	4	7.1	4	7.0	19	33.3	29	39.1
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	2	3.5	0	0.0	1	1.7	2	3.5	5	8.8	6	8.1
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.8	0	0	1	1.7	0	0.0	2	3.5	4	7.0	4	5.4
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.33	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En la tabla número 09, en relación con el clima laboral de la institución educativa, se aprecia que el 80 % de los directivos opina que es armonioso (opción a), mientras que un 75 % de los administrativos lo ven como indiferente (opción b). Por su parte, más del 50 % de los docentes cree que el clima es equilibrado (opción a), alcanzando un porcentaje del 50.8 %. En términos generales, se concluye que el 47.3 % de los 74 miembros de la institución educativa señala que su ambiente laboral es armonioso.

Tabla 10: OPINIONES Y SUGERENCIAS EN TOMAS DE DECISIONES

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	3	5.2	2	3.5	4	7	5	8.8	6	10.5	7	12.3	27	47.4	36	48.6
b	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	25	1	1.7	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	4	7.0	7	12.2	10	13.5		
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	8.3	2	16.6	5	41.6	2	3.5	2	3.5	6	10.5	4	7	6	10.5	3	5.3	23	40.4	28	37.8		
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En relación a si se considera lo que el auditorio opina y sugiere para tomar decisiones, la totalidad de los directivos respondió que estas siempre son consideradas (opción a), mientras que la mayoría de los administrativos afirmaron que los directivos son los que toman las decisiones (opción c), con una cifra del 41.6 %. Por su parte, un porcentaje del 47.4 % de los docentes contestó que estas opiniones y sugerencias son siempre tenidas en cuenta (opción a). En términos generales, se infiere que 36 de los 74 integrantes de la institución educativa (lo que equivale al 48.6%) afirmaron que sus sugerencias y opiniones siempre son consideradas.

Tabla 11: VALORACION DE APORTES Y OPINIONES

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	2	40	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	60	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.6	1	1.7	0	0.0	2	3.5	1	1.7	4	7.0	4	7.0	12	21.0	17	22.9
b	1	20	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	40	1	8.3	0	0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	2	16.6	8	66.6	4	7.0	3	5.3	8	14	8	14	8	14.1	8	14.1	39	68.4	49	66.2
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	3	5.3	4	5.4
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	3	5.3	4	5.4
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Respecto a la valoración de las opiniones y contribuciones de los integrantes de la institución educativa, se observa en la tabla número 11 que el 60% de los directivos afirmaron que siempre valoran (alternativa a) estas. La mayoría de los 12 administrativos (66.6%) indicó que algunas son valoradas (alternativa b), mientras que entre los 57 docentes, el 68.4% (39 docentes) eligió la misma alternativa (b). En conclusión, se concluye que de los 74 miembros de la institución educativa, 49 (66.2%) piensan que sus contribuciones y opiniones son valoradas en cierta medida.

Tabla 12: ACCESIBILIDAD DE INFORMACIÓN DE OTRAS DEPENDENCIAS

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	1	20	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.5	0	0.0	1	1.7	1	1.7	2	3.5	2	3.5	8	14.1	10	13.5
b	2	40	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	60	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	2	16.6	5	41.6	3	5.2	2	3.5	5	8.8	4	7	5	8.8	7	12.3	26	45.6	34	45.9
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	1	8.3	2	16.6	2	16.6	7	58.3	1	1.7	2	3.5	4	7.0	5	8.8	6	10.5	4	7.0	22	38.6	29	39.2
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	1	1.3		
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En lo que concierne respecto a la accesibilidad de información de otras dependencias, el 60 % de los directivos afirmó que casi siempre es capaz de conseguirla sin dificultad (alternativa b); en cuanto a los administrativos, la mayoría respondió que algunas veces (alternativa c), lo cual representó un 58.3 %; y algunos profesores contestaron que casi siempre (alternativa b), representando un 45.6 %. En términos generales, se concluye que de los 74 miembros de la institución educativa, 34 (que representan el 45.9 %) afirmaron que la accesibilidad es casi siempre cuando requieren información de otras dependencias.

Tabla 13: UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL									
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15														
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F																
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%															
a	2	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3.5	0	0	1	1.7	0	0	1	1.7	2	3.5	6	10.5	8	10.8
b	1	20	2	40	0	0	0	0	0	0	0	0	3	60	1	8.3	0	0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	3	24.9	9	75	3	5.3	4	7	6	10.5	7	12.3	10	17.5	10	17.6	40	70.1	52	70.3					
c	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8.3	0	0	1	8.3	1	8.3	3	25	1	1.7	0	0	3	5.2	3	5.2	2	3.5	1	1.7	10	17.6	13	17.6						
d	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.7	1	1.7	1	1.3				
	3	60	2	40	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100	1	8.3	0	0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100					

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Con respecto a las tácticas para incentivar la participación, puede observarse en la tabla número 13 que el 60 % de los directores indicaron que se emplean algunas de manera ocasional (alternativa b). De igual forma, el 75 % de los administrativos también optó por esta alternativa. Por otro lado, de los 57 profesores, 40 afirmaron que igualmente se utilizan algunas de manera ocasional, lo cual representa un porcentaje del 70.1 %. En conclusión, se determina que de los 74 miembros de la institución educativa, 52 (equivalentes al 70.3%) afirmaron que algunas se utilizan ocasionalmente.

Tabla 14: FACTORES QUE DESFAVORECEN LA COMUNICACIÓN INTERNA

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	2	40	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	60	1	8.3	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	2	16.6	5	41.6	2	3.5	0	0.0	3	5.2	4	7.0	4	7.0	5	8.7	18	31.5	26	35.1
b	1	20	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	40	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	2	16.6	7	58.3	4	7	4	7	7	12.2	6	10.5	9	15.7	9	15.8	39	68.4	48	64.8
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En la tabla número 14, se puede notar que el 60 % de los gerentes dijo "no", lo que significa que el ambiente de trabajo y la comunicación interna son favorables (opción a); por otro lado, la mayor parte de los administrativos (58.3 %) contestó que sí hay elementos que obstaculizan la comunicación interna (opción b). De manera similar, la mayoría de los docentes (68.4 %) eligió también la opción b. En términos generales, se infiere que de los 74 miembros de la institución educativa, 48 (64.8 %) afirman que sí existen elementos que obstaculizan la comunicación interna.

Tabla 15: EVASIÓN DE RESPONSABILIDADES

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
A	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	1.7	2	3.5	2	3.5	4	7	2	3.5	11	19.2	12	16.2
B	2	40.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	2	16.6	0	0.0	3	25.0	1	1.7	2	3.5	2	3.5	1	1.7	0	0.0	2	3.5	8	14.0	15	20.2
C	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	2	16.6	5	41.6	2	3.5	1	1.7	4	7.0	6	10.5	7	12.2	7	12.3	27	47.3	33	44.5
D	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	1	1.7	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	2	3.5	5	8.7	7	9.4
E	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	3.5	0	0.0	2	3.5	0	0.0	1	1.7	1	1.7	6	10.5	7	9.4
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a eludir responsabilidades en la institución, el 80 % de los directivos respondió que sí, aunque no demasiado. (b) En cuanto a los administrativos, la mayoría de ellos respondió con "algunas veces" (c), lo que representa un porcentaje del 41.6%. Por su parte, todos los docentes eligieron la misma opción (c), alcanzando el 47.3%. Se concluye en términos generales que el 44.5 % de los 74 miembros de la institución educativa señala que la evasión de responsabilidades ocurre a veces.

Tabla 16: AYUDA Y APOYO A NUEVOS INTEGRANTES

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3		TOTAL			
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	2	40.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	0	0.0	4	33.3	2	16.6	8	66.6	4	7.0	3	5.2	8	14.0	7	12.2	8	14.0	10	17.5	40	70.1	52	70.2
b	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	2	16.6	3	25.0	2	3.5	1	1.7	1	1.7	2	3.5	5	8.7	3	5.2	14	24.5	18	24.3
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	1	1.7	2	3.5	3	4.0
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.3
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

La tabla número 16 muestra que el 80 % de los directivos contestaron que sí a la pregunta de si apoyan y ayudan a los nuevos miembros de la institución (opción a). La mayoría de los 12 administrativos también optaron por la misma opción, lo que representa un 66.6 %. Igualmente, el 70.1 % de los 57 docentes escogió esa alternativa. Finalmente, se concluye que el 70.2% de los miembros de la institución educativa (74 en total) afirma que siempre se brinda ayuda y apoyo a los nuevos integrantes.

Tabla 17: FRECUENCIA DE LAS REUNIONES EN LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3		TOTAL					
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15											
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%												
a	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	1.7	1	1.7	1	1.7	2	3.5	5	8.7	4	7.0	14	24.5	16	21.6
b	3	60.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	3	24.9	11	91.6	5	8.7	3	5.2	7	12.2	8	14.0	8	14.0	10	17.5	41	71.9	56	75.6		
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.5	2	2.7		
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100		

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a cuán seguido se llevan a cabo en la institución, el 80% de los directivos manifestó que las reuniones son poco frecuentes (opción b), mientras que la mayoría de los 12 administrativos (91.6%) también considera que son poco frecuentes (opción b). Los docentes, por su parte, dieron un porcentaje del 71.9%, indicando todos ellos la misma opción (b). En términos generales, se concluye que el 75.6 % de los 74 miembros de la institución educativa señala que las reuniones no son muy frecuentes.

Tabla 18: INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	5.2	1	1.7	2	3.5	2	3.5	2	3.5	4	7.0	14	24.5	18	24.4
b	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	4	33.3	3	24.9	10	83.3	2	3.5	3	5.2	6	10.5	7	12.2	8	14.0	6	10.5	32	56.1	43	58.1
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	1	1.7	0	0.0	2	3.5	1	1.7	1	1.7	1	1.7	6	10.5	8	10.8
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.5	3	5.2	5	8.7	5	6.7		
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.022	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a cómo el 80% de los directivos dio una respuesta positiva a la administración del director, lo que demuestra su impacto en la institución (opción a), mientras que 12 administrativos dijeron mayoritariamente que ni mucho ni poco (alternativa b), lo que equivale al 83.3%. Asimismo, el 56.1 % de los 57 docentes eligieron la misma opción (b). Se puede concluir en términos generales que, de los 74 miembros de la institución educativa, un 58.1 % opina que la influencia del director sobre la gestión institucional es moderada.

Tabla: 19 CALIFICACIÓN DEL APORTE DE LOS MIEMBROS EN LA CONSOLIDACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	2	2.7		
b	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1.0	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	1.8	0	0.0	2	3.5	3	5.3	1	1.7	2	3.5	9	15.7	10	13.5		
c	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	4	33.3	2	3.5	4	7.0	3	5.3	2	3.5	5	8.8	6	10.5	22	38.5	27	36.4		
d	3	60.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	0	0.0	2	16.6	2	16.6	6	50.0	2	3.5	0	0.0	4	7.0	5	8.7	5	8.8	6	10.5	22	38.5	32	43.2
e	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	2	3.5	0	0.0	3	5.2	3	4.0		
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Respecto a la evaluación de la contribución de los miembros en el fortalecimiento del clima organizacional, se observa en la tabla número 19 que el 80% de los gerentes respondieron que es regular (opción d), mientras que un 50.0% de los 12 administrativos indicó también que es regular (opción d). De igual manera, un 38.5% de los 57 maestros señaló mayoritariamente que es bueno (opción c) y regular (opción d). En conclusión, se infiere que el 43.2% del total de los 74 integrantes de la institución educativa considera que la evaluación de la contribución de los miembros para fortalecer el clima organizacional es media.

Tabla 20: NIVEL DE SATISFACCIÓN RESPECTO A REGLAS ESTABLECIDAS POR LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3		TOTAL			
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.3						
b	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	2	16.6	2	16.6	5	41.6	3	5.2	2	3.5	5	8.7	4	7.0	8	14.0	8	14.0	30	52.6	40	54.0
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.6	2	16.6	7	58.3	2	3.5	2	3.5	5	8.7	5	8.7	5	8.7	5	8.7	24	42.1	31	41.8
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	2	3.5	2	2.7		
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En lo que respecta al grado de satisfacción con respecto a las normas establecidas por la institución, se observa en la tabla número 20 que el 100 % de los directivos están satisfechos (opción b), el 58.3 % de los administrativos están insatisfechos (opción c) y el 52.6 % de los docentes están satisfechos (opción b). En conclusión, se infiere que del total de 74 miembros de la institución educativa, el 54.0 % se muestra satisfecho con las normas establecidas por la entidad; sin embargo, existe un porcentaje elevado de empleados, entre los que se encuentran administrativos y docentes (41.8 %) que manifiestan estar insatisfechos, lo cual equivale a 31 empleados en una muestra de 74.

Tabla 21: CONSIDERACION DE UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	1.7	0	0.0	2	3.5	1	1.7	1	1.7	3	5.2	8	14.0	10	13.5
b	2	40.0	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	4	33.3	2	16.6	9	75.0	5	8.7	3	5.2	6	10.5	8	14.0	10	17.5	9	15.8	41	71.9	54	72.9
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	0	0.0	1	1.7	2	3.5	1	1.7	2	3.5	2	3.5	8	14.0	10	13.5
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a la evaluación de un clima organizacional apropiado, el 80 % de los directivos dijo que sí, siempre ha estado presente, pero no creo que sea el más adecuado (alternativa b). La mayoría de los 12 administrativos también respondió así (75.0 %), al igual que la mayoría de los docentes con un 71.9 %. Se concluye de modo general que el 72.9 % del total de los 74 miembros de la institución educativa afirman que hay un clima organizacional apropiado, pero no es el adecuado.

Tabla 22: LOS DIRECTIVOS DAN A CONOCER LOS LOGROS DE LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15																						
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F																				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																			
a	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	3	25.0	3	5.2	1	1.7	1	1.7	2	3.5	2	3.5	1	1.7	10	17.5	14	18.9		
b	2	40.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	2	16.6	4	33.3	1	1.7	3	5.2	6	10.5	5	8.7	4	7.0	6	10.5	25	43.8	33	44.5
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.6	0	0.0	4	33.3	2	3.5	0	0.0	3	5.2	3	5.2	6	10.5	7	12.3	21	36.8	25	33.7		
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	2	2.7		
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a la comunicación de los logros institucionales por parte de los directivos, la tabla número 22 muestra que estos responden casi siempre (alternativa b) con un 80%; los administrativos, en su mayoría, lo hacen casi siempre (alternativa b) con un 33.3% y algunas veces (alternativa c) también con un 33.3%; en cambio, los 57 docentes indican mayoritariamente casi siempre (alternativa b) con un porcentaje de 43.8%. En conclusión, el 44.5 % del total de los 74 miembros de la entidad educativa sostiene que los directivos comunican frecuentemente los éxitos de la institución.

Tabla 23: INVOLUCRAMIENTO EN PROPONER Y ACTUAR EN EL CAMBIO DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.6	2	3.5	0	0.0	6	10.5	2	3.5	4	7.0	8	14	22	38.5	28	37.8
b	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	3	24.9	9	75.0	4	7.0	2	3.5	4	7.0	7	12.2	9	15.7	4	7.0	30	52.6	40	54.0
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	3	5.2	4	5.4
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	2	3.5	2	2.7
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a la participación en sugerir y actuar para modificar los procedimientos de comunicación, el 80 % de los directivos contestó "mucho", "siempre levanto mi voz expresando lo que pienso y suelo ser escuchado" (opción A). Por su parte, 12 administrativos respondieron "poco" con mayor frecuencia, "tengo ideas y propuestas pero hay muy pocos espacios para manifestarlas" (opción B), lo que representa un 75.0 %. Asimismo, de los 57 maestros encuestados, la mayoría eligió la misma opción (B), representando un 52.6 %. Se concluye que, en términos generales, el 54.0 % de los 74 miembros de la institución educativa afirma que su participación en proponer y actuar para modificar los procesos comunicativos es limitada a causa de la falta de espacios para expresarse.

Tabla 24: ADAPTACION A NUEVAS POLÍTICAS

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	8.3	3	24.9	2	16.6	7	58.3	5	8.7	2	3.5	8	14.0	5	8.7	8	14.0	6	10.5	34	59.6	46	62.1
b	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	2	16.6	4	33.3	1	1.7	2	3.5	1	1.7	5	8.7	5	8.7	8	14.0	22	38.5	26	35.1		
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.3
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.3
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

La tabla número 24 muestra que todos los directivos indicaron la opción "no me costaría adaptarme" (alternativa a), lo cual representa un 100%. De manera similar, la mayoría de los 12 administrativos optaron por la misma alternativa (alternativa a), alcanzando el 58.3%. Finalmente, 57 docentes también eligieron "no me costaría adaptarme" (alternativa a), con un porcentaje del 59.8%. En conclusión, de los 74 miembros de la institución educativa, el 62.1 % del total afirma que no les resultaría difícil adaptarse a las nuevas políticas.

Tabla25: RELACIÓN ENTRE PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.6	4	7.0	0	0.0	4	7.0	3	5.2	2	3.5	5	8.7	18	31.5	22	29.7		
b	1	20.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	60.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	2	16.6	8	66.6	2	3.5	3	5.2	5	8.7	5	8.7	11	19.2	8	14.0	34	59.6	45	60.8
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	0	0.0	1	1.7	1	1.7	2	3.5	0	0.0	0	0.0	4	7.0	6	8.1		
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	1	1.3				
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En lo que concierne a la conexión entre procesos de comunicación dentro de la organización y el clima de esta, el 60 % de los ejecutivos contestó que sí existe una cierta influencia (alternativa b). La mayoría del área administrativa eligió también la misma opción (alternativa b) con una cifra del 66.6 %; de igual modo, la mayoría de los profesores señalan que sí existe alguna influencia (alternativa b), alcanzando el 59.6%. Se concluye generalmente que el 60,8 % de los 74 miembros de la institución educativa sostiene que la comunicación interna tiene un impacto en el clima organizacional.

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistado: Rocio Miranda

Fecha: 05 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Coordinadora TOE

Año de antigüedad: 25 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

Los procesos de comunicación facilitan la mejora en el sentido de estar informados, lo que permite conocer la realidad a través de cada departamento o estamento. De esta manera, los ejecutivos están al tanto para buscar soluciones alternativas.

