



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”**



FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION

SECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES
DE LA I.E. N° 14616 “SABINA CUEVA CASTILLO” DEL
DISTRITO DE CHULUCANAS, PROVINCIA DE MORROPÓN,
REGIÓN PIURA. 2015.**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION.**

PRESENTADO POR:

LIC. NIEVES CRUZ JAVIER FRANCISCO

LAMBAYEQUE – PERU

2016

PROGRAMA DE ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 14616 “SABINA CUEVA CASTILLO” DEL DISTRITO DE CHULUCANAS, PROVINCIA DE MORROPÓN, REGIÓN PIURA, 2015.

Lic. Javier F. Nieves Cruz
AUTOR

M. Sc. Ever Fernández Vásquez
ASESOR

Presentada a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Para Optar el Grado de: MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN.

APROBADO POR:

Dra. Laura I. Altamirano Delgado
Presidenta

M. Sc. Juan C. Granados Barreto
Secretario

M. Sc. Bertha B. Peña Pérez
Vocal

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mi padre que siempre me ha apoyado en todo momento y cualquier circunstancia y por ello aquí muestro el resultado de mi esfuerzo. También la dedico a todas aquellas personas que hicieron posible que logre concluir con éxito este proyecto.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la oportunidad de terminar mi maestría, que me supere y cumplir con mis expectativas.

A mi familia, por brindarme su apoyo en todos los momentos

A los maestros, que fueron parte de este proceso integral de formación.

JAVIER

ÍNDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCION.....	9
CAPITULO I :	12
ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 14616 “SABINA CUEVA CASTILLO” DEL DISTRITO DE CHULUCANAS, PROVINCIA DE MORROPÓN, REGIÓN PIURA.....	12
1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL DE LA I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo”	12
1.1.1. Reseña histórica de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo”	12
1.1.2. Distrito de Chulucanas.....	14
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO: CLIMA INSTITUCIONAL.	15
1.3. CARACTERÍSTICAS ACTUALES DEL OBJETO DE ESTUDIO: CLIMA INSTITUCIONAL.	17
1.4. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN.	19
1.4.1. El tipo de investigación.....	19
1.4.2. Población y Muestra	19
1.4.3. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	19
1.4.4. Procedimientos para la recolección de datos.....	20
1.4.5. Procesamiento de la información.....	20
1.4.6. Técnica para análisis de datos.....	21
1.4.7. Diseño analítico.	21
CAPÍTULO II.....	22
MARCO TEORICO	22
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	22
2.2. BASE TEÓRICA CIENTÍFICA.....	28
2.2.1. Cultura Organizacional.	28
2.2.2. Clima organizacional.	29
2.2.3. Clima institucional escolar.....	29
2.2.4. Estrategias comunicativas.....	30
2.2.5. Comunicación Organizacional.....	31
2.2.6. Tipos de comunicación.....	32
2.3. ESQUEMA TEÓRICO DE LA PROPUESTA.....	37

CAPITULO III.....	38
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	38
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	38
3.1.1. Discusión de resultados.	39
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.	40
CONCLUSIONES.....	52
SUGERENCIAS.....	53
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	54
ANEXOS	56

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es proponer estrategias comunicacionales que permitan mejorar el clima institucional de los docentes de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo” del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón, región Piura. Metodológicamente se ha trabajado con la totalidad de los docentes y el director a quienes se aplicó un cuestionario para determinar los niveles del clima institucional. Teóricamente hemos recurrido a las teorías derivadas de nuestras variables en estudio: clima institucional y comunicación organizacional.

La propuesta de un Programa de estrategias comunicacionales, a implementar por la Dirección, permitiría a sus miembros una interacción más dinámica, espontánea, generando un clima laboral óptimo que beneficie la gestión educativa.,

.

PALABRAS CLAVE:

Programa, Clima institucional, Comunicación organizacional

ABSTRACT

The objective of this research is to propose communication strategies to improve the organizational climate among members of the IE No. 14616 "Sabina Cave Castle" Chulucanas District, the Province of Morropon Piura department. Organizational culture, communication and climate are related aspects of educational institutions administration. Communication strategies allow us to understand the structure and the way they flow through vertical and horizontal communication between the different areas of an organization, both internally and externally. The results show that the organizational climate among teachers and management are appropriate, and communication strategies proposal would improve the work environment.

KEYWORDS: Organizational culture, organizational climate, organizational communication

INTRODUCCION.