Si mejoramos las relaciones entre los individuos, especialmente entre los agentes educativos, lograremos tener un panorama más nítido de nuestros objetivos. No obstante, estamos intentando mejorar; sin embargo, la ausencia de vías comunicativas todavía nos obstaculiza. Es bastante obvio que no tener reuniones a tiempo o a corto plazo tiene un impacto negativo, ya que impide la actualización oportuna de lo que está ocurriendo. Cuando estamos tan distantes, es posible que se ignore el problema hasta más tarde y no se tomen las medidas adecuadas.

Los maestros han perdido la autoridad en el salón de clases al confundir que la manera de corregir es a través de las calificaciones. El manejo del alumnado es complicado, especialmente cuando todos los estudiantes llegan con problemas más graves desde casa, como indisciplinas y violencia, que son temas cotidianos en la organización. La intención es hallar formas de gestionar estas conductas; no obstante, si el maestro todavía no internaliza las transformaciones que se requieren en nuestra manera de pensar, esta vía de comunicación es extremadamente frágil. Es verdad que el estudiante está aquí para formarse, pero la responsabilidad de orientarlos y estimularlos recae sobre nosotros.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

Promover la participación es una buena táctica que facilitará un desempeño y un compromiso más efectivos de los maestros, el personal administrativo y los directivos, pero esto forma parte de la organización que se lleve a cabo por parte de los directivos e incluso de las propuestas de los empleados.

Cuando se habla de participación en la institución, recuerdo las actividades que el colegio realiza todos los años, como el aniversario, las simulaciones o las actuaciones en las que participan algunos docentes comprometidos; es evidente que muchos trabajadores no están interesados en comprometerse con la escuela.

Aunque es verdad que se han agregado 4 horas de trabajo, las cuales se están dedicando a la capacitación en comprensión lectora, pienso que hay maneras de emplearlas para una mayor confraternidad. Sin embargo, sería necesario organizar un plan de trabajo al final del equipo de integración, quizás con pláticas acerca de la supervisión o las relaciones interpersonales.

Como coordinadora, me comprometo más con los conflictos de los estudiantes; no obstante, también trato de buscar el apoyo de los directivos y maestros. Sin embargo, este trabajo es complicado ya que cada área se restringe a sus propias funciones. Frecuentemente nos topamos con la apatía y la escasez de iniciativas que exhiben los colegas: por ejemplo, en vez de llevar a cabo algún proyecto o tener ideas, los profesores optan por congregarse en el patio durante sus horas libres; incluso le dicen "zona de wifi". Ante un problema o una necesidad, no buscan soluciones ni establecen espacios para una comunicación asertiva.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Cuando nos referimos a la identificación, asumimos que al participar en la organización de las actividades, nuestra labor termina ahí; sin embargo, no somos conscientes de que estar identificados implica el espíritu de trabajo. La identificación se inicia en el salón de clases por medio de los valores y se hace evidente a través de los logros de la institución. Esto implica que nos interese inspirar a nuestros propios alumnos para que entiendan que nosotros actuamos como guías y, como tales, asumimos el compromiso de ser docentes.

Como coordinación, nuestra meta es implementar esas iniciativas que contribuyan a la mejora de la institución. Por ejemplo, incentivar a los estudiantes que no van a clases o que están sin maestros. Les proporcionamos balones para practicar deportes y evitar perder tiempo en actividades improductivas. Sin embargo, también nos encontramos con profesores desinteresados que faltan a clase o no se fijan siquiera en si sus alumnos están completos o no; simplemente vienen por cumplir su trabajo, mostrando desmotivación, indiferencia y falta de interés, sin compartir el mismo deseo de mejorar u ofrecer ayuda por parte de la organización.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

Un ambiente organizacional positivo fomenta la participación y genera un entorno ameno entre sus integrantes, lo que posibilita que estos se comprometan a ser responsables con sus funciones dentro de la organización. Sin embargo, para lograrlo es necesario trabajar en mejorar la reputación de la institución mediante la calidad; es posible que estemos avanzando, pero todavía queda mucho por hacer: necesitamos enfocarnos en el compromiso, motivación, integración, interés y observación, ya que son nuestros mejores indicadores.

Este año, se estuvo considerando la noción de celebrar juntos en nuestros cumpleaños, con el objetivo de unirnos como grupo mediante un saludo en una ocasión especial. No obstante, apenas fueron los primeros meses y después hubo una escasez completa de interés. La táctica consistía en tratar de generar un ambiente agradable con una sonrisa o un trato amable.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

La comunicación horizontal, que se fundamenta en la coordinación y planificación de las metas, es el tipo de gestión comunicativa que tenemos que emplear.

La organización no debe tener una estructura jerárquica; es necesario formar un equipo en el que estén incluidos nuestros estudiantes para proteger lo más importante. Este procedimiento es una comunicación sistémica, que nos permite a todos comunicarnos con confianza, reconociendo la relevancia de cada integrante como empleado y ser humano que aporta a la organización.

Entrevistado: Flores Zúñiga José

Fecha: 05/12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Técnico Administrativo

Año de antigüedad: 17 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

La comunicación es un medio natural de las personas que debe existir en cualquier tipo de institución, ya sea educativa o no. Dado que somos una institución educativa, aquí es fundamental que haya diálogo y comunicación para garantizar la comprensión en cada proceso que se realice.

La mejora del ambiente organizacional se verá afectada positivamente por el buen empleo de los procesos de comunicación. Sin embargo, si no comunicamos bien, nunca podremos alcanzar la visión que tenemos como institución. De hecho, estoy convencido de que si el colegio tuviera una buena comunicación, los rumores y malentendidos que dañan nuestro entorno desaparecerían. El inconveniente es que los profesores emplean los espacios de integración para crear estas incomodidades.

La mejor manera de perseguir el desarrollo es mediante la comunicación y un ambiente laboral positivo que tengamos como empleados, lo que nos motivará a alcanzar nuestros objetivos.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

La participación es el elemento esencial para alcanzar los éxitos institucionales; si nos organizamos como comunidad de educadores, seremos capaces de colaborar en equipo. No obstante, es improbable que los empleados exhiban esa iniciativa colaborativa.

Antiguamente, se llevaban a cabo reuniones en las que todos los trabajadores, desde el director hasta el último empleado, participaban. Este método permitía tener un panorama general de la problemática. Sin embargo, actualmente estamos en una situación intermedia; no tenemos una táctica para impulsar la participación en todos los niveles y

nos resulta difícil conocer los problemas generales. Frecuentemente ignoramos conflictos y son muy pocos los grupos que obtienen esa información. La comunicación ha sufrido un cierto quiebre.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

La identidad de nuestra institución educativa se ha desvanecido; si entras a un salón y observas una carpeta deshecha, si sigues caminando y te topas con una pared rayada, o si entras al baño y solo ves una pared llena de insultos, notamos que tanto los alumnos como el personal administrativo, docente y directivo no estamos identificados con nuestra institución. No estamos mostrando identificación al ver tantas alteraciones y no hacer nada para corregirlas o mejorarlas.

Estar identificado significa estar comprometido con la organización a la que pertenecemos. Nos permite enfocarnos en un único objetivo. Aunque todavía no existen los espacios adecuados para relacionarnos e integrarnos, la idea es establecer un método que facilite la creación de estos espacios de comunicación y, de esa manera, lograr sentirnos parte de la institución.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

Debido a que vivimos en una incertidumbre constante, no disfrutamos de un clima agradable. Hay temas que todavía generan miedo de discutir y no hay confianza con la dirección. Es necesario fomentar la comunicación, la empatía, el respeto y la coordinación entre los trabajadores.

El entorno y el contexto en los que trabaja un empleado tienen una gran incidencia en el clima organizacional; un clima armonioso permitirá alcanzar las metas, así como motivación y entusiasmo por parte de los agentes docentes, administrativos y directivos.

Incluso en nuestra institución, requerimos de capacitaciones y conferencias que nos enseñen lo crucial que es la comunicación dentro de una organización. Todos nosotros debemos comprometernos e invertir por una estrategia mejorada en beneficio de nuestro centro educativo.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

Para optimizar el ambiente organizacional, se debe aplicar la gestión de comunicación, teniendo en mente que todos compartimos un propósito común.

Se deben planificar la integración de los empleados y la comunicación horizontal. Los directivos deben tener como objetivo una comunicación en la que todos los empleados desempeñemos un papel activo en el avance del colegio, ya que cada uno de nosotros es una pieza clave de la organización y si todos colaboramos juntos, el trabajo será más fácil, generando un ambiente armónico que nos facilitará crecer.

Entrevistado: Córdova Córdova Teófilo

Fecha: 07 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Director

Año de antigüedad: 26 años, como director 2 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

La comunicación es el fundamento de las relaciones en la humanidad; sin ella, las cosas se malinterpretan. Por esta razón, una comunicación adecuada debe ser veraz, horizontal y puntual. En un entorno en el que una población supera los 130 trabajadores, cada uno tiene su propio modo de pensar y eso forma parte de la formación. Nos esforzamos por comunicarnos a tiempo. No hemos llegado al 100 % todavía, pero estamos progresando.

La comunicación, que es la base del entendimiento, permite aclarar ideas y dudas y saber qué ocurre y qué ocurrirá dentro de la institución educativa. Esta mejora se da porque deja de ser una comunicación vertical para convertirse en horizontal; de esta manera, el maestro puede expresar sus preocupaciones, requerimientos y forma de pensar, para finalmente alcanzar un consenso democrático que solucione las necesidades del establecimiento educativo.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

Cada agente de la educación y cada empleado, desde el portero hasta el director, pasando por el técnico y los administrativos, son relevantes dentro de la institución, como si fueran partes de una máquina que desempeñan roles específicos. No hay diferencia alguna entre

ellos; por eso valoramos a todos nuestros agentes en términos de mantener el equilibrio institucional.

Se trabaja de manera horizontal y democrática con el objetivo de facilitar la participación de cada uno de nuestros agentes. Se busca que el maestro no se limite a ser un transmisor de conocimiento, sino que también forme al alumno para afrontar los desafíos de la vida; por lo tanto, es imprescindible revalorizar su papel en el aula. Aún hay profesores que no son conscientes de su rol como formadores, y estamos intentando motivar a los trabajadores.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

La identificación implica sentirse parte del equipo humano de la institución y nosotros, los dirigentes, estamos completamente comprometidos con nuestra labor y con la institución. Puede que tengamos diferentes puntos de vista, pero eso no nos desvía del rumbo; nuestra meta es integrar al equipo y educar adecuadamente al alumno.

El colegio ha atravesado una crisis de 15 años de duración que ha perjudicado su imagen. Esta crisis se ha debido a una falta de valores, en la cual los directivos han sido responsables del conflicto, lo que ha llevado a la existencia de grupos separados por intereses individuales, económicos y amistosos. Por lo tanto, nuestro objetivo es superar estos 15 años de enfrentamiento y regresar a un estado de calma; lograremos hacerlo porque estamos sentando las bases para vivir en un ambiente armonioso en el futuro.

Es indispensable la identificación entre los miembros de la institución, ya que así el trabajo con dedicación y camaradería para alcanzar una meta compartida contribuirá a mejorar el ambiente institucional, en el que se respete al colega y se reconozca que somos parte del colegio.

Desde septiembre, empleamos las cuatro horas extra que el ministerio de educación ha otorgado como estrategia de integración. Esto nos posibilita la autocapacitación y la identificación de problemas, con el objetivo de establecer espacios para manifestar nuestras inquietudes y recomendaciones. Esta es la forma que hemos encontrado para socializarnos como grupo.

El ministerio de educación solicita que se informe la cantidad mínima y máxima de horas, así como las horas efectivas de clase. No podemos utilizar las horas efectivas para llevar a cabo una reunión porque no hay forma de exigir que los maestros permanezcan, ya que cumplen con sus 7 horas de jornada laboral.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

Cada institución educativa cuenta con su propia cultura organizacional; desde el momento en que uno tiene una idea de cómo es la institución y de cómo ha evolucionado nuestra cultura cuando saluda al portero. Sabemos que nuestra cultura organizacional aún presenta deficiencias debido a varios conflictos que han ocurrido.

Puede que estemos juntas muchas instituciones, pero somos muy distintas. Así es en nuestra institución, porque aunque somos una sola, no estamos completamente integradas; en cambio, trabajamos de forma remota en niveles.

El empleado todavía no comprende cómo debe desempeñar su labor, piensa que simplemente asistir y registrar su asistencia es suficiente para cumplir con su jornada laboral, sin darse cuenta de sus responsabilidades.

Todavía no tenemos un ambiente apropiado para el clima organizacional; sin embargo, aspiramos a crear un entorno armonioso en el que el empleado se sienta identificado, sea escuchado y se satisfagan sus necesidades dentro de las posibilidades legales.

Como táctica, proponemos la escucha activa y una comunicación equitativa y puntual, comenzando el año próximo.

Nos estamos guiando por lo que establece la normativa, ya que estamos sujetos a una ley que prohíbe llevar a cabo reuniones y perjudicar pedagógicamente a los alumnos. Por eso, en nuestro plan de trabajo, incluiremos el organigrama junto con las reuniones requeridas para el próximo año.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

Gestión de la comunicación: La escucha activa y la difusión del entusiasmo a todos los trabajadores, por medio de sesiones de formación entre nosotros (los grupos de interaprendizaje), actividades lúdicas y culturales, y talleres de relaciones interpersonales que forman parte del plan anual de trabajo para el año siguiente que no hemos podido llevar a cabo este año porque no podemos desperdiciar horas pedagógicas.

Existen maestros que están desmotivados y piensan que ya no hay solución; a esos es a quienes tenemos que ayudar a actualizar su mentalidad de hace 20 años.

Estamos en el segundo año, y aunque las cosas no están exactamente como esperábamos, la situación no es tan evidente. La idea es sentar las bases para el cambio.

Entrevistado: Cotrina Cotrina José Máximo

Fecha: 07 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Sub Director - Área Técnica

Año de antigüedad: 2 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

Las instituciones educativas son entidades en las que la comunicación es esencial. En estos tiempos modernos, su importancia ha crecido, ya que el Ministerio de Educación incluye los procedimientos de comunicación que una entidad debe utilizar.

La comunicación se define como un proceso que todos los miembros de la educación, incluyendo directores, administrativos y docentes, deben sostener. Nuestra meta es elaborar un plan de trabajo que permita una comunicación horizontal en la que el personal no se sienta restringido en cuanto a integración y participación; al contrario, nuestro deseo es que los trabajadores estén más cerca de las metas. No obstante, sé que todavía no existe una estrategia en la que todos los directores, incluido yo mismo, colaboremos para lograr una comunicación asertiva.

En nuestra institución hay una serie de conflictos que se hacen más evidentes con el tiempo, como la falta de autoridad y la apatía hacia la institución; dificultades que obstaculizan la elaboración de un plan efectivo.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

Llevo dos años en el puesto directivo y esta institución ha tenido conflictos durante años, incluyendo la escasa participación de la comunidad educativa en general. Aunque

se han creado comisiones para diversas actividades y encuentros anuales, hay un porcentaje significativo de maestros que aún necesitan motivación, aunque hay grupos con interés en trabajar.

Pocos empleados se comprometen completamente con los proyectos; de hecho, se creó un espacio para los maestros a fin de que puedan promover la creación de actividades. Sin embargo, no hemos podido todavía inspirar esa motivación e iniciativa para conseguir un mejor trabajo.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Estar identificado significa ser parte del éxito de la organización; implica pensar que cada victoria institucional es como si fuera propia.

La institución educativa José María Arguedas cuenta con un alto porcentaje de empleados que llevan más de 30 años trabajando allí. Aunque su antigüedad podría sugerir que están totalmente comprometidos con la institución, no es así. Uno de los principales obstáculos es que estos trabajadores se han acostumbrado a una forma de trabajo en la que la comunicación no se ha considerado un elemento clave para el éxito institucional. Nuestro objetivo es motivarlos para que vean su lugar de trabajo como su segundo hogar y para lograr que realicen sus labores no solo por obligación, sino por el deseo de obtener logros institucionales y, con ello, reconocimiento.

En lo que se refiere a los espacios de participación con los empleados, quizás las reuniones sean escasas porque no podemos suspender las horas pedagógicas; de alguna manera, estamos restringidos por las normas educativas.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

La eficiencia de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles pueden verse afectados si no se utiliza adecuadamente el clima de la organización, que es un elemento esencial para una institución educativa. Por consiguiente, el clima organizacional es determinante para cualquier éxito.

Sabemos que es fundamental incluir a todos los trabajadores, directivos y administrativos por igual en este proceso. Conseguir trabajar con pasión, creatividad y una actitud de crecimiento que favorezca el rendimiento profesional.

Asimismo, un buen ambiente organizacional estimula la participación, fomentando así que sus integrantes actúen con iniciativa mediante el compromiso.

Pretendemos establecer una estrategia que incluya la creación de un entorno acogedor. En ocasiones, tenemos empleados contratados que llegan con expectativas distintas, pero el ambiente no les favorece porque el personal ya se ha habituado a trabajar por cumplir. Esta es una idea que debemos cambiar en beneficio del desarrollo institucional.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

La administración de la comunicación que tenemos en mente es la comunicación constante entre los actores educativos, incluyendo a los directivos, administradores y maestros, todo para beneficiar las metas de la institución.

La planificación para el desarrollo, dar prioridad al concepto de empatía donde nosotros, en calidad de líderes del equipo, nos coloquemos en el lugar de los trabajadores y busquemos unirnos como un solo equipo, además de esforzarnos por generar más oportunidades para participar.

Entrevistado: Montejo Sandoval Francisco

Fecha: 07 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Docente

Año de antigüedad: 24 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

La comunicación, como proceso, se funda en la instrumentación del colegio. Es decir, en los instrumentos de gestión educativa, pedagógica e institucional que pueden estar ausentes a veces. Por lo tanto, algunos instrumentos hacen que la comunicación entre la dirección y el maestro sea menos cercana. Por ejemplo, si la programación curricular no se realiza de manera apropiada en el nivel directivo debido a que no cuentan con las herramientas necesarias para administrarla; o un proyecto curricular institucional

(PCI), que incluye la estructura en términos pedagógicos y tiene cierto impacto.

La idea es que, aunque hay buenas intenciones para mejorar los procedimientos de comunicación, ni eso ni las herramientas son suficientes. Los procesos comunicativos afectan directamente la estructura y el clima de las organizaciones. Cada entidad cuenta con una estructura organizativa en la que se asignan responsabilidades y funciones; cuando esta delegación no se realiza correctamente y una o dos personas intentan asumir todo, surgen temores y las reuniones se dispersan. Además, existen reuniones innecesarias que se llevan a cabo porque la estructura no está bien definida y carece de un reglamento claro del cual todos deben tener conocimiento.

La dirección aspira a abarcar muchas cosas, pero no tiene la capacidad. No está bien definida ni clara la delegación de funciones. La actividad pedagógica curricular entre los maestros no es exclusiva, no se comunica, no enriquece y tampoco aporta confianza, al igual que en el área administrativa.

Por sus áreas diferenciadas, este colegio de la región de Lambayeque es complejo. Tiene cinco subdirecciones y más de tres niveles. Si alguien llega para liderar y no tiene una comprensión completa sobre cómo delegar, manejar y disipar funciones, será bastante difícil, incluso si tiene las mejores intenciones.

El problema está en la comunicación, ya que se necesita buscar herramientas bien definidas con el objetivo de conseguir una comunicación integrada y empoderarse mediante la delegación.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

La promoción de la comunicación integral genera la participación; no obstante, en nuestra institución se encuentra dividida. La propuesta es que las reuniones educativas, pedagógicas e institucionales sean parte del plan de trabajo y que se puedan distinguir entre sí.

El director debe estar más preparado que cualquier maestro para permitir una conversación pedagógica. No se saca provecho de la presencia cuando hay una reunión de la mayoría de los trabajadores para crear un plan conjunto, delegar y gestionar.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Hay buena voluntad, pero no es suficiente. No se puede vivir en una casa con problemas estructurales. Lo comparo con la institución educativa, que carece de una estructura sólida que apoye el fortalecimiento de la identificación de los empleados. De alguna manera, año tras año se alteran las formas de trabajo sin obtener resultados.

En resumen, en lugar de trabajar de manera improvisada y diferenciada cada año, debemos formular un plan a largo plazo que se mantenga de forma constante. De este modo, podemos trabajar en la identificación de acuerdo con la comprensión de la comunicación y las reuniones para alcanzar nuestras metas.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

Para hablar del clima organizacional, no basta con observar el árbol, sino que también es necesario hacerlo desde una perspectiva más amplia: la organización educativa en su totalidad, donde nos desenvolvemos día a día y donde tenemos la oportunidad de involucrarnos.

En nuestra institución educativa no encontramos un ambiente armonioso debido a que es indispensable mejorar las estrategias, la planificación, la instrumentación y la calendarización.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

No existe un plan anual de tutoría para los directivos, lo que señala una administración inadecuada que impide un manejo efectivo de los instrumentos. Es imprescindible que la gestión de comunicación se realice entre el personal docente, los directivos y los jerárquicos de manera equitativa, elaborando el plan anual sobre la base de la colaboración e integración del equipo laboral.

Es necesario capacitar a los demás en autoridad, lo cual no significa que uno sea malo, y poner en práctica la gestión administrativa, pedagógica e institucional mediante el conocimiento.

Entrevistado: Olivera Carhuachinchay Jorge

Fecha: 07 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Docente

Año de antigüedad: 15 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

La comunicación es un proceso que involucra la interacción entre individuos. En el contexto de una institución educativa, resulta crucial que los integrantes mantengan una comunicación directa y fluida para solucionar las controversias; así, es esencial que haya una comunicación efectiva entre cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, lo cual repercute directamente en la evolución del trabajo pedagógico y en el perfeccionamiento de la calidad educativa.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

Para el desarrollo de una organización, es indispensable promover la participación y hoy en día ya se están produciendo circunstancias en las que participamos juntos sin distinción alguna, como por ejemplo el día del logro, las reuniones y la jornada de reflexión.

Para trabajar hacia un objetivo común y mejorar las relaciones, la convivencia y la participación de los miembros de la comunidad, se persigue una comunicación horizontal en la que se establezcan acuerdos con políticas comunes para lograr un mejor desarrollo individual, grupal y de cada uno de los miembros.

Para que la comunicación sea efectiva, todos los integrantes de la comunidad deben manejarla de esa manera. El objetivo es alcanzar una comunicación más adecuada que implique una relación apropiada. Esto se origina en la dirección del director, quien no logra una comunicación efectiva con los profesores. De esta forma, la información se distorsiona y se malinterpreta, surgen hábitos inadecuados y existe una cultura poco profesional que no promueve la comunicación con los empleados.

Primero, debemos tomar conciencia y dejar de lado muchos asuntos personales y fijar un rumbo compartido hacia la calidad educativa, alcanzar acuerdos sobre asuntos

esenciales y encaminarse sin reservas individuales; todo debe ser objetivo.

La dirección debe implementar tácticas que ayuden a concientizar a los empleados, para poder encaminarlos y mejorar sobre todo por nuestros estudiantes.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Si todos nos reconocemos, todos tendremos la oportunidad de mejorar. Si nos respetamos mutuamente como profesionales, seremos capaces de construir una comunidad en la que cada uno se desarrolle, lo cual sería ideal. Sin embargo, no hay situaciones relacionadas con la identificación a pesar de que actualmente la calidad educativa señala que tenemos que optimizar la convivencia y los maestros debemos comunicarnos dentro del marco de valores, la camaradería y la solidaridad. Aún así, esto no sucede en la práctica debido a errores que obstaculizan el acercamiento con los trabajadores, como las malas costumbres.

La plana directiva debe utilizar una cultura ética para guiarnos y dar importancia a la creencia en el crecimiento, lo que significa perfeccionar nuestra forma de pensar y actuar con respecto a nuestra organización.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

A pesar de que tenemos herramientas y elementos para mejorar, no tenemos un clima organizacional apropiado que nos permita desempeñarnos adecuadamente en los logros institucionales. La normativa nos otorga autonomía laboral; es necesario que el director tenga una filosofía de autonomía, pero todo depende de lo que determine el ministerio de educación y se cumple rigurosamente. Sin embargo, pierde de vista que somos seres humanos que requerimos una organización bajo un liderazgo con el que podamos colaborar juntos de manera flexible.

Para obtener resultados en un plazo de cinco a seis años, tenemos que mejorar; sin embargo, eso significa que debemos dejar de lado muchas cosas que nos lo impiden, como los malos hábitos. Estos son una especie de barrera que no nos permite reunirnos como equipo.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

La administración, el manejo de estrategias, sobre todo el empoderamiento a nivel directivo, es esencial. Nosotros nos encargamos de gestionar con nuestros alumnos en términos pedagógicos a nivel del aula; sin embargo, la gestión más amplia es la que corresponde al nivel directivo. Para ello, se deben gestionar recursos humanos, teniendo en cuenta siempre nuestra condición de seres humanos y entendiendo que somos profesionales con valores comunes, vocación y colaboración; por eso es indispensable trabajar juntos.

Dirigir con el objetivo de progresar hacia nuestras metas, que incluyen la mejora institucional, los conflictos a nivel institucional se manejan mediante políticas compartidas y siguiendo las pautas de participación.

Entrevistado: Hernández Fernández Billy Salvador

Fecha: 09/12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Docente

Año de antigüedad: 22 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

Los procesos de comunicación son cruciales para que cualquier organización tenga éxito; las relaciones entre todos sus miembros, sean docentes, administrativos o directivos, se establecen a través de la comunicación que impacta en el comportamiento con un propósito positivo.

Las relaciones interpersonales contribuyen a la mejora de la organización; por ello, los líderes deben enfocarse en una estrategia para mejorar el rendimiento de nuestros integrantes. En nuestra institución, todavía notamos dificultades en la comunicación. Como trabajadores, anhelamos contar con un ambiente adecuado y un espacio que sea cómodo y placentero para trabajar. Sin embargo, ¿cómo lograr un ambiente adecuado, si a menudo no nos sentimos escuchados o la comunicación se limita a reuniones que no tienen estos objetivos?

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

No existen espacios para la interacción entre personas que posibiliten una participación adecuada. Hace ocho años, había actividades en las que todos nos uníamos y nos enterábamos de los conflictos y éxitos, lo que nos permitía ser parte de lo que ocurría.

Sin embargo, ahora somos más de 50 empleados en el nivel secundario. Debido a que no todos nos conocemos al entrar y salir, no podemos tener momentos de conversación como equipo de trabajo y las reuniones se vuelven distantes.

Todos los directores, administrativos y docentes debemos involucrarnos de manera activa en las labores educativas, con la iniciativa de cada uno de nosotros de querer mejorar y aportar.

Con frecuencia se organizan equipos para las actividades anuales, aunque no todos nos comprometemos o lo hacemos de manera voluntaria. Se anticipa que el comité o la dirección asuman responsabilidades. Es fundamental que, mediante la motivación, no solo desempeñemos nuestro papel como trabajadores, sino que además cumplamos con nuestra institución. Participar implica colaborar con otros, lo que permite la confraternización.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

La identificación es un elemento esencial para comprometernos con las metas de la organización; nos posibilita una conexión íntima con el entorno institucional en el que estamos inmersos y nos hace sentir parte de él. Para lograr un ambiente laboral placentero, es necesaria la motivación y el grado de identificación.

Dependiendo de cuán comprometidos estemos, podríamos lograr más. Por ejemplo, no distinguir entre un empleado que llega con ánimo de trabajar y uno que solo va a cumplir; muchas veces los problemas están delante de él y no se solucionan. Identificarse implica estar dispuesto a solucionar o ayudar ante un conflicto de nuestra organización, sentir que somos una parte significativa y que tenemos la capacidad de mejorar sus problemas con entusiasmo e interés en el trabajo.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

Un clima organizacional positivo se basa en el liderazgo de los encargados de la organización: directivos o líderes que inspiren y consigan crear un solo equipo, sin perder de vista la comunicación para establecer relaciones.

Contar con un buen ambiente de trabajo nos permite desempeñarnos mejor, con entusiasmo y motivación para encontrar soluciones. En lugar de pensar que todo es negativo, podemos rescatar lo positivo de nuestro grupo. Así podremos descubrir la dirección hacia nuestros objetivos. Hay ánimo por buscar el camino; sin embargo, también es fundamental fijar de una vez por todas un método que nos permita mejorar como institución educativa, esto no es un problema reciente, sino uno que ha persistido durante muchos años sin ver cambios. Es muy bonito querer contar con un espacio agradable; sin embargo, es necesario trabajar para lograrlo. Ya se acerca el nuevo año, y qué mejor manera de iniciar que cambiando la noción de trabajo por la de hogar, pues somos responsables de un grupo humano en formación: nuestros alumnos.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

Hemos enfrentado problemas relacionados con la comunicación, el compañerismo y la pérdida de imagen institucional durante más de 15 años, y todavía no hemos identificado ni desarrollado una gestión adecuada de la comunicación como estrategia o alternativa para nuestra institución. El director debe planificar cómo mejorar la organización; es fundamental fomentar el trabajo en equipo y crear un entorno favorable para aumentar la satisfacción laboral del personal.

Iniciar la toma de decisiones en beneficio del equipo humano con el que se colabora, y procurar promover competencias como la innovación, la comunicación y la creatividad en los empleados.

Entrevistado: Requejo Carbajo Jim Harold

Fecha: 09 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Docente

Año de antigüedad: 18 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

En teoría, la decodificación de mensajes se conoce como proceso de comunicación, pero en la práctica es difícil establecer una definición para este término. Desafortunadamente, como institución hemos perdido el concepto de comunicar; por lo tanto, ya no compartimos información y limitamos el trabajo humano.

Cuando se habla de comunicación, se trata de la relación entre todos los miembros de un grupo que persigue una meta común; sin embargo, los líderes de la organización educativa no ejercen un liderazgo genuino, por lo que no se percibe un ambiente organizacional adecuado.

Una comunicación adecuada es aquella que se basa en la escucha activa y que comprende los mensajes que se pretenden transmitir. Para ello, es fundamental utilizar apropiadamente los canales de comunicación, los cuales permiten mantenernos al tanto de lo que sucede en nuestra organización, integrarnos y participar en ella. Todo esto contribuye a mejorar el ambiente organizacional.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

Es una opción para optimizar las relaciones interpersonales en nuestra organización. Es importante tener en cuenta que la participación es el concepto que cada miembro debe adoptar para unirse a la institución. Si nosotros, como empleados, nos comprometemos con las actividades o los nuevos proyectos a implementar, sería sencillo alcanzar objetivos a corto plazo; sin embargo, esto también depende de la habilidad para liderar y tener autoridad que pueda ejercer la dirección, ya que son ellos los encargados de brindar esa confianza al equipo de trabajo.

En ocasiones se convocan reuniones inesperadas, y en esos momentos se hace evidente que muchos de los colegas no están interesados, ya sea porque no asisten o porque no contribuyen con sus ideas. Sin embargo, esto se complica debido a que estas reuniones, al ser sorpresivas, carecen de una agenda de trabajo y reflejan la falta de compromiso y seriedad con la institución.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Es la motivación que cada integrante tiene hacia su institución educativa, no solo como un empleado más, sino también como una parte fundamental para conseguir metas.

Nos queda un largo camino por recorrer para identificarnos con la organización, lo cual es evidente. No conseguimos éxitos en competencias intelectuales, danzas, deportes y desfiles; el trabajador desempeña su función pedagógica, pero no se extiende más allá del aula. Esto también está restringido por la plana directiva, que no tiene previsto incluir estas actividades educativas.

Hay un deseo de buscar mejoras, pero las vías de comunicación no hacen posible ir más allá de lo que observamos hoy en día. Cuando el clima de la organización o el ambiente no son propicios, es complicado hablar de identificación y comunicación; primero es necesario trabajar en la dirección y en la autoridad para poder dirigir los proyectos.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

Para llevar a cabo un trabajo eficaz, el ambiente organizacional en una institución educativa tiene que ser armónico y agradable. Mantener un clima adecuado supone trabajar en equipo y crear estrategias de planificación si la gestión empieza a utilizar y a valorar los recursos humanos de la entidad.

La dirección de los líderes es crucial para comenzar a liderar un proyecto que busque mejorar la institución. Esto significa que comenzaremos a rescatar y potenciar lo positivo de nuestra organización. Aunque las organizaciones no son perfectas, nuestra responsabilidad de mejorar es mayor porque tenemos adolescentes a nuestro cargo que dependen de lo que les enseñamos.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

Gestión de comunicación básica para el mejoramiento institucional: Al trabajar teniendo en cuenta la importancia de la comunicación, se podrá reconocer un trabajo humano donde tanto los docentes como los administrativos no sean evaluados solo por su desempeño laboral, sino también por su nivel humano.

Aplicar la dedicación, la iniciativa y la empatía de nosotros como educadores es una potencialidad que nos ayudará a hallar mejores soluciones, al involucrar nuestra capacidad de logro y, finalmente, a tener conciencia de que el desarrollo individual es también el desarrollo colectivo.

Entrevistado: Balladares Quispe Gustavo

Fecha: 09 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Docente

Año de antigüedad: 22 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

La comunicación no recibe el reconocimiento que merece; se le resta valor a este proceso, que en verdad es esencial para la gestión de una organización. Es necesario que todos los trabajadores, desde los directores hasta el personal de limpieza, aprendan a manejar una comunicación lineal y horizontal, libre de prejuicios y barreras que dificulten la fluidez comunicativa.

¿En qué se diferencia un puesto u otro si al fin y al cabo todos trabajamos para la misma organización, una organización que ha tenido problemas durante más de diez años? Para prevenir desacuerdos en las reuniones, es uno de los primeros pasos que tenemos que tomar. Una reunión tiene lugar con el objetivo de encontrar soluciones mediante la comunicación y llegar a acuerdos; no obstante, una comunicación deficiente empeora las dificultades relacionadas con discusiones y malentendidos.

El proyecto al que se debe hacer frente es, en última instancia, tener un objetivo claro y comenzar por presentar una buena imagen de nuestra institución. Para ello, es necesario trabajar juntos desde las aulas para impartir clases de calidad, así como desde la dirección involucrar a la escuela en competencias y a los administrativos para ayudar en su mejora. En consecuencia, la comunicación contribuye a optimizar el camino hacia el éxito. Es fundamental alcanzar un nivel de comunicación que facilite las relaciones institucionales y, por ende, mejore las competencias y la colaboración entre los miembros.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

La integración y la colaboración se ven favorecidas cuando todas las áreas están conectadas y unidas en pro de una sola meta, que es fomentar la participación.

Sin embargo, al mirar la realidad, se ve que solo somos un pequeño grupo de profesores los que participamos en las actividades; y aunque intentamos motivar a los

alumnos y involucrarnos, como dice el dicho, todo comienza desde arriba. La dirección debería crear un espacio para capacitarnos y conocernos mejor, disfrutar de momentos de confraternización; no todo es trabajo pedagógico.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Cuando se reconoce a todos los actores educativos, esto afecta los resultados finales de una organización; si el empleado se siente en sintonía con la institución, es mucho más placentero trabajar para lograr niveles altos.

Para promover estos espacios de diálogo, la institución ha incorporado en su plan de trabajo del presente año el uso de la sala de maestros; sin embargo, son escasos los profesores que emplean este espacio debido a la falta de interés y tiempo.

Estar comprometidos con una organización implica fomentar un mejor desempeño, donde trabajar no solo signifique realizar una labor pedagógica y educativa, sino también un elemento personal: la capacidad de sentirnos útiles y ser parte del triunfo colectivo.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

En términos generales, el desarrollo de la organización y de sus empleados se ve favorecido por un ambiente organizacional positivo. Se busca ofrecer un entorno acogedor para identificar la dependencia del empleado de su lugar de trabajo y de sus incentivos para optimizar la calidad de sus servicios.

Las reuniones en pleno, que facilitaban la expresión de ideas, opiniones y soluciones colectivas por parte de los administradores, los docentes y los directivos para abordar problemas, eran lo que mantenía un buen ambiente hace años. Sin embargo, hoy se ha perdido esta práctica debido a la rigidez normativa: se siguen las reglas sin tener en cuenta el espacio humano del trabajador, lo que lleva a sentirse limitado o simplemente optar por no participar.

Es necesario mejorar los vínculos de comunicación, lo cual debe ser igual para todos. No porque uno tenga un puesto superior puede opinar mejor; al contrario, se deben ver las dificultades desde cada área y canalizarlas de esta manera a través de estrategias.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

Desde los directivos hasta el personal de limpieza, trabajo en equipo para mejorar la relación diaria entre los empleados y mantener una comunicación activa entre todos los

actores que colaboran para optimizar el entorno en el que laboramos y donde pasamos la mayor parte del tiempo.