La presente investigación denominada: PROGRAMA DE ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 14616 “SABINA CUEVA CASTILLO” DEL DISTRITO DE CHULUCANAS, PROVINCIA DE MORROPÓN, REGIÓN PIURA, 2015 nace de observar un inadecuado clima institucional entre los docentes manifestada por :

Conflictos laborales, liderazgo autoritario, deficientes relaciones humanas y comunicacionales; en tal sentido el objeto de estudio lo constituye la gestión administrativa.

Entre los objetivos trazados tenemos: Objetivo General: Diseñar y proponer un Programa de estrategias comunicativas, que mejoren el clima institucional entre los docentes de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo” del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón en la región Piura.

Entre los objetivos específicos trazados fueron:

- a) Diagnosticar el clima institucional de los docentes de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo” del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón en la región Piura.
- b) Teorizar respecto de nuestras variables en estudio: Clima institucional, comunicación organizacional-estrategias comunicacionales.
- c) Diseñar un Programa de estrategias comunicativas, que mejoren el clima institucional entre los docentes de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo”

En consecuencia, la hipótesis quedó establecida de la siguiente manera:

El Programa de estrategias comunicativas, mejorarán el clima institucional entre los docentes de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo” del distrito de

Chulucanas, provincia de Morropón en la región Piura; y, el campo de acción comprende el Programa de estrategias comunicativas.

El clima organizacional, son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

La comunicación organizacional, (conocida también como comunicación corporativa cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública), consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

Si la organización es una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- ✓ Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.
- ✓ Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- ✓ Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

Metodológicamente, la tesis es de tipo básica y su diseño es descriptivo con propuesta, pues ante el problema del deficiente clima institucional, se propone como solución estrategias comunicativas. Se trabajó con 15 docentes y un directivo, y la muestra lo constituyeron los mismos docentes de la población. El

procesamiento estadístico nos proporcionó tablas y gráficos estadísticos que fueron analizados e interpretados.

La aplicación de las estrategias comunicativas, permitirían mejorar el clima laboral en la institución educativa N° 14616 “Sabina Cueva Castillo” del Distrito de Chulucanas, Provincia de Morropón, Región Piura.

El informe está estructurado en tres capítulos:

En el primer capítulo, se aborda la situación tendencial y contextual del clima organizacional; así como, la ubicación de la institución educativa materia de estudio.

En el segundo capítulo, se analizan las teorías que dan sustento a nuestra investigación: Cultura organizacional, clima organizacional y comunicación organizacional.

En el tercer capítulo, se analizan los resultados de la investigación a través del procesamiento, análisis e interpretación de los datos. Asimismo, comprende la propuesta teórica, como medio de solución del problema.

El autor

CAPITULO I:

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 14616 “SABINA CUEVA CASTILLO” DEL DISTRITO DE CHULUCANAS, PROVINCIA DE MORROPÓN, REGIÓN PIURA.

El clima organizacional es parte de la cultura organizacional y, dentro de una institución educativa guarda estrecha relación con la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos, el liderazgo, entre otros aspectos.

El presente capítulo aborda la situación contextual de la institución educativa, la evolución histórica y contextual del clima institucional y la metodología utilizada en el trabajo de investigación.

1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL DE LA I.E. N° 14616 “SABINA CUEVA CASTILLO”

La investigación se llevará a cabo en la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo”, en el distrito de Chulucanas, provincia de Moropón, región Piura.

1.1.1. Reseña histórica de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo”

Institución Educativa N° 14616 “Sabina Cueva Castillo” del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón, región Piura empezó a funcionar a partir del año 1963 como escuela fiscal mixta N° 16059 siendo su primera Directora la profesora Rosa Tarcila Briceño Carrasco, luego a partir del año 1964 funciona como Escuela Fiscal Mixta N° 16035, Siendo su directora Clara Aurora Trelles León, posteriormente mediante Resolución Ministerial N° 1110 de fecha 30 de marzo de 1971, se fusiona en un solo plantel como Escuela Primaria de Menores N° 14616 “Sabina Cueva Castillo”

DIRECTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 14616 "SABINA CUEVA CASTILLO":

- ✓ Prof. Rosa Tarcila Briceño Carrasco.
- ✓ Prof. Clara Aurora Trelles León.
- ✓ Prof. Luisa Miguelina Marigorda Huertas.
- ✓ Prof. Adrián Albán Baca.
- ✓ Prof. Eva Berru Calle de Garrido.
- ✓ Prof. Víctor Manuel Ramírez Nevado.
- ✓ Prof. Carlos Alejandro Perla Villaseca.
- ✓ Prof. Inés Moncada Pérez.
- ✓ Prof. Rolando Cruz Saavedra.
- ✓ Actualmente el Magister Eliud García Delfín.