Ser más flexibles en la normativa, no restringirnos únicamente a un reglamento, sino también contemplar opciones para la institución con el objetivo de diseñar una estructura más óptima.

Entrevistado: Santillán molina Jeanete Aurora

Fecha: 09/12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Docente

Año de antigüedad: 26 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

Para sostener la cohesión de un equipo humano por medio de su cultura e ideas, costumbres y hábitos, la comunicación es el método fundamental. Es natural que cada ser humano se comunique, y en nuestra institución sucede lo mismo. Nuestra organización cuenta con más de cuatro niveles educativos, lo que hace difícil la comunicación entre todos ellos; sin embargo, si nos referimos específicamente al nivel secundario, somos un grupo del 60% de trabajadores que enfrentamos el reto de reunirnos todos juntos. A pesar de contar con horas libres que posibilitan encuentros grupales, no existe una discusión laboral.

Sin embargo, esto se debe a que hemos aprendido a cumplir únicamente con nuestro trabajo, algo que incluso los estudiantes están intentando evadir. Es evidente que en el aula no hay autoridad ni reglas; una muestra clara son las dificultades de comportamiento que presentan nuestros estudiantes demuestran, algo que nosotros, como maestros, tenemos la obligación de aprender a guiar y formar.

En términos de mejorar el clima organizacional, es una táctica que contribuye a la transformación y al mejoramiento del entorno, ya que cuanto más comprometidos e informados estemos, mayores serán nuestras posibilidades de transformación de acuerdo a la motivación y el grado de participación que poseemos para comprometernos como agentes de cambio.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

Al colaborar todos los integrantes de la comunidad educativa con el desarrollo de la institución, alcanzar nuestras metas sería más sencillo. El trabajo en equipo y el compromiso individual son de gran ayuda. Por lo tanto, es fundamental que cada uno de nosotros reconozcamos nuestra importancia para elevar la calidad educativa.

Los espacios de participación no solo deben existir para debatir sobre los problemas cotidianos, sino también para discutir estrategias grupales. La creación de comisiones puede ayudar a reducir las dificultades.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Es necesario identificarse con la institución en la que se trabaja para lograr un buen proceso de comunicación. Esto incluye a las autoridades mayores, quienes son los que demuestran el liderazgo; si uno mismo no lo hace, ¿cómo podría pedirlo? Por lo tanto, es fundamental que desde la dirección se exhiba ese grado de compromiso con la organización y esto debe ser evidente mediante sus acciones.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

El clima organizacional es creado por cada uno de nosotros, los empleados. Si nos gusta lo que hacemos y estamos motivados, podemos realizar un buen trabajo, incluso si venimos con muchos problemas desde afuera. Es cierto que la dirección tiene que poner en marcha estrategias laborales para promover un buen entorno; sin embargo, debemos reconocer que al cumplir con nuestros roles estamos colaborando. Si nos limitamos a observar desde fuera y mantenemos la idea de que no podemos hacer más, no estamos contribuyendo.

Yo tengo el problema de mi garganta: conforme pasan los años, mi voz se ha vuelto muy baja y he tenido que recurrir a un micrófono para ayudarme en clase. Debo considerar opciones de solución. Como me gusta enseñar, no pido vacaciones. Te comparto esto porque quiero que sepas que hay empleados que sí tienen ganas de cambiar y somos conscientes de que todo depende del esfuerzo conjunto y la voluntad de hacerlo.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

La comunicación horizontal es una gestión de comunicación que favorece la mejora de los vínculos personales entre los empleados, así como el mantenimiento de un canal comunicativo en el que no haya temor a dirigirnos a las autoridades cuando deseemos expresar una opinión sobre un cambio.

Identificar espacios de socialización que contribuyan a la confraternización entre los empleados, al menos para fomentar el deseo de mejorar por medio de nuestra institución.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez que hayamos presentado nuestros resultados en el orden apropiado, pasaremos a explicar la discusión de los mismos. Dicha discusión se llevará a cabo tomando como referencia nuestra encuesta realizada entre los trabajadores de la Institución educativa José María Arguedas, que se encuentra en el distrito La Victoria.

ENCUESTA

Relación laboral

Respecto a la primera pregunta de la encuesta aplicada a los trabajadores de la institución educativa (¿Cuál es su opinión sobre el proceso de comunicación en su institución educativa?) La mayoría de los 12 administrativos y 57 docentes lo califican como "ni bueno ni malo" (alternativa c), representando el 44.6% del total, mientras que los cinco directivos lo consideran "bueno" (alternativa b).

Además, hallamos empleados que dijeron que consideran este proceso de comunicación como bueno, lo cual representa un 40.5 % (opción b). De igual manera, el 12.2 % de los empleados calificó este proceso como malo (alternativa d).

Finalmente, el 1.3 % lo califica como muy bueno (alternativa a) y también el 1.3 % lo califica como muy malo (alternativa e).

En relación con la segunda pregunta, ¿cómo califica su relación laboral con sus colegas? La mitad de los encuestados califica esta relación laboral como buena (alternativa b). Otra fracción de ellos, un 33.8 %, la considera regular (alternativa c), y el 12.2 % la califica como muy buena (alternativa a).

El 2.7% la considera mala (opción d), mientras que el 1.3% la califica como muy mala (opción e).

Es evidente que entre los integrantes de la institución, hay quienes todavía no quieren reconocer plenamente el problema de estas relaciones laborales deficientes; los directivos. Tal vez esto se debe a que ellos son los responsables de que todo funcione correctamente. Sin embargo, tanto docentes como administrativos tienen una visión más realista al percibir que su procedimiento de comunicación y sus relaciones laborales dentro de la institución no son los más adecuados ni los más óptimos. Es positivo que lo reconozcan para robustecer aún más estos elementos, que con frecuencia parecen tener

poca importancia.

El proceso de comunicación está muy influenciado por la naturaleza de la relación entre los miembros, el interés que ellos tengan el uno por el otro, los temas tratados y la disposición individual para cumplir su rol con eficacia.

Igualmente, las relaciones laborales son cruciales y se han convertido en un componente esencial de cada organización, ya que garantizar una comunicación adecuada y la armonía en el ambiente laboral ayuda a aumentar la satisfacción y la productividad de los empleados. Se observa en esta institución que el tiempo que algunos empleados han estado en ella es lo que obstaculiza estas relaciones laborales integradas, pues parece ser que los trabajadores de más tiempo no quieren verse desplazados por los nuevos.

Considerando nos preguntamos: si así es, ¿por qué se refleja un índice bajo en el rendimiento y la integración con los demás a pesar de que los directores señalaron que tienen buenas relaciones laborales con sus colegas?, (como se había notado inicialmente).

Ante esto Milkovich y Bourdeau (1994) (citado por Chiavenato, 2002), se refieren al “Diseño de un programa de relaciones con los empleados” como una táctica para establecer un ambiente organizacional positivo, la cual, de acuerdo con estos autores, tiene que incorporar: comunicación, colaboración, protección, asistencia y disciplina.

Es muy importante la relación con los empleados, porque la forma en que interactúen con ellos determinará el ambiente de toda su organización y, como resultado, se reflejará hacia afuera.

Participación

En lo que respecta a la tercera pregunta (¿En qué medida participa en las distintas actividades que lleva a cabo su institución educativa?), se puede observar que un alto porcentaje de los empleados encuestados dijeron que su participación e implicación con la institución es regular, ya que solo se involucran en ciertos aspectos (opción b); esto representa el 55,4%. Para el 37,8% de ellos, su participación es elevada porque les gusta tomar parte activamente (opción a); vale la pena destacar que la mayoría de quienes optaron por esta respuesta son directivos. Por último, para el 6,7%, su implicación y participación es escasa (opción c), posiblemente porque existe poca comunicación interna.

En relación con la cuarta pregunta (¿De qué modo evalúa la participación de los directivos, los docentes y el personal administrativo en el clima organizacional de su institución?), el 5,4% lo califica como muy colaborativo (opción a) y para el 58,1%, esta participación es colaborativa (opción b).

Por otro lado, descubrimos que el 29,7% (opción c) de los miembros de la institución considera que esta participación es desvinculante.

Por último, el 6,7% de los encuestados considera que este compromiso no es de interés para ninguno de los miembros (administrativos, docentes y directivos), lo que equivale a la opción d.

Con respecto a la participación en las distintas actividades que lleva a cabo la institución educativa, aunque la mayoría de ellos declara que es regular, también manifiestan que solo se involucran en ciertos aspectos. Cabe destacar que al decir esto, evidencian que participan más por obligación o por órdenes de las diversas directivas, en lugar de hacerlo por entusiasmo; así fue lo que se pudo observar en los diálogos mantenidos con ellos anteriormente.

Según Robirosa y otros (1990) "Participar implica involucrarse con otros en algo, significa asumir o tomar parte activa en la repartición de compromisos y responsabilidades; es decir, significa comprometerse".

Y es precisamente lo que cada organización anhela diariamente: la participación activa e implicación de sus integrantes, no únicamente ser parte de ella, sino además tener la sensación de pertenencia, promover el bienestar colectivo y comprometerse con las metas. Y no existe una forma más efectiva de conseguirlo que creando un ambiente laboral agradable, uno que haga que se sientan cómodos y a salvo en el interior de la institución.

La participación es esencial en cualquier organización o institución, pues es a través de ella que se puede evidenciar cuán identificados y comprometidos se sienten los miembros con la institución.

Compromiso

En relación con la quinta pregunta de la encuesta realizada ("¿Cómo es su actitud ante un conflicto en su institución?"), el 40,5 % señala que responde de inmediato (opción a). La mayoría de los que eligieron esta opción fueron los directivos; el 51,3 % respondió que se consulta con el director para encontrar una solución (alternativa b), pero lo que resulta sorprendente de estos datos es ese 8,1 % que señala que intentan evadirlos. A pesar de ser un porcentaje bajo, es importante destacarlo porque indica que no todos se sienten comprometidos a resolver los conflictos potenciales en la institución. Por lo tanto, se puede concluir que este 8,1% no tiene compromiso o identidad institucional; simplemente ven la institución como un sitio donde laboran y restan importancia a cualquier conflicto interno.

Es evidente que, en caso de una disputa al interior de una institución, los directivos son quienes actuarán de inmediato, tal como lo muestran los resultados de la encuesta. No obstante, también debe haber participación por parte del resto de las entidades que integran la institución; es positivo que haya ese compromiso. Es un valor esencial que posibilita alcanzar metas.

Para Alvarez de Mon (en el libro "paradigmas de liderazgo" 2001) En las empresas, el término "compromiso laboral" se refiere a la relación de fidelidad o pertenencia que lleva al empleado a querer seguir en la organización, motivado implícitamente. El compromiso como un proceso de reconocimiento y de convicción sobre la relevancia de su trabajo y la necesidad y el provecho de las tareas que desempeña.

Harter, Schmidt y Hayes (2002) piensan que el compromiso en el trabajo abarca lo que se llama la implicación de las personas, así como su entusiasmo y satisfacción por el trabajo.

En otros términos, esta postura evidencia la fidelidad de los trabajadores hacia su institución; es un proceso constante donde los miembros desarrollan un sentido de pertenencia y demuestran su interés por la organización, el éxito general y el bienestar; fomentando así conductas positivas y creando un ambiente adecuado y constructivo en la organización.

Integración

En la sexta pregunta acerca de los logros de la institución, "¿Cuánto cree que contribuye para realizarlos?", el resultado general fue: el 62,1% eligió "mucho" (alternativa a); el 36,5% optó por "poco" (alternativa b), siendo en su mayoría docentes; y finalmente, solo el 1,3% eligió "nada" (alternativa c).

Aunque la mayoría respondió que contribuye en gran medida a los éxitos de la institución, al responder a la tercera pregunta sobre las actividades realizadas dentro de ella, afirmaron que solo participan en algunas áreas. Esto indica que se sienten parte de los propósitos y metas logradas por la entidad; sin embargo, no muestran entusiasmo cuando se les asigna una tarea para el beneficio de la misma.

El compromiso y la integración en una institución son cruciales, puesto que permiten que el empleado se sienta parte de ella, tome conciencia de lo importante que es cumplir con su trabajo y asuma como propios los objetivos institucionales. Además, al lograrse dichos objetivos, experimenta satisfacción por haber colaborado en ellos. No solo deben sentirse parte de estos objetivos cuando se cumplen, sino desde el instante en que se proponen y colaboran para alcanzarlos.

De acuerdo con la encuesta, un 36,5 % señala que en relación a los logros de la institución contribuye escasamente. Esto puede deberse a que los docentes probablemente no han comprendido todavía lo importante que es integrarse en los equipos de trabajo ni el rol fundamental que cada uno desempeña en las metas y objetivos planteados por la institución, priorizando no su propio bienestar individual, sino el del grupo entero, y aspirando a alcanzar objetivos con compromiso, dedicación y esfuerzo.

Es imprescindible que los miembros de esta institución desarrollen su compromiso e integración con las metas organizacionales de manera natural, colaborando para definirlas y participando activamente en su consecución, así como contribuyendo y tomando decisiones que impacten la misión del centro educativo.

Gestión de comunicación

En cuanto a la séptima pregunta de la encuesta realizada (¿Los directivos promueven un entorno de confianza en los equipos de trabajo que pueden formarse dentro de la institución educativa?); el 16,2% respondió siempre (alternativa a), el 31,1% casi siempre (alternativa b), el 48,6% algunas veces (alternativa c) y por último el 4,1% nunca (alternativa d).

Es fundamental mantener un ambiente de confianza para asegurar el adecuado

rendimiento laboral de los miembros de una organización, pues la confianza, la colaboración y el compromiso son elementos esenciales para crear un entorno laboral saludable.

En la encuesta realizada, se observa que el 48,6 % de los encuestados afirman que los directivos generan un ambiente de confianza en ocasiones, es importante enfatizar este porcentaje porque en la institución, este ambiente de confianza es evidente es escaso y, por ende, no será posible contar con un entorno de trabajo apropiado para mantener relaciones interpersonales sanas.

Si los maestros y el personal administrativo no encuentran un clima de confianza, no se sentirán parte de la institución y no brindarán su mejor esfuerzo.

Según Great Place to Work, "la confianza es un elemento que depende tanto del colaborador como del líder". Desde el punto de vista del empleado, un lugar ideal para trabajar es aquel en el que se confía en los compañeros de trabajo, se sienten satisfechos con lo que hacen y disfrutan de la compañía de la que trabajan “

No es raro que las organizaciones tengan entornos laborales hostiles con jefes y compañeros conflictivos y pesimistas, quienes pueden contagiar su actitud negativa de un empleado a otro, lo cual perjudica la creación de un clima laboral amistoso, colaborativo y positivo.

Por lo tanto, es esencial emplear esa herramienta imprescindible para la comunicación interna de las entidades, a la que nos referimos como gestión de comunicación. Esta herramienta es tan importante que posibilita implementar diagnósticos y planificaciones en las que intervienen todos los miembros, utilizando procedimientos apropiados que permiten el desarrollo de una diversidad de recursos comunicativos.

En la institución educativa Arguedas, los instrumentos empleados para administrar la comunicación son limitados. Entre ellos se incluyen los manuales de estilo (que contienen información técnica, organizativa, etc.), folletos y reuniones a las que no asiste la mayoría del profesorado; tienen una página web que no está actualizada y carecen de canales de comunicación más simples pero efectivos.

Gestionar es fomentar la comunicación entre los miembros, consolidar la conexión de los miembros para disminuir los focos de conflicto interno, generar un entorno de sinceridad en las relaciones laborales, facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales y colaborar con el establecimiento de espacios para expresar opiniones, participar e informarse.

La página Ecured señala lo siguiente: "La administración de la comunicación interna se concreta en la formulación del diagnóstico, la planificación y el diseño de una estrategia comunicacional que defina principios y directrices generales que puedan implementarse en planes específicos".

Esto significa que, antes de poner en marcha un plan, es necesario conocer a la organización, realizar un diagnóstico, detectar los aspectos positivos y negativos de cada uno de los grupos que la componen, establecer el estado actual de la institución y analizar cuán efectivos son sus sistemas de comunicación. Por otro lado, está la planificación, que consiste en un plan integral y extenso que conecta los beneficios estratégicos de la institución con los retos del entorno. Este plan se elabora con el propósito de cumplir las metas y objetivos generales de la entidad. Las estrategias de comunicación son también parte: se trata de acciones organizadas que conducen a la toma de decisiones y a alcanzar los resultados óptimos, logrando así uno o más objetivos.

Interés colectivo

En relación a la octava pregunta (¿Se siente identificado con la institución educativa?), todos los directivos respondieron afirmativamente, con mucho. La opción b fue la más elegida por el 58.3 % de los administrativos, quienes indicaron que no poco ni mucho. Finalmente, el 68.4 % de los profesores contestó que sí, en gran medida (alternativa a).

Asimismo, se registró un 1.4 % de individuos que no se sienten completamente identificados.

Para que los integrantes de una institución se sientan identificados con ella, es necesario que compartan algún interés común que involucre a todos los miembros del grupo. Para que esto funcione, cada uno de ellos debe participar activamente. Cuando todos sus integrantes se involucren en la búsqueda y el cumplimiento del bien común, nos referimos a un interés colectivo.

Es posible observar que en la organización Arguedas, la identificación se basa en el

tiempo de servicio del puesto dentro de la entidad. Por ejemplo, entre los administrativos, los más identificados son aquellos con más de 15 años en la institución, representando el 24,9%; lo mismo ocurre con los docentes: los antiguos son quienes más se identifican, constituyendo un 31,6%; esto indica que los empleados nuevos todavía no logran esa identificación, ese deseo de compartir y participar dentro de la entidad. Cuando se les preguntó acerca de su participación e implicación en las distintas actividades institucionales, contestaron que solo se involucraban en ciertos aspectos y que no formaban parte de esos intereses compartidos, de ese "bien común" que persigue el avance institucional.

El 80 % de los directivos, en la pregunta número nueve (¿Cómo considera el clima laboral de su institución?), respondió que lo considera armonioso (alternativa a). La mayoría de los administrativos lo consideran indiferente (alternativa b). En cuanto a los docentes, el 50.8 % lo considera armonioso (alternativa a), mientras que el 33.3 % lo ve como indiferente.

Un 8,1 % de los encuestados también ve el clima laboral como conflictivo. Este porcentaje es relevante porque sugiere que no todos los miembros del equipo están satisfechos, las relaciones laborales son distantes y no se sienten motivados. Es posible que un empleado esté muy contento con sus funciones dentro de la organización; sin embargo, si el ambiente de trabajo no es el apropiado, su motivación se verá significativamente perjudicada, hasta llegar al extremo de no encontrar soluciones y tratar de evitar involucrarse en las actividades institucionales tanto como sea posible.

En los asuntos de interés colectivo, los empleados se sienten comprometidos y con derecho a participar en la toma de decisiones que benefician a la institución, así como en la solución de problemas y, junto con la dirección, en el cumplimiento de algunas necesidades institucionales, como mejorar el entorno; así todos los miembros se ven beneficiados.

Un lugar de trabajo óptimo es la culminación del empeño de los líderes y empleados que, en conjunto, crean entornos laborales adecuados para el beneficio de la institución y, en particular, para el desarrollo de sus trabajadores.

Espacios de diálogo

En relación a la décima pregunta formulada (¿cuándo se toman en cuenta las opiniones y sugerencias del auditorio para tomar una decisión que beneficie a la institución?).

La respuesta a esta pregunta fue que el 48,6 % (alternativa a) afirmó que siempre se tienen en cuenta sus opiniones y sugerencias; los administrativos dijeron mayoritariamente que las decisiones son tomadas por los directivos (alternativa c). La mayoría de los docentes, un 47,4 %, también respondió que siempre participan; otro grupo de ellos manifestó que las decisiones son tomadas por los directivos y un 12,2 % finalizó diciendo que no interviene en la toma de decisiones.

La comunicación es un elemento esencial para cualquier organización que busque tener éxito dentro y fuera de ella, lo cual es bien conocido. Por ende, fomentar una cultura que incentive la interacción entre todos puede generar resultados relevantes; posibilita entender cómo se trabaja en otras áreas, cómo se resuelven los inconvenientes cotidianos y cómo cada persona contribuye a la misión general de la institución.

Los espacios de diálogo constituyen un proceso de cooperación y comunicación entre diversos participantes acerca de un asunto específico, en el que todos deben colaborar para el desarrollo conjunto y del sistema relacional al que pertenecen (localizar soluciones e implementar acciones). Se les preguntó a los encuestados si sus opiniones y sugerencias eran consideradas cuando se tomaban decisiones dentro de la institución. La mayoría contestó que las decisiones las toman los directivos, mientras que otros dijeron que no participan en el proceso de toma de decisiones. Esto pone de manifiesto la falta de espacios efectivos para el diálogo; aunque señalan que tienen reuniones, si estas no fomentan la participación y el intercambio de ideas y perspectivas entre los distintos trabajadores, no serán efectivas.

Es evidente que a la institución educativa le falta integrar a su personal, y que necesita crear espacios de diálogo para que surjan nuevas ideas o acuerdos durante las sesiones de trabajo. Se trata de definir la participación, en la que todos tienen la posibilidad de expresar su opinión y contribuir de manera abierta a la toma de decisiones.

Por lo tanto, un espacio de diálogo debe brindar la posibilidad de dialogar sobre un propósito claramente establecido para poder determinar e implementar soluciones en conjunto.

Los espacios de diálogo constituyen un instrumento valioso para abordar necesidades o problemas comunes y encontrar soluciones colectivas.

Motivación

Respecto a la pregunta número once, ¿qué tanto cree que sus contribuciones y opiniones son apreciadas por sus compañeros y supervisores? Los docentes y los administrativos informaron que, en ocasiones, reciben reconocimiento. Por ejemplo, 39 de los 57 docentes afirmaron que a veces. Además, se obtuvo un 5,4% que no contribuyen y otro 5,4% que cuando intervienen hacen sentir incómodos. Cuando las opiniones de los trabajadores son valoradas, estos se sienten motivados a continuar esforzándose por la institución y sienten que se identifican. Todos los seres humanos anhelamos sentir que somos valorados, queremos tener la certeza de que lo que hacemos es importante para otras personas.

En relación a esto, Abraham Maslow y otros psicólogos han señalado en sus investigaciones sobre la conducta humana que: “Los trabajadores que sienten que su trabajo está bien valorado contribuyen con un rendimiento mucho más alto que aquellos que no son reconocidos por sus superiores, incluso si ganan menos dinero.”

Por esta razón, es crucial establecer relaciones de calidad en el ámbito personal y profesional. Es necesario, entre otras cosas, valorar a la persona, otorgarle su lugar correspondiente según sus habilidades y reconocer su mérito.

Si la institución educativa Arguedas apreciara estas contribuciones de los empleados, su motivación aumentaría y se podría conseguir el deseo de involucrarse. Los trabajadores también quieren sentirse satisfechos consigo mismos; este anhelo podría reflejarse en su impulso hacia la eficacia individual, cumplir las expectativas establecidas para ciertas funciones, hacer una aportación importante o afrontar con éxito una situación complicada.

Según Chiavenato, la motivación es el resultado de la interacción entre un individuo y su entorno. La interacción entre el individuo y la situación en la que se encuentre, así como la manera en que esta sea vivida, determinará si lo motiva o no.

Una entidad puede tener la tecnología más avanzada y un equipo de calidad excepcional, pero si su personal no siente motivación para utilizarlos y liderarlos, estos recursos no serán de utilidad. Una señal de aprobación, un reconocimiento, una muestra de afecto en el momento adecuado que vuelve a difundir el entusiasmo inicial con el que la mayor parte de los empleados se incorporó a la institución con la intención de contribuir a esta, colaborar en sus éxitos, compartir su visión y recordar su misión no solo desde el punto de vista académico sino también institucional y organizacional, ayudará a mejorar el

ambiente y recuperar ese ardor que posiblemente se desvaneció por causa del rutinario esfuerzo mal remunerado.

Es importante identificar en una organización las razones por las que un trabajador comete un error al realizar una tarea, brindarle la confianza necesaria para que explique el motivo de su comportamiento, y no convertirse en ese jefe inflexible al que todos temen abordar porque tienen miedo a represalias. Es fundamental conservar un nivel de confianza que permita expresar lo que sucede, solicitar lo que se necesita, hacer sugerencias y participar en la toma de decisiones de la institución.

Vínculo

En relación a la pregunta número doce que fue presentada (¿puedo acceder fácilmente a información de otras dependencias cuando la necesite?)

De los 74 integrantes de la institución educativa, se llegó a la conclusión de que 34 miembros (un 45.9%) respondieron que la accesibilidad es casi siempre cuando requieren información de otras dependencias. Un 39,2 % contestó que en algunas ocasiones, y un 1,3 % dijo que nunca.

Los lazos que se establecen entre los integrantes de una institución generalmente tienen como fundamento la jerarquía y se forjan a través de la comunicación. Aunque la mayoría respondió que esta información es accesible casi siempre, podemos observar que las relaciones laborales están definidas por su orden jerárquico; estas relaciones están determinadas por el compromiso laboral, las responsabilidades y los deberes de los empleados.

En los últimos años, numerosas organizaciones han incorporado un modelo de trabajo conocido como "jerarquía horizontal". En esencia, se trata de brindar a los empleados la sensación de no estar por debajo de sus superiores, lo cual suele ocurrir en las organizaciones convencionales. No se trata de alterar la estructura organizativa ni de conceder a cada miembro el mismo nivel de poder, sino de utilizar instrumentos como el diálogo para mejorar el entorno laboral y, por ende, la identificación, el compromiso y la participación de todos los integrantes de la organización.

El 1,3% de las personas encuestadas sostiene que nunca logran acceder a la información que piden a otras áreas. Argumentan que muchas veces la respuesta a su solicitud tarda porque hay empleados que se sienten superiores por las áreas de las que son responsables. En las relaciones humanas, la mayoría de los conflictos y discrepancias surgen debido a la falta de comprensión entre los individuos. La comunicación requiere algo más que el intercambio de pensamientos; también implica compartir emociones, sentimientos y actitudes.

Estrategias

En cuanto a la décima tercera pregunta de la encuesta realizada a los empleados de la institución educativa (¿Cree usted que se emplean las tácticas adecuadas para incentivar la participación de los miembros de su institución?), el 70.3%, que corresponde a 52 trabajadores en su mayoría, optó por la opción (b), indicando que se implementan algunas estrategias con cierta frecuencia.

Los directivos, en su mayoría (60%), admiten que todavía no emplean estrategias adecuadas, ya que estas se usan de manera esporádica; esto es una preocupación dentro de la organización. Como líderes de la institución educativa, deben estar seguros de las estrategias a implementar e incluso crear y desarrollar estrategias favorables.

Aún hay un 40 % de directivos que indican que son la alternativa (a) correcta, lo que demuestra que una buena parte de los líderes todavía no notan el problema institucional, mientras que los otros integrantes de la comunidad educativa, incluyendo a docentes y administrativos con un 75 % y un 70.1 %, respectivamente, sí lo reconocen y comprenden.

Además, el 10.8% de los empleados, incluyendo a los docentes y directivos, sostiene que las estrategias empleadas son efectivas (alternativa a), mientras que el 17.6% de los trabajadores, entre ellos administrativos y docentes, afirma que no hay estrategias adecuadas para motivar la participación de los miembros (alternativa c). El 1.3%, en su mayoría mínima, piensa que no han habido jamás estrategias (alternativa d).

El manejo y la aplicación de estrategias laborales adecuadas para alcanzar el desarrollo y avance institucional dependen en gran medida de las tácticas que utilice el líder. Sin embargo, nos encontramos con una situación en la que la mayoría de los directivos no reconocen o no identifican los problemas. Lo deducimos a partir de las encuestas realizadas, donde la mayor parte de ellos sostiene que utilizan estrategias apropiadas para fomentar la participación de los miembros de su institución, además de

aplicar ocasionalmente dichas estrategias y considerar que su comunicación interna y clima organizacional son adecuados; sin embargo, esto no se refleja en las respuestas dadas por sus empleados, tanto administrativos como docentes.

Para Alfredo Acle Tomasini (1989) "Una estrategia consiste en un grupo de acciones que se tienen que ejecutar para alcanzar las metas estratégicas, lo cual supone identificar y dar prioridad a los problemas a solucionar, proponer soluciones y definir quiénes serán los encargados de llevarlas a cabo". De acuerdo con este autor, es necesario priorizar una conciencia de cambio que produzca una actitud renovada. Esto debe comenzar desde la dirección, ya que esta es la autoridad encargada de ser el catalizador para motivar a todos a involucrarse en el cambio de actitud.

Convertir los objetivos estratégicos en acciones específicas que se apliquen en la rutina diaria de la entidad educativa.

En cuanto a la pregunta número 14 (¿Cree usted que hay elementos que obstaculizan una buena comunicación interna en la institución?), se puede notar que el 60% de los directivos selecciona la opción (a) no, nuestra comunicación interna y el clima organizacional son buenos. Por otro lado, los administrativos, en su mayoría, responden que sí existen factores que perjudican la comunicación interna, es decir, el 58.3%. Del mismo modo, los profesores también indican mayoritariamente esta opción con un 68.4%. Entre los 74 miembros de la institución educativa, 48 (64.8%) afirman que sí hay elementos que dificultan la comunicación interna.

El uso de tácticas para fomentar la participación y optimizar la comunicación interna dependerá de cómo el líder planifique y valore la mejora. Es importante recordar que las estrategias permiten establecer el plan de trabajo, son instrumentos que los jefes deben emplear para motivar al personal a hacer crecer la organización. Tanto las organizaciones como las instituciones educativas requieren orden y control para obtener resultados positivos. Esta responsabilidad recae en los directivos, quienes asignan los roles que cada persona tendrá que desempeñar en las distintas tareas que se establezcan, se organicen, se dirijan, se supervisen y se gestionen.

Como táctica, es esencial construir y reforzar una identidad corporativa, subrayando que todos los miembros de la institución deben sentirse parte de ella y estar motivados para luchar por sus metas.

Planificación.

En relación a la pregunta número quince (¿Cuando las cosas van mal en la institución, las dependencias culpan a otras?), hallamos que un considerable porcentaje de los empleados encuestados entre docentes y administrativos afirman que la evasión de responsabilidades ocurre algunas veces (alternativa c), representando un total del 44.5%; por otro lado, los directivos generalmente piensan que sí, pero no mucho (alternativa b), con una cifra del 80%.

Cuando se lleva a cabo la planificación en una organización y se informa o se comunica a los miembros, todos saben cuáles son sus responsabilidades y cómo dependen de su experiencia y colaboración otros departamentos para llevar a cabo las tareas que les han sido asignadas. Ellos son capaces de ver cómo su trabajo contribuye al éxito general de la organización, lo que les permite estar orgullosos de sus aportes. Cuando se coopera en la fijación de metas, es posible reducir los conflictos potenciales.

Discutir sobre el eludir responsabilidades. A menudo oímos sobre la delegación de responsabilidad y, en mi opinión, esto es una manera de protegerse frente a los efectos no deseados de los acontecimientos, escapar de las consecuencias y no asumir lo que ha ocurrido. Delegar responsabilidad no tiene sentido porque es un deber individual cumplir con una tarea asignada; no se puede delegar, es algo personal.

En el seno de una organización, es esencial reconocer la responsabilidad y la autoridad que implica ocupar un puesto dentro de ella, ya que esta ayuda a través de la planificación.

Al decir esto, demostramos que la evasión de responsabilidades ocurre en las distintas dependencias, lo que provoca desorden.

Es lo que se pudo notar en el instante de la aplicación de la encuesta.

Según Robirosa y otros (1990) “Participar quiere decir asumir responsabilidades, compromisos y compartir o entrar activamente en la distribución de estos con otros.”

Y es exactamente lo que toda organización busca todos los días: la participación activa e implicación de sus miembros, no solo el pertenecer a ella, sino también sentirse parte de ella, buscar el bienestar colectivo y comprometerse con los objetivos. Y no existe una forma más efectiva de conseguirlo que creando un ambiente laboral agradable, uno que haga que se sientan cómodos y seguros dentro de la institución.

La participación es esencial en cualquier organización o institución, pues es a través de ella que se puede evidenciar cuán identificados y comprometidos se sienten los miembros con la institución.

Es crucial que los líderes de las organizaciones comprendan el proceso de planificación y entiendan a fondo su propósito, porque una adecuada gestión de los planes disminuye el impacto del cambio, elimina la improvisación, reduce la redundancia, mejora la utilización de los recursos disponibles y hace más fácil la implementación de las normas de control.

Es esencial definir adecuadamente los lineamientos, responsabilidades y roles de cada dependencia dentro de una organización. De esta manera, cada dependencia podrá asumir sus funciones y contribuir a un desarrollo óptimo que esté en línea con la organización previamente establecida. En el caso de la institución educativa, observamos que las dependencias se culpan mutuamente cuando algo sale mal, lo cual indica una falta de comprensión sobre sus roles y obligaciones.

Omalendi (2003) dice que: “Un plan de comunicación estratégico tiene que ser un proceso reflexivo, constante y evaluado, con el objetivo de hacer los ajustes necesarios a lo largo de su implementación. De esta manera, se puede asegurar una toma de decisiones integral y apropiada para alcanzar cualquier logro en la organización”.

Trabajo en equipo

En relación con la pregunta número 16 de la encuesta realizada a los trabajadores de la institución educativa (¿Cuándo hay un nuevo miembro en la institución, usted y sus compañeros lo ayudan y apoyan en los primeros días?), se infiere que el porcentaje más alto de empleados de la institución educativa, incluyendo directivos, administrativos y docentes, afirma que sí, siempre (alternativa a) respaldan a un nuevo integrante. En total, son 54 trabajadores, lo que representa un 70.2 %.

Así, también mostramos que 18 de los 74 empleados encuestados (el 24.3%) seleccionan la opción b, "Algunas veces, porque tengo otras cosas que hacer".

Según Gutiérrez (2010), para que un equipo de trabajo tenga éxito, necesita ciertas condiciones que le permitan desarrollarse. La más importante es la integración e interrelación entre sus miembros, que contribuirá a lograr los objetivos organizacionales de manera mucho más eficaz. De acuerdo con la respuesta, el 70.2% del total señala que siempre se brinda ayuda y apoyo a los nuevos miembros, lo que demuestra un sentido de pertenencia al equipo comprometido con obtener un buen rendimiento.

Nosotros, con este resultado, mostramos que es importante considerar como un aspecto positivo el hecho de que los compañeros de trabajo faciliten la integración de otros a la institución educativa, ya que esto representa una gran oportunidad para fortalecer el clima organizacional.

El trabajo en equipo en esta organización está vinculado con el clima organizacional, que promueve la unidad de un objetivo a través de las contribuciones de sus miembros. Se aconseja promover el trabajo en equipo mediante capacitaciones que permitan ver y comunicar su relevancia, lo cual contribuirá a desarrollar un sentido de pertenencia y un ambiente organizacional saludable.

La integración es esencial para que haya trabajo en equipo, y solo un buen líder puede lograrla.

La propuesta es impulsar y trabajar para ese 24.3 %, o sea, 18 empleados que todavía muestran un desempeño individual o personal en su respuesta, lo cual necesitamos ayudar a cambiar para que se adapten al trabajo en equipo con el fin de mejorar la institución educativa; esto supone dejar de lado la costumbre individualista de confiar solo en el resultado del esfuerzo propio, y exige tener fe en las habilidades de los compañeros. Tener la convicción de que, al igual que uno mismo, ellos están dedicados a las metas de la organización y se esfuerzan de manera efectiva para lograrlas.

Liderazgo

En relación a cómo influye el estilo de gestión del director en su trabajo (pregunta número dieciocho), el 80% de los directivos optó por la opción (a) Positivamente. En cambio, la mayoría de los docentes y administrativos coincidieron al elegir la opción (b) Ni mucho ni poco, con un porcentaje de 83.3% y 56.1%, respectivamente.

Una pequeña fracción de los administrativos y docentes, que representa el 10.8%,

eligió la opción (c) Negativamente; un porcentaje del 6.7% optó por la opción (d) No influye.

Lo que se concluye claramente es que, de alguna manera, los gerentes consideran que su trabajo o gestión es importante; sin embargo, tanto los administrativos como los docentes no tienen una mayor importancia en el liderazgo que ejercen como autoridades. Si nos tomamos un momento para preguntarnos por qué sucede esto, podemos decir que el trabajo de un líder se basa en la idea de interactuar con sus propios empleados. Sin embargo, este problema se nota dentro de la institución educativa.

Según John C. Maxwell (2009) define que el liderazgo es la habilidad de mejorar a los individuos en un área mediante la guía o dirección de un líder, que se caracteriza por tener esa capacidad de influir en sus subordinados para que estos desarrollen sus habilidades y capacidades. De acuerdo con el autor, un líder genuino fija una meta compartida, motiva a su equipo de trabajo y los desafía a trabajar por objetivos y siempre progresar; su misión principal es que los demás se esfuercen por lograrla e incluso superarla si es posible. Un líder no teme a sus competidores; al contrario, se esfuerza constantemente en mejorar.

En relación con la pregunta número diecinueve (¿Cómo califica la contribución de los miembros de la institución en el fortalecimiento del clima organizacional?), los tres cargos han seleccionado la opción (d) como Regular, siendo un 80% los directivos, un 50% los administrativos y un 38.5% los docentes.

De igual manera, los directivos, los administrativos y los docentes valoraron la opción (c) como buena, con un 20%, un 33.3% y un 38.5% respectivamente.

Cuando nos referimos al clima organizacional, hacemos alusión al ambiente o entorno en el que nos desenvolvemos. Por ende, los agentes que intervienen en este ámbito son aquellos que contribuyen a la mejora del clima; cada uno de ellos debe ser consciente de su papel dentro de la organización y de su aporte a ella.

Los directivos tienen el deber de planear, organizar, dirigir, controlar y administrar. Cada una de estas funciones es importante: la planificación permite a los directores definir los objetivos de la organización; al organizar al personal, determinan las tareas que se llevarán a cabo, quién será el encargado de ellas, cómo se agruparán las labores y dónde se tomarán las decisiones; al dirigir y motivar a los empleados, es decir, decidir cómo se harán las cosas; emplear los canales adecuados para comunicarse y solucionar conflictos entre miembros mediante su liderazgo.

Se nota que los maestros y el personal administrativo creen que los directores ejercen un liderazgo basado en las circunstancias que tienen que solucionar, sin una gestión del liderazgo planificada.

Por otro lado, se observa un manejo deficiente de las relaciones interpersonales, lo que provoca distorsiones en la comunicación y en el trato con los distintos miembros de la comunidad educativa. En cuanto al proceso de identificación institucional, se utiliza la coerción como método de dirección y control en la gestión. Finalmente, se nota una falta de organización a la hora de resolver los problemas institucionales, lo que sugiere que no se toman las decisiones más apropiadas. Todos estos factores contribuyen a crear un ambiente laboral poco propicio para mejorar los niveles de calidad educativa.

Es importante considerar que un líder debe valorar el contacto diario con los empleados, ya que este fomenta la interacción social que ocurre cuando las personas se reconocen mutuamente a través de la comunicación, transmitiendo sus ideas y conocimientos a los demás. No es suficiente simplemente establecer un contacto personal y discutir los proyectos; es crucial llevar a cabo una comunicación efectiva, persuadiendo e involucrando a todos los trabajadores en ellos, para hacerles sentir que no son únicamente proyectos de la dirección, sino de toda la institución.

Por ende, para que una organización tenga éxito, es necesario contar con un liderazgo eficaz en todos los niveles. No es suficiente con la autoridad jerárquica para liderar; se necesita, en cambio, una autoridad moral que se manifieste a través de matices de comportamiento individual y, por supuesto, mediante acciones que sean exitosas y reafirmen al líder como referente del grupo, asegurándoles así que se está avanzando en la dirección correcta. Los empleados pueden juzgar si la institución marcha bien o mal, evaluando desde su punto de vista la capacidad de quienes están al mando.

Satisfacción

En relación con la pregunta número veinte planteada (¿Qué nivel de satisfacción general tiene con respecto a las reglas y el funcionamiento establecidos por la institución?)

En respuesta a esta pregunta, se encontró que la totalidad de los directivos (100%) expresaron estar satisfechos (alternativa a), mientras que el 41.6% de los administrativos y el 52.6% de los docentes también eligieron esta misma opción.

También contamos con un porcentaje elevado de insatisfacción (alternativa c) del 41.8% entre docentes y administrativos.

(Rodríguez., 2004) El clima organizacional debe considerarse como un concepto que se compone de diversas dimensiones, por lo que podemos referirnos al clima dentro de una organización en relación con su entorno, su estructura, los procesos que allí ocurren, las personas que la conforman y más. Es indudable que todos estos modos en los que se manifiesta el clima tienen un impacto en la conducta de las personas y miembros de la organización; por esta razón, la importancia del clima presente en la organización radica en cómo afecta las actitudes, emociones y comportamientos de los individuos que forman parte de ella.

Según los resultados de la encuesta, aunque el 54% de los trabajadores reporta estar satisfecho, también existe un porcentaje considerable (41.8%) que se muestra insatisfecho. Observamos esto en las respuestas de los docentes y administrativos, ya que, desafortunadamente, a medida que pasan las preguntas, se mantiene la realidad de que los directivos no son conscientes de sus debilidades como líderes.

Discutir acerca de la satisfacción en una organización supone tener la capacidad de promover un ambiente organizacional favorable que contribuya a optimizar el trabajo en equipo y, así, conseguir que sus empleados se sientan satisfechos, motivados, valorados y que fortalezcan su compromiso con su labor y con la institución.

Es fundamental que los empleados tengan la posibilidad de manifestar sus inquietudes, sugerencias e insatisfacciones. Una vez que se tenga esta información, es posible iniciar un diálogo entre los directivos y los empleados para intercambiar ideas y responder a las solicitudes presentadas.

En cuanto a la pregunta número veintiuno (¿Cree que en la institución educativa exista un adecuado clima organizacional?), el 80 % de los directivos respondió que sí, ha

existido siempre, aunque no es la más adecuada (alternativa b), y 12 administrativos respondieron mayoritariamente que sí, ha existido siempre, pero no es la más apropiada (alternativa b), lo cual representa un porcentaje del 75.0 %.

De la misma manera, la mayoría de los profesores (71.9%) eligen la opción B. Se concluye de modo general que el 72.9 % del total de los 74 miembros de la institución educativa afirman que hay un clima organizacional apropiado, pero no es el adecuado.

Relaciones personales

En el interrogante número veintidós, que pregunta si los directivos comunican los éxitos de la institución, se obtuvo el siguiente resultado: los directivos respondieron casi siempre (alternativa b), lo cual representó un 80 %; en su mayoría, los administrativos indicaron casi siempre (alternativa b) con una cifra del 33.3 %, y algunas veces (alternativa c) también con un 33.3 %; por su parte, la mayor parte de los 57 docentes indicó casi siempre (alternativa b), lo que equivale al 43.8 %.

La mayoría de los encuestados indicó que casi siempre los directivos informan sobre los logros de la institución educativa; sin embargo, durante el conversatorio se notó que no existe un equipo o área designada para planificar actividades que promuevan estos éxitos. Aunque hay participación, no es continua.

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los empleados porque pasan mucho tiempo con sus colegas; por lo tanto, es esencial establecer buenas relaciones sociales para contribuir al desarrollo de la institución educativa. Esto se logra mediante un ambiente laboral positivo que fomenta relaciones laborales adecuadas y ayuda a cumplir metas y objetivos.

Para Aldo Schlemenson (2002). Cuando la relación laboral es satisfactoria, el ánimo personal se trasciende y se extiende a la sociedad mediante actividades constructivistas que fortalecen las relaciones de colaboración.

La relevancia de las relaciones laborales radica en sentirse identificados con la organización por medio de la confianza que tienen con su líder y, a partir de ella, con sus colegas. Esto posibilita una comunicación horizontal, abierta y colaborativa entre todos los integrantes de la organización.

En la institución educativa, observamos que algunos trabajadores mantenían relaciones entre sí, pero también había una gran cantidad de ellos que se mantenían al margen. Cuando se les solicitaba un comentario para mejorar la institución, mostraban fastidio o no demostraban interés en absoluto por la cuestión planteada.

Se pudo notar incluso que es imprescindible promover actividades que impulsen la integración y la motivación en ellos. Muchos de ellos solo desempeñan un papel por obligación, no porque busquen metas comunes. Esta reacción es consecuencia de la desconfianza que muestran al llenar la encuesta, ya que pensaban que los directivos las evaluarían.

Para establecer una relación apropiada con nuestros colegas de trabajo y, de esta manera, lograr un entorno laboral confortable, es necesario que demos interés por los compañeros, nos involucremos en los proyectos, tomemos parte en las conversaciones y mantengamos una relación cordial mientras mantenemos también una postura asertiva hacia los demás.

Retroalimentación

En relación con la pregunta número veintitrés del cuestionario administrado (¿Qué tan comprometido se siente en cuanto a su capacidad de proponer y actuar como agente de cambio en los procesos comunicativos de su institución?)

El 80 % de los directivos indicó "mucho", "siempre alzo mi voz expresando lo que pienso y generalmente soy escuchado" (alternativa a); de los 12 administrativos, la mayoría contestó "poco", "tengo ideas y sugerencias, pero hay muy pocos espacios para expresarlas" (alternativa b), representando un porcentaje del 75.0 %; igualmente, la mayor parte de los 57 docentes optaron por la alternativa b, con un porcentaje del 52.6 %.

De igual forma, el 8.1% señala que no se involucra en absoluto o casi nada. La encuesta realizada nos permite concluir que la mayoría de los empleados señala que intervienen poco, aunque tienen ideas y propuestas, pero el tiempo es escaso. Esto sugiere que dentro de la institución educativa se necesitan más espacios para que el grupo se exprese; por lo tanto, es necesario promover reuniones y espacios de integración. El líder de la institución educativa debe dedicar tiempo a sus empleados para poder detectar errores antes de que resulten en consecuencias graves, reforzar las conductas deseadas y señalar las no deseadas, orientar el trabajo en la dirección adecuada y establecer un vínculo de interés genuino en el desarrollo de la organización.

Para Villanueva “Es un deber del jefe o de la figura de autoridad correspondiente

informar a sus empleados qué se espera de ellos, cuándo se espera el resultado y si lo están logrando o no. Esto es un principio fundamental en el desarrollo del personal y con ello se proporcionará dirección a la organización”,

Es importante que los trabajadores tengan claros sus objetivos y expectativas, y que se les haga recordar que pueden acercarse a su líder para hacer preguntas. Para lograr sus metas, una organización requiere de la colaboración de todos sus miembros. "Lo que le toca a la empresa es crear los métodos de comunicación, evaluación y retroalimentación. La responsabilidad del empleado es buscarlos, emplearlos y perfeccionarlos. De igual manera, es crucial que los miembros de la institución se involucren, participen y promuevan transformaciones dentro de la entidad educativa para asegurar un ambiente organizacional favorable para el 8.1 % de los trabajadores que afirman no estar comprometidos.

Diálogos colectivos

En relación con la pregunta veinticuarta de la encuesta realizada (¿Le sería difícil ajustarse a nuevas políticas que busquen una participación activa?)

El 62.1 % de los empleados, que incluyen a directivos, administrativos y maestros, opinan que no les sería difícil adaptarse (opción a). Sin embargo, el 35.1 % restante de los trabajadores (26 en total), entre administrativos y docentes, piensan que al principio sería un reto (opción b).

Después de llevar a cabo las encuestas, concluimos que los empleados todavía temían el cambio hacia nuevas políticas en la institución educativa, ya que mantener una comunicación interna entre todos los miembros de la organización requiere un trabajo adicional. Esto revela que esta organización necesita implementar nuevas estrategias para facilitar el desarrollo y la integración.

Necesitamos, sin duda, caminos que optimicen el proceso de pensamiento, en particular en circunstancias donde la solución depende de que las personas o los grupos alcancen, al menos, una formulación común del problema; el diálogo será útil.

En relación con la pregunta número 25 de la encuesta realizada (¿Piensas que hay una conexión directa entre los procesos de comunicación interna y el ambiente organizacional de tu institución?)

En relación con la correlación entre los procesos de comunicación interna y el clima organizacional, el 60 % de los gerentes respondió que sí existe cierta influencia (opción b), mientras que la mayoría del área administrativa (66.6%) también eligió esta opción. De igual manera, más de la mitad de los profesores (59.6%) indicaron que sí existe cierta influencia (opción b). Se concluye generalmente que el 60,8 % de los 74 miembros de la institución educativa sostiene que la comunicación interna tiene un impacto en el clima organizacional.

ENTREVISTA

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

La comunicación es el proceso que conecta a las personas para que intercambien conocimientos y emociones. Es la red que une y organiza todas las partes de una entidad, la cual debe considerar dos aspectos: en primer lugar, como un elemento esencial de las relaciones entre individuos; en segundo lugar, como una herramienta de gestión.

Robbins (2004) sostiene que "sin comunicación, no se conseguiría nada en las organizaciones".

En la institución educativa José María Arguedas se nota una comunicación escasa y poco cordial, lo que obstaculiza la mejora del ambiente físico y humano. Esto genera un clima organizacional deteriorado que afecta el desempeño de sus funciones y el desarrollo de sus actividades. Aunque se comunican, no lo hacen de la mejor forma. Hace falta esa comunicación horizontal; uno de los docentes lo decía así: *“La comunicación no recibe el reconocimiento que merece; este proceso, que es verdaderamente relevante para la gestión de una organización, se subestima. ¿Qué diferencia existe entre un puesto y otro si todos trabajamos para la misma entidad? Esta organización ha experimentado problemas durante más de diez años; uno de los primeros pasos que debemos tomar es eludir las discrepancias en las reuniones”*.

Comunicarse de manera correcta y apropiada facilitará una visión más clara de las metas establecidas por cada organización; sin una comunicación adecuada, el trabajo que se lleva a cabo no tiene éxito.

Según Chiavenato (2007), “Es importante subrayar la comunicación eficaz entre los integrantes de una entidad, ya que esta tiene un impacto en la buena administración de las relaciones humanas y en el clima laboral. La comunicación es el campo principal para investigar las relaciones humanas y los modos de cambiar el comportamiento humano”.

Un técnico administrativo, quien argumentaba que "si en el colegio hubiera una comunicación adecuada, los rumores y malentendidos que dañan nuestro ambiente dejarían de existir. El problema es que los maestros utilizan los espacios de integración para crear estos malestares", fue otro testimonio.

Los miembros son conscientes de la relevancia de este proceso comunicativo; entienden que perfeccionar esas relaciones laborales es lo más beneficioso para la institución, pues conducirá a mejorar su clima organizacional y, por ende, la imagen institucional.

Es fundamental que exista una comunicación adecuada dentro de la institución, ya que permite a los miembros adentrarse en los problemas internos y se vuelvan parte de la organización; al involucrarlos con sus metas y objetivos, esto propicia que se sientan comprometidos con la institución.

Aunque el director afirmaba: "La comunicación va a posibilitar la mejora del ambiente organizacional porque es el fundamento de la comprensión. Se perfecciona en que deja de ser vertical para ser horizontal, lo cual permite al maestro comunicar y expresar sus preocupaciones, necesidades y forma de pensar, logrando así un acuerdo en términos democráticos para resolver las necesidades de la institución educativa".

Por otro lado, los maestros decían que les afecta la falta de encuentros y la ausencia de espacios comunicativos. Es bastante claro que no celebrar una reunión a tiempo o a corto plazo tiene un efecto adverso, dado que la información sobre lo que está sucediendo no se transmite oportunamente. El problema ya ocurrido es ignorado debido a la lejanía, y no se adoptan las acciones adecuadas".

Chiavenato (2009) afirma: El ambiente que hay entre los miembros de la organización se conoce como clima organizacional. Está íntimamente relacionado con el nivel de motivación de los empleados y señala concretamente las características

motivacionales del entorno organizacional. Por lo tanto, es ventajoso cuando se satisface la satisfacción de las necesidades personales y el desarrollo moral de los miembros, y desfavorable cuando no se consigue satisfacer esas necesidades.

Es por lo tanto esencial mantener a todos los miembros involucrados en este proceso.

Uno de los maestros expresaba: "Cada institución cuenta con una estructura orgánica, que es donde se asignan funciones y responsabilidades. Si no hay una delegación apropiada y estas caen sobre una o dos personas que intentan asumirlas, surgen temores cuando ya no pueden. Las reuniones se dispersan y otras que no deberían realizarse sí se hacen; esto ocurre porque la estructura no está bien definida, porque carece de un reglamento claro que todos deben conocer"

Es imprescindible llevar a cabo un análisis del clima organizacional en las instituciones, ya que esto facilita la identificación de elementos clave que podrían estar afectando significativamente el entorno laboral. En particular en la institución educativa mencionada, los profesores solo cumplen una función educativa, de formación y desarrollo académico, sin considerar su contexto laboral y humano. La exclusión de determinadas funciones les desmotiva y les hace sentir que su trabajo tiene poco valor, lo cual suele resultar en escasos sentimientos de participación e identificación.

Los maestros declaraban: "Como empleados, nosotros aspiramos a un entorno laboral cómodo y agradable, pero ¿cómo lograr un clima adecuado si muchas veces no nos sentimos escuchados o simplemente la comunicación se reduce a reuniones en las que no hay interés en estos objetivos?".

Scott y Mitchell (1976) añaden: "En un grupo organizacional, la comunicación tiene cuatro funciones fundamentales: motivación, control, expresión de emociones e información; por lo tanto, juega un rol crucial en el ambiente de trabajo".

Por lo tanto, se concluye que una comunicación apropiada y oportuna será la herramienta esencial para lograr una convivencia armoniosa entre los miembros de la institución educativa. Para lograr un clima organizacional óptimo, es necesario establecer los sistemas de comunicación adecuados que satisfagan las demandas dentro de la institución.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

La participación es un espacio social que permite, de forma eficiente, la integración, la identificación y el progreso del trabajo con más compromiso y preocupación. Uno de los profesores expresaba en los testimonios recopilados: *“Cuando pienso en la participación en la institución, me vienen a la mente los acontecimientos que el colegio organiza cada año, como los simulacros, las actuaciones o el aniversario. En estos eventos participaban algunos maestros comprometidos; sin embargo, ahora se nota que muchos empleados no están interesados en comprometerse con la escuela”*.

Del mismo modo, expresaban que les gustaría tener instantes que les permitan confraternizar. *“Aunque es cierto que se han sumado 4 horas de trabajo, las cuales se están empleando para formarnos en comprensión lectora, nos gustaría que también se destinaran a la confraternización. Sería necesario establecer un plan de trabajo al final de la integración del equipo, posiblemente con charlas sobre relaciones interpersonales o supervisión”*.

Según Robbins define (2004) “El nivel en que un trabajador se identifica con su labor, participa de manera activa en la misma y cree que su actuación laboral contribuye a su propia valía es lo que se conoce como participación en el trabajo”.

El director de la institución manifestaba : *“Llevo dos años en el puesto de dirección. Esta institución ha mantenido una serie de conflictos durante muchos años, entre los que se encuentra la escasa participación de la comunidad educativa en general. A pesar de que se han formado comisiones para varias actividades y reuniones anuales, hay grupos que tienen el deseo de trabajar, pero existe un alto porcentaje de profesores a los que todavía debemos motivar”*.

Por lo tanto, es imperativo que el trabajo de control y dirección llevado a cabo por un directivo tenga importancia para alcanzar los objetivos educativos, como lo expresó uno de los maestros: *“Si nosotros, como trabajadores, nos interesamos en participar en las actividades o los nuevos proyectos a realizar, sería muy fácil alcanzar metas a corto plazo. Sin embargo, esto también depende de la aptitud de liderazgo y autoridad que tenga la dirección; ellos son quienes deben otorgar esa confianza a su equipo”*. Otro profesor nos decía: *“Los espacios de participación deben establecerse no solo para debatir sobre problemas cotidianos, sino también para discutir estrategias grupales. Aun constituyendo comisiones, podemos disminuir las dificultades”*.

Chiavenato (2009) propone: “Las organizaciones están expandiendo su perspectiva y sus acciones estratégicas en la actualidad. La colaboración de varios socios es necesaria para que cualquier proceso productivo tenga lugar. Ya no son simplemente un recurso, sino que se transforman en socias de una organización al colaborar con su plena participación”.

Frente a esto, uno de los profesores señalaba: "Debemos estar conectados y vinculados en todos los ámbitos para lograr un objetivo único: fomentar la participación, lo que favorece la integración y facilita el trabajo colaborativo. Sin embargo, si se observa la realidad, solo un pequeño número de maestros participa en las actividades y somos siempre los mismos. Nos involucramos e intentamos promover la actuación del estudiante; no obstante, como se dice, todo proviene desde arriba. La dirección debe crear un espacio para capacitar que ayude a conocernos y tener momentos de confraternidad; no todo es trabajo pedagógico.

Molina, Montejo y Ferro sostienen en su investigación acerca del ambiente institucional educativo que es imprescindible: "Desarrollar un plan estratégico para la mejora de la institución con la colaboración de todos los estamentos".

Para alcanzar las metas y objetivos que se han establecido, la institución requiere espacios de participación. La coordinadora decía: *"Como coordinadora, me involucro más con los conflictos de los alumnos, pero al mismo tiempo trato de conseguir el apoyo de los directores y maestros. Sin embargo, este trabajo es complicado porque cada área se limita a sus tareas. Nos encontramos frecuentemente con la ausencia de iniciativas y el desinterés mostrado por algunos colegas; por ejemplo, hay profesores que prefieren reunirse en sus horas libres en el patio en lugar de buscar realizar algún proyecto o encontrar soluciones ante un problema o una necesidad. No crean espacios para una comunicación asertiva"*.

No obstante, la situación era diferente hace algunos años. Un profesor expresaba: "Antes se llevaban a cabo reuniones en las que participaban desde el director hasta el último trabajador; era un método que facilitaba la comprensión de la problemática en su conjunto. Sin embargo, en la actualidad nos encontramos en una situación intermedia. Nos hace falta una estrategia para fomentar la participación; entre todos los niveles, se vuelve difícil entender los problemas generales y muchas veces ignoramos conflictos".

Si todos los integrantes de la comunidad educativa colaboraran para hacer crecer a

la institución, sería más fácil alcanzar las metas; el trabajo en equipo y el compromiso individual serían de gran ayuda. *“Estamos tratando de mejorar la comunicación, lo que implica tener una relación adecuada. Esto proviene del liderazgo del director, quien no tiene una buena comunicación con los profesores. De este modo, la información se distorsiona y se malinterpreta; además, existen costumbres inadecuadas y una cultura poco seria que no favorece la comunicación con los empleados. Lo primero que debemos hacer es ser conscientes de ello, dejar a un lado muchos asuntos personales y fijar un rumbo común en favor de la calidad educativa, alcanzando acuerdos sobre temas fundamentales.”*

La clave para fortalecer las relaciones interpersonales, lo que mejorará la comunicación y el clima organizacional, es trabajar con base en la participación.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Es crucial que en cualquier organización se mantenga un personal que esté identificado con la entidad. Esto proviene de la comunicación interna asertiva que tiene lugar dentro de la institución.

Uno de los entrevistados revelaba: "Hallamos educadores que no les importa y que se ausentan de clase, o que ni siquiera prestan atención a si sus alumnos asisten o están todos presentes; llegan simplemente para cumplir con su trabajo, evidenciando indiferencia, desinterés y desmotivación, sin mostrar el mismo interés por ayudar o mejorar la institución."

Soberanes Rivas y de la Fuente (2009) afirman: "Los trabajadores comprometidos y capacitados no necesitan supervisión, puesto que son conscientes del valor e importancia de alinear sus objetivos con los de la organización, ya que las consideran a nivel personal".

La posibilidad de lograr buenos resultados y los mejores logros dependerá de cuán comprometidos estén los miembros de la institución. Tener la iniciativa de ayudar o resolver un conflicto contribuirá al ambiente laboral, así como el sentir que son un elemento importante y que tienen la capacidad para mejorar su situación con interés y esfuerzo.

Un empleado reportó, de acuerdo con lo que se dice en los testimonios: "Identificarse implica el espíritu de trabajo; la identificación comienza en el salón de clases con los valores y se refleja en los éxitos institucionales. Esto lleva a desarrollar un interés por estar motivados." Otro decía: "Estar identificados significa estar comprometidos con nuestra organización, lo que nos posibilita concentrarnos en un único objetivo."

A partir de estos testimonios, entendemos que los empleados (docentes, directivos y administrativos) tienen razón en la importancia que supone sentirse identificados con su organización.

Según Moriano, Topa, Valero y Lévy (2009): "Al contar con una identificación organizacional, se logra más satisfacción al alcanzar lo que la organización propone, cumpliendo con sus metas. Esto motiva al trabajador a desear que se le reconozca en la organización, ya que es como si también se le hicieran reconocimientos a él".

La identificación organizacional es un factor determinante para alcanzar una productividad adecuada en la Institución Educativa, ya que esta identificación favorece tanto a la institución como al individuo, desde una perspectiva más personal e individual.

Los maestros expresaban: "Estamos lejos de identificarnos con la institución, lo cual es evidente; no logramos éxitos en actividades como competencias intelectuales, desfiles, danzas y deportes. El trabajador desempeña su rol pedagógico, pero no va más allá del salón de clases; esto también está restringido por el equipo directivo que no planea incluir estas actividades educativas".

Lo que los maestros siempre subrayan es la falta de liderazgo por parte de los directivos: "El colegio ha atravesado, durante los últimos quince años, una crisis desafortunada que ha arruinado su reputación. Se trata de una crisis de valores en la que los directivos han sido responsables del enfrentamiento, lo que ha dado lugar a grupos divididos por intereses particulares y económicos, así como por amistades. Por lo tanto, nuestro objetivo es poner fin a estos quince años de conflicto y recuperar la tranquilidad. Lo lograremos, pero estamos sentando las bases para poder vivir en un ambiente armonioso en el futuro".

Integrar a todos los integrantes de una organización es imprescindible, pues esto generará un ambiente de trabajo más favorable en el que cada empleado y miembro activo se sentirá satisfecho con las tareas realizadas, lo que redundará en resultados óptimos.

El nivel de identificación del empleado con la organización, la manera en que los grupos se integran, el grado de conflicto y motivación, el reconocimiento, el respeto y la competitividad son importantes para prevenir situaciones de descoordinación y conflictos.

En el estudio realizado por Topa y Morales (2006), Se concluyó que "si un individuo se siente identificado con la organización, su rendimiento y productividad se incrementarán porque realizará sus tareas con mayor agrado y experimentará satisfacción al observar que los objetivos y metas de la empresa se están alcanzando".

Para que los individuos que forman parte de una organización logren identificarse con ella, es fundamental que las entidades se enfoquen en preservar un ambiente laboral apropiado. Esto va a propiciar mayor productividad, compromiso y confraternidad en la búsqueda de un objetivo común, donde el compañero de trabajo sea respetado.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

El clima organizacional es un factor crucial en el rendimiento de una entidad, y aunque no se puede observar ni tocar, es posible percibirlo.

Robbins (1990) especifica: "Se puede entender el clima organizacional como la personalidad de la organización, la cual puede describirse en grados de calor y asemejarse a la cultura, porque posibilita que las costumbres, valores, tradiciones y prácticas se consoliden".

De acuerdo con lo que los testimonios relatan, la mayoría de los empleados están de acuerdo en que es fundamental contar con un clima organizacional positivo para mejorar su rendimiento laboral. Así lo expresan: "Un buen clima organizacional contribuye y promueve la participación, generando un entorno placentero entre sus integrantes y posibilitando que estos se comprometan a ser responsables en sus tareas".

Al principio, los empleados de la Institución Educativa José María Arguedas no tenían un trato cordial entre sí; esto se demuestra en sus palabras: "Se estuvo trabajando la idea de confraternizar a través de nuestros cumpleaños, la idea era integrarnos como equipo".

Es importante admitir que las relaciones interpersonales son un elemento clave para crear un buen ambiente laboral. Esto permite que los empleados se sientan a gusto en su entorno de trabajo, haya solidaridad y confianza con sus compañeros y, en general, el trabajo sea una actividad mucho más agradable en la que se toman en cuenta sus necesidades humanas, motivación y satisfacción laboral. Estos factores brindan la sensación de ser aceptado y pertenecer, además de la autorrealización y el aprecio. Para que una persona se sienta motivada, debe sentirse comprometida, y este compromiso se presenta en la medida en que sus necesidades son satisfechas.

Después de entrevistar a los empleados de la Institución Educativa, hemos observado que existe un ambiente organizacional deficiente. Los trabajadores no se sienten cómodos porque no tienen una comunicación directa o horizontal que les permita integrarse y fortalecer su trabajo en equipo.

Los testimonios de los docentes y del personal administrativo indican: "No contamos con un ambiente agradable, ya que vivimos en una incertidumbre permanente y a veces hay asuntos sobre los cuales todavía existe miedo de discutir; no hay un nivel de confianza con la dirección". " Nuestra cultura organizacional todavía es insuficiente, ya que aunque somos solo una institución, no estamos completamente integrados; al contrario, trabajamos de forma distante por niveles".

Los directivos, para establecerse como líderes, deben reconocer la relevancia de escuchar las propuestas e ideas del equipo de trabajo. Deben tener en cuenta que es importante cumplir con las expectativas del personal y los estudiantes, alentar el desarrollo de relaciones positivas basadas en la confianza y la solidaridad, y así lograr una comunicación e integración adecuadas. De esta manera, será posible afrontar los desafíos institucionales, alcanzar eficazmente los objetivos y convertirse en una entidad educativa de alta calidad que se preocupa por garantizar un ambiente laboral óptimo donde el desarrollo sea adecuado.

De esta manera, evitaremos que el personal crea que "se olvidan de que somos seres humanos"... "Debemos organizarnos bajo una dirección que nos permita encontrarnos como equipo".

Como indica Senge (2002): "Las organizaciones que ganarán importancia en el futuro serán aquellas que encuentren cómo sacar provecho del entusiasmo y la capacidad de adaptación del personal a los cambios, donde el aprendizaje se utiliza para mejorar". En esa línea, las instituciones educativas deben ser capaces de ofrecer lo mejor de ellas

mismas, dado que son entidades formadoras y deben mantener un entorno organizacional armonioso en términos de respeto y fomentar la convivencia escolar.

Así es como un empleado nos dice: "Hay trabajadores que deseamos el cambio y sabemos que todo depende de la voluntad de hacerlo y la colaboración conjunta".

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

El trabajo de una institución educativa no debe únicamente circunscribirse a establecer un esquema o estructura que guíe la organización y la responsabilidad, sino que, contrariamente, tiene que fomentar una cultura organizativa que posibilite una adecuada gestión de la comunicación; favoreciendo el acercamiento entre sus empleados por medio de la identidad, la disciplina, la imagen, la reputación y la responsabilidad.

De acuerdo con Saladrigas, la comunicación es: "La actividad consciente y deliberada, con propósitos específicos, que se basa en concepciones teóricas claras o, al menos, en una amplia experiencia. Se trata de planificar y llevar a cabo acciones comunicativas incorporadas en planes y estrategias; supervisar su implementación de manera sistemática; y evaluar sus resultados".

En los testimonios obtenidos, los maestros expresan: "La gestión de la comunicación que necesitamos implementar es una comunicación horizontal, fundamentada en planificar y coordinar objetivos." "Tener como objetivo claro una comunicación donde todos los trabajadores podamos ser agentes que contribuyamos al progreso del colegio."

Al buscar una táctica para optimizar la organización, se presenta el concepto de gestionar la comunicación. Esto implica implementar una comunicación del sistema en la que todos tengamos la capacidad de comunicarnos con un alto nivel de confianza, reconociendo el valor individual de cada integrante como empleado y ser humano que aporta a la organización.

Los docentes nos manifiestan: *" Existen profesores que no están motivados y creen que no hay solución; a ellos es a quienes tenemos que ayudar a modificar la mentalidad de hace 20 años. Llevamos más de 15 años lidiando con problemas permanentes relacionados con el compañerismo, la comunicación y la pérdida de la imagen institucional; aún no hemos encontrado ni puesto en práctica una gestión de comunicación apropiada como estrategia o alternativa institucional. El director debe elaborar un plan con el objetivo de optimizar la organización"*

Aunque habrá diversos obstáculos o limitaciones, con una gestión de comunicación planificada, podremos implementar directrices dentro de la organización. Para fomentar un clima organizacional más favorable, es esencial el trabajo que lleva a cabo el líder. Los líderes de proyectos son responsables de diseñar modelos comunicativos que sirvan como herramientas para obtener información clara, concisa y puntual, lo cual es necesario para cumplir con las expectativas, tareas y asesoramiento requeridos a lo largo del proyecto.

Emplear la empatía, la iniciativa y el compromiso de los empleados como agentes educativos es una capacidad potencial que facilitará obtener mejores soluciones, activando nuestra capacidad de éxito y, finalmente, reconociendo que el desarrollo individual es también el desarrollo colectivo.

PLAN DE COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LAS RELACIONES INTERNAS BOLETÍN ELECTRÓNICO INTERNO

INTRODUCCIÓN

La investigación que se llevó a cabo en la institución educativa José María Arguedas para determinar el impacto de los procedimientos de comunicación interna acerca del clima dentro de la organización generó contribuciones valiosas. Por esta razón, es conveniente desarrollar un programa de formación respecto a herramientas y estrategias comunicacionales, que deben orientarse conforme a lo que la institución necesita: La administración con la participación de los maestros, el personal administrativo y los directores. Esta medida se implementaría junto con la propuesta que hemos hecho: un boletín electrónico interno. Este sería elaborado por los mismos miembros de la institución, lo cual permitiría un mejor entendimiento de ellos y fomentaría una mayor implicación y participación de su parte.

La creación de un boletín electrónico interno facilitará que los miembros aporten a las secciones informativas que impacten a la institución, comuniquen eventos y sucesos especiales, lo cual fortalecerá los vínculos de comunicación entre ellos. De esta manera, se podrá divulgar información oficial de la institución con el beneficio de contar con la cooperación de los trabajadores para transmitir todos los asuntos relevantes a la misma. Todos deben evaluar esta información y la comisión seleccionada para gestionar los asuntos de mayor importancia para la institución.

Esta propuesta fue creada a partir de los datos recolectados durante la aplicación de los instrumentos, además de la evaluación posterior de los resultados. En esta propuesta, se incluyó la perspectiva de los maestros, directores y administrativos de la institución, quienes están de acuerdo en que es necesario poner en práctica tácticas y medios de comunicación que involucren e integren a los miembros en el desarrollo de estos.

Por esta razón, proponemos lo que se ha mencionado anteriormente. Consideramos que es fundamental que la Institución tome en cuenta esta propuesta y la incorpore en sus programas correspondientes.

Objetivos:

Objetivo General:

Proponer una herramienta de comunicación que contribuya a optimizar los procesos de formación en las relaciones internas en la Institución educativa José María Arguedas.

Objetivos Específicos:

Crear espacios de integración y participación en los integrantes de la institución educativa.

Fomentar el trabajo en equipo durante la elaboración del boletín.

Boletín electrónico interno, como herramienta de comunicación

La aplicación de esta herramienta de comunicación es muy beneficiosa para la institución, ya que representa la oportunidad de manejar un canal oficial que incluya toda la información requerida por los colaboradores, como el desarrollo de noticias y proyectos nuevos, así como temas de interés general para la institución. También incluye la difusión de eventos y notas breves. Asimismo, para que los miembros de la institución sientan un sentido de pertenencia hacia ella, se les transmita a través de ellos la visión, misión y cultura institucional.

RESULTADO: Cuando los miembros de la institución se sientan parte de esta actividad, van a aprender sobre ella, lo que fomentará la innovación y nuevas propuestas que representarán una ventaja o una oportunidad competitiva para el futuro.

Manual de funcionamiento

Para llevar a cabo la creación y puesta en marcha del boletín interno, es preciso que los miembros tomen conciencia y se sensibilicen acerca de lo crucial que es mantener una

comunicación cordial y efectiva entre las diferentes áreas. Esto posibilita mejorar la comunicación al interior de la empresa y, de esta manera, establecer vínculos firmes en los que se integre todo el equipo.

- En cuanto a la organización:

- Se formará una comisión

Es preciso establecer una comisión, que actúe como equipo básico, para garantizar que el boletín de comunicación sea una creación genuina de todos los miembros de la institución para desarrollar el boletín y que se encargue de recoger los temas e información sugeridos por los empleados. Para la creación de esta comisión, se proponen cinco personas, quienes dirigirán y consolidarán los asuntos en cada edición.

No obstante, aunque hay una comisión encargada de la publicación y conclusión del boletín, se enfatizará en la importancia de que todos contribuyan sugiriendo temas y artículos, así como sirviendo como fuente de información. Hay que recordar que uno de los propósitos fundamentales de esta herramienta es facilitar el intercambio entre todos los colaboradores y que esto se vea reflejado en el producto final.

Es importante indicar que esta comisión organizadora debe renovarse periódicamente; se recomienda que sea cada seis meses para prevenir la desconexión de los demás colaboradores.

- Como se trataran los temas

Se dedicará un espacio en las reuniones generales de la institución para discutir el boletín, acordar los temas apropiados para la edición y presentar los progresos.

El producto final será presentado en la próxima reunión y se asignará la fecha para su distribución electrónica. El boletín será divulgado entre el público interno.

- En cuanto al contenido:

A considerar: La primera edición del boletín constará:

Primera página: - Título - Índice

Segunda página: - Misión - Visión - Valores

Tercera y cuarta página - Noticias o eventos realizados (lo destacado)

Quinta y sexta página: - Futuros eventos o alguna programación de actividades

Séptima página: - Reconocimiento de logros y una columna de opinión

Este será el modelo a seguir para las siguientes ediciones. La misión, visión y valores se darán a conocer en las dos primeras ediciones para que los empleados trabajen hacia un objetivo común. Después de este tiempo, la segunda página se utilizará para publicar anuncios administrativos y temas importantes. En base a la importancia de los temas o noticias que puedan surgir, se podría incluir más páginas después. Del mismo modo, es imprescindible el uso de material fotográfico.

· En cuanto al diseño

La producción de este estará a cargo del comité organizador, y no les será difícil hacerlo porque hemos hallado varios programas para producirlo.

Los programas que sugerimos a continuación son los siguientes:

El software Microsoft Publisher, que forma parte del paquete Office, cuenta con diseños establecidos y populares. Por supuesto, esto varía según el criterio de la comisión, ya que ellos pueden diseñar su propia plantilla.

Además, localizamos programas en línea como los siguientes: Canva en línea y Venngage en línea. Después de haber realizado el diseño y tener listo el boletín, se sugiere guardarlo en formato PDF y distribuirlo por correo electrónico, página web o WhatsApp.

➤ Tiempo de circulación:

Se sugiere un período de circulación bimensual, porque asegura la regularidad del boletín y al mismo tiempo brinda al comité de comisión la oportunidad de crear una edición completa con información relevante para ser publicada en los meses siguientes.

➤ Viabilidad y presupuesto de la propuesta

La gran parte de los trabajadores dispone de acceso a recursos electrónicos para mantenerse informados sobre el boletín electrónico que hemos propuesto para la institución educativa. Además, es más apropiado para el medio de comunicación con el que interactúan. En este caso no se necesita más gasto o presupuesto, sino tiempo, dedicación y esfuerzo por parte de los que elijan llevar a cabo las acciones sugeridas.

➤ Propósito:

La creación de este boletín electrónico, como instrumento de comunicación, tiene como objetivo resaltar el trabajo que supone su creación, crear un nuevo espacio de interacción entre las áreas, con el fin de fomentar una comunicación más fluida entre los estamentos del organismo.

Asimismo, la implementación de la propuesta sería el producto de fortalecer un equipo unido, así como mejorar las relaciones interpersonales y establecer una forma de comunicación, lo que aumentaría directamente la satisfacción laboral resultante.

Fases para el diseño de herramienta de comunicación: boletín electrónico interno en institución educativa José María Arguedas				
Fase	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsables
Evaluación	-Comprender y aceptar que esta herramienta para comunicarse es necesaria.	- Charlas y entrenamientos acerca de lo relevante que es emplear instrumentos de comunicación en la institución, los cuales serán útiles para optimizar el clima organizacional y la comunicación interna.	Humano: - Comunicador social - Directivos - Docentes - administrativos	Comunicador social
Planificación	- Involucrar a los integrantes en la suscripción del boletín	- Crear un comité organizador - Formar grupos de trabajo	Humano: - Directivos - Docentes - administrativos	Directivos
Ejecución	-Promover la colaboración en equipo y la implicación activa	-Los equipos de trabajo tienen que desarrollar temas significativos y pertinentes con contenido atractivo. -Selección de contenido fotográfico - Sugerir una frase introductoria que caracterice el boletín.	Humano: - Directivos - Docentes - administrativos	Director y Comisión organizadora
Producción	-Crear un boletín que sea claro y breve, asegurando la identificación.	- Elegir un programa para la creación del diseño. - Usar un lenguaje simple y amistoso permite una mayor empatía. - Destacar cifras, títulos, resúmenes y otros elementos.	Humano: - Comisión organizadora	Comisión organizadora

Difusión	-Circulación de boletín a través de los diferentes medios electrónicos	- Para su difusión, emplear las redes sociales, en particular WhatsApp, la página web o los correos electrónicos.	Humano: - Comisión organizadora	Comisión organizadora
----------	--	---	------------------------------------	-----------------------

BOLETIN ELECTRONICO INTERNO											
TIEMPO ACTIVIDADES	2019										
	MESES										
	AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE		
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3
<i>Fase de evaluación</i>											
Examen de la propuesta por parte de la entidad educativa	x										
Ratificación de propuesta		X									
Conferencias y formación			x	x							
<i>Fase de planificación</i>											
Constituir una comisión organizadora					x						
Conformar equipos de trabajo					x						
<i>Fase de ejecución</i>											
Escritura de artículos acerca de asuntos importantes						X	x	x			
Selección de material fotográfico								x			

<i>Fase de producción</i>											
Seleccionar un software para diseñar el boletín.									x		
Creación del boletín									x	x	
<i>Fase de difusión</i>											
Distribuir el boletín a través del correo electrónico o de las redes sociales de tipo electrónico										x	x

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PRESUPUESTO

1.1. BIENES

Material de capacitación y charlas

-	Hojas bond	S/. 20.00
-	Lapiceros	S/. 8.00
-	Fotocopias	S/. 20.00
-		

1.2. SERVICIOS:

-	Pagos para el personal a cargo de la capacitación	S/. 200.00
-	Movilidad	S/.50.00

TOTAL:	S/. 298.00
---------------	-------------------

FINANCIAMIENTO

Institución Educativa

CONCLUSIONES

1. Los procedimientos de comunicación interna se llevan a cabo dentro de las actividades diarias y rutinarias. Fomentan interacciones constantes entre los integrantes de la institución. Los integrantes de la comunidad educativa saben que estos procesos son esenciales y afectarán el clima organizacional, al igual que las propuestas generadas por la institución para promover la colaboración, los lugares de encuentro y el trabajo conjunto.
2. Los mecanismos de interacción interna afectan determinante y considerablemente en el clima organizacional en la institución educativa José María Arguedas. Esto se presenta de varias maneras, principalmente de forma negativa.
3. Un alto porcentaje de los miembros de la entidad educativa se interesa por su entorno laboral. Les interesa que el clima de la organización les permita tener bienestar personal y realizar un buen trabajo, uno en equipo. El que ha estado ausente por un período prolongado siente que no está comprometido ni identificado con la institución.
4. Los miembros de la entidad educativa tienen una opinión negativa acerca de cómo es administrada internamente; perciben que los directores no tienen liderazgo, y que hay escasez de motivación e integración. Es posible comprobar que hay aspectos relevantes vinculados al estilo de gestión que afectan el clima de la institución. La organización, la claridad de las normas y funciones, la delegación de responsabilidades, la coordinación, el liderazgo de grupos de trabajo y los procesos comunicativos son algunos ejemplos.
5. Es frecuente observar el impacto que tienen las relaciones interpersonales cuando se vuelven desagradables, así como la evidente falta de compromiso laboral, a pesar de que en este último caso las perspectivas varían según el punto de vista analítico. De igual manera, aunque no de manera decisiva, se observa un impacto en el rendimiento del docente.
6. Se observa que algunos profesores, a pesar de haber trabajado durante un buen tiempo en la entidad, aún no se sienten como parte de ella. Lo señalan ellos mismos: todavía hay canales y estrategias de comunicación que son necesarios para lograr su integración.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que la institución educativa implemente una gestión de comunicación apropiada, que fomente e impulse la colaboración y participación de los empleados, enfocándose en la organización como un todo mediante el feedback en todas sus áreas.
- Establecer espacios de integración que permitan a los empleados expresar sus inquietudes y opiniones a la dirección, mediante una comunicación horizontal que ponga énfasis en escuchar y, al mismo tiempo, contribuya a que se sientan parte de la organización.
- Trabajar para robustecer la comunicación, el respeto y la participación para fortalecer la administración de las relaciones humanas y la comunicación, lo cual permitirá optimizar los resultados académicos en la institución.
- Evaluar la implementación de métodos y tácticas comunicacionales con el objetivo de optimizar el ambiente organizacional, profundizando y extendiendo el análisis que se lleva a cabo en este estudio sobre cómo los niveles de satisfacción se ven influenciados por los procesos de comunicación, participación e identificación de los miembros y cómo estos impactan en las metas educativas del establecimiento educativo.
- Aplicar la estrategia elaborada en la investigación basada en un instrumento de comunicación: el boletín interno electrónico. Esto contribuiría a la identificación institucional, al trabajo en equipo y a la participación.
- Llevar a cabo evaluaciones regulares acerca de lo que los integrantes de la institución educativa reflexionan acerca de sus relaciones interpersonales y su clima organizacional en el contexto de un proceso de mejora constante. Así, se manifestará la valoración que ellos tienen de su lugar de trabajo y se podrán tratar las carencias que se detecten.
- Para que el ambiente laboral sea más placentero y satisfactorio, los miembros de la institución educativa deben considerar y esforzarse en desarrollar la empatía como un componente esencial para el progreso de su organización.

- Los directivos deben organizar encuentros continuos que cuenten con agendas definidas, sobre todo para discutir la relevancia del trabajo que llevan a cabo y cómo beneficia a los miembros de la institución.
- Para no obstaculizar la participación, se deben considerar con imparcialidad las opiniones, percepciones y recomendaciones que hagan los miembros de la institución.

REFERENCIAS

- Acle Tomasini, Alfredo (1989), *Planeación estratégica y control total de calidad*. Grijalbo. Ciudad de México.
- Cruz, José. (2002). *Autoestima y gestión de la calidad. Una guía para los momentos de crisis*. Iberoamérica. Ciudad de México.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Administración de Recurso Humano*. Quinta Edición, Ed. MC Graw-Hill. Ciudad de Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración – Teoría del Desarrollo Organizado*, 5ta. Edición. Villamizar, G.A. Ciudad de México.
- Elías, J y Mascaray, J (1998). *Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Ciudad de Barcelona.
- Escobar, Jorge (2003). *Tipos de comunicación corporativa – interna*.
- Fernández, Collado, Carlos (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas. Ciudad de México.
- Fernández Collado, Carlos (2003). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas S. A. Ciudad de México.
- Flores de Gortari, Sergio. (1998). *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*. (2da Edición). ED. Trillas. Ciudad de México.
- Goldhaber, Gerald (1984), *Comunicación Organizacional (3era edición)*. Ed. Diana. Ciudad de México.
- Hall, Richard (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Ed. Prentice Hall. Ciudad de México.
- James, L. y Jones, A. (1989). *Clima Organizacional: una revisión de la teoría y la investigación*.
- Joan, E. (2012). *Más allá de la Comunicación Interna*. Ciudad de Barcelona, España.

- Katz, D., & Kahn, R. (1995). *Psicología Social de la Organización*. D.F. Trillas. Ciudad de México.
- Kreps, Gary (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana. Ciudad Estados Unidos.
- Omalendi, Gabriela (2003), *Cómo realizar un plan de comunicación*. Ed. Dick Bigh. Ciudad de Argentina.
- Patlán -Pérez, J., Torres, E. M. y Hernández, R. H. (2012). *El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral*.
- Rebeil, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Ciudad de México.
- Robbins, S. (1997). *Comportamiento Organizacional*. 1ra Edición, Charles N Cofer. Ciudad de México,
- Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. McGraw-Hill. Ciudad de España.
- Soberanes, L., & de la Fuente, A. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*.
- Toleta Myers, Michele (1985). *Administración mediante la Comunicación*. Mc. Graw – Gill. Ciudad de México.

ANEXOS

Anexo 01: ENCUESTA

Cargo:		Sexo:		Antigüedad en cargo:	
Directivo	()	Masculino	()	Menos de 5 años	()
Administrativo	()	Femenino	()	De 5 a 15 años	()
Docente	()			Más de 5 años	()

INSTRUCCIONES: A continuación le presentamos un cuestionario que le pedimos sea llenado con la mayor precisión posible, para ello pedimos marcar la alternativa que para cada caso considere la más acertada.

1. ¿Cómo califica el proceso de comunicación en su institución educativa?

- a) Muy bueno ()
- b) Bueno. ()
- c) Ni tan bueno ni tan malo. ()
- d) Malo ()
- e) Muy malo ()

2. ¿Cómo califica la relación laboral con sus compañeros?

- a) Muy bueno ()
- b) Bueno. ()
- c) Ni tan bueno ni tan malo. ()
- d) Malo. ()
- e) Muy malo ()

3. ¿Qué tanto se encuentra involucrado en las diferentes actividades que realiza su institución educativa?

- a) Mucho, me gusta participar activamente ()
- b) Regular, me involucro pero sólo en algunos aspectos ()
- c) Poco ()
- d) Nada, no me interesa ()

4. ¿Cómo califica el involucramiento de directivos, docentes y administrativos en el clima organizacional de su institución?

- a) Muy colaborativos ()
- b) Colaborativos ()
- c) Des vinculantes ()
- d) No les interesa ()

5. ¿Cómo es su actitud frente a un conflicto en su institución?

- a) Actúo de forma inmediata ()
- b) Consulto con el director que se puede hacer para resolverlo ()
- c) Trato de evadirlos ()
- d) No existen conflictos ()

6. ¿En cuánto a los logros de la institución ¿Con cuánto cree que contribuye en la realización de estos?

- a) Con mucho ()
- b) Con poco ()
- c) Con nada ()

7. ¿Los directivos crean una atmósfera de confianza en los grupos de trabajo que se puedan originar en la institución?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Nunca ()

8. ¿Se siente identificado con la institución?

- a) Mucho ()
- b) Ni mucho ni poco ()
- c) Poco ()
- d) Nada ()

9. ¿Cómo considera usted el clima laboral de trabajo en su institución?

- a) armonioso ()
- b) indiferente ()
- c) conflictivo ()
- d) otro () especificar _____

10. ¿Cuándo hay que tomar una decisión en bien de la institución se toma en cuenta las opiniones y sugerencias del auditorio?

- a) siempre ()
- b) Ante la toma de decisiones no participamos ()
- c) Las decisiones las toman los directivos ()

11. En cuanto a sus aportes y opiniones ¿Qué tanto cree que son valorados por sus directivos y compañeros?

- a) Si, siempre las valoran ()
- b) Algunas son valoradas ()
- c) No suelo realizar aportes ()
- d) Siempre me hacen sentir incomodo ()

12. ¿Cuándo necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente?

- a) Si, siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Nunca ()

13. ¿Considera usted que se utilizan las estrategias correctas para estimular la participación de los integrantes de su institución?

- a) Sí, son las correctas ()
- b) Se utilizan algunas ocasionalmente ()
- c) No existen estrategias ()
- d) No, nunca ha existido. ()

14. ¿Considera usted que existe factores que desfavorecen una buena comunicación interna?

- a) No, nuestra comunicación interna y clima organizacional son perfectos, convenientes ()
 - b) Si ()
- Menciónelos: _____

15. ¿Cuándo las cosas salen mal dentro de la institución, las dependencias culpan a otras?

- a) Si, muchas veces ()
- b) Si, pero no mucho ()
- c) Algunas veces ()
- d) No, solo algunas pocas veces ()
- e) Nunca ()

16. ¿Cuándo hay un nuevo miembro en la institución, usted y sus compañeros lo ayudan y apoyan en los primeros días?

- a) Si, siempre ()
- b) Algunas veces, porque tengo otras cosas que realizar ()
- c) Si lo contrataron debe saber correctamente sus funciones ()
- d) No, es su responsabilidad no la mía ()

17. ¿Cómo evalúa la frecuencia con que se realizan las reuniones en su institución?

- a) Muy frecuentes ()
- b) Poco frecuentes ()
- c) Nada frecuentes ()

18. ¿Cómo influye el estilo de gestión del director en su labor?

- a) Positivamente ()
- b) Ni mucho ni poco ()
- c) Negativamente ()
- d) No influye ()

19. ¿Qué tanto aportan los miembros de la institución en la consolidación del clima organizacional?

- a) Excelente ()
- b) Muy bueno ()
- b) Bueno ()
- c) Regular ()
- d) Malo ()

20. ¿De manera general, cuál es su nivel de satisfacción con respecto al funcionamiento y reglas establecidas por la institución?

- a) Muy Insatisfecho ()
- b) Satisfecho ()
- c) Insatisfecho ()
- d) Indiferente ()

21. ¿Cree que en la institución educativa exista un adecuado clima organizacional?

- a) Sí, siempre ha existido ()
- b) Sí, siempre ha existido pero pienso que no es la más adecuada ()
- c) No, no existe ()

22. ¿Los directivos dan a conocer los logros de la institución?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Nunca ()

23. ¿Qué tan involucrado se siente respecto a la posibilidad de proponer y actuar como protagonista del cambio en los procesos de comunicación en su institución?

- a) Mucho, siempre alzo mi voz diciendo lo que pienso y suelo ser atendido ()
- b) Poco, tengo ideas y propuestas pero los espacios para manifestarlos son muy pocos ()
- c) Casi nada, los adultos son quienes siempre proponen ()
- d) Nada ()

24. ¿Le costaría mucho adaptarte a nuevas políticas que intenten lograr una participación activa?

- a) No me costaría adaptarme ()
- b) Sería algo difícil al comienzo ()
- c) No creo poder adaptarme ()
- d) No me adaptaría ()

25. ¿Crees que exista una relación directa entre los procesos de comunicación interna y el clima organizacional de su institución?

- a) Sí, siempre ha existido influencia ()
- b) Sí existen cierta influencia ()
- c) No, no existe influencia ()
- d) No, nunca ha existido ()

ANEXO 02: Guía de entrevista

Entrevistada: _____

Entrevistadora: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Formato de registro: _____

Hora de inicio: _____

Hora de término: _____

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

UT 03: Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa

UT 04: Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa.

UT 05: Sobre la gestión de la comunicación dentro de la Institución Educativa.