Mediante Resolución Directoral Regional N° 05242 de fecha 26 de octubre del 2009 se autoriza la ampliación del Servicio Educativo del Nivel Inicial del II Ciclo de Educación Básica regular para alumnos de 03, 04 y 05 años de edad, los mismos que vienen siendo atendidos por dos docentes del nivel y una auxiliar de educación.

Se cuenta con un aula de innovación pedagógica implementada con computadoras equipadas, 01 impresora multifuncional, computadoras XO y mobiliario adecuado para dicho ambiente.

Infraestructura:

Área construida:	16.77.06 m cuadrados
Número de aulas:	11
Numero de bibliotecas:	0
Número de laboratorios.	0
Losas deportivas:	01
Servicios higiénicos:	02

CUADRO N° 1: DOCENTES:

DOCENTES	CONDICION
Nombrados	3
Contratados	15

CAP

CUADRO N° 2: ESTUDIANTES

SECCION	CANTIDAD
1ERO	94
2DO	85
3RO	84
4TO	85
5TO	89
6TO	83

Registro de matrícula

1.1.2. Distrito de Chulucanas.

El distrito de Chulucanas es uno de los diez distritos que conforman la provincia de Morropón, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno regional de Piura, en el norte del Perú.

El distrito de Chulucanas fue inaugurado en el gobierno del presidente Óscar R. Benavides, el 27 de junio de 1937, pero su creación como capital de la provincia de Morropón, fue el 31 de enero de 1936.

Su capital es la ciudad de Chulucanas y según el censo de 2007 su población era de 76 205 habitantes.

Geográficamente se encuentra próxima a las primeras estribaciones andinas de la llana sierra piurana y dentro de la yunga del bosque seco tropical. Muy cerca de Chulucanas la costa peruana registra su parte más ancha con 130 Km.

Chulucanas es conocida por albergar a grandes familias de ceramistas tallanes, etnia indígena originaria de Piura, son famosos por sus cerámicas costumbristas y mestizas. Esta cerámica ha sido declarada como un producto representativo del Perú.

Entre sus actividades productivas más importantes están el cultivo y exportación de frutas como el mango y limón, lo cual junto con su significativa producción de cerámica le ha hecho valer el apelativo de capital del mango, el limón y la cerámica.

Chulucanas tiene un clima desértico. A lo largo del año, cayendo casi sin lluvia en Chulucanas. El clima aquí es clasificado como BWh por el sistema Köppen-Geiger. La temperatura media anual en Chulucanas se encuentra a 24.8 °C. La precipitación es de 201 mm al año.

1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO: CLIMA INSTITUCIONAL.

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmosfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se realizaron se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico.... "se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia". (Sosa, 2004, pág. 15).

Según el criterio de Betzhold (2006), la primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y

White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, *laisse faire* (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.

Consideramos desde nuestro análisis que, aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico.

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Desde el movimiento humanista también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Aquí destacamos autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide de necesidades que explica la existencia de diferentes niveles de estas en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura. Otros a destacar son Herzberg, Likert, Argyris y McGregor.

Según el criterio de la autora, el solo hecho de considerar a la organización como una entidad social o un nuevo hogar, les atribuye a estos autores el mérito de haber evaluado el espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor: el trabajo, como necesariamente positivo para la obtención de mejores resultados.

Visto como clima organizacional este concepto ha sido muy discutido y motivo de múltiples investigaciones, que cada día le aportan a su

enriquecimiento. Fue introducido en la psicología industrial en 1960 por German. También lo podemos encontrar en investigaciones realizadas por Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), Gairín (1996), Brunet (2004) etc. Desde entonces se han continuado otros estudios, manteniéndose preferiblemente conceptualizado como clima organizacional.

1.3.CARACTERÍSTICAS ACTUALES DEL OBJETO DE ESTUDIO: CLIMA INSTITUCIONAL.

Uno de los problemas que atraviesa la sociedad peruana son los conflictos sociales originados muchas veces por la falta de una comunicación asertiva, esto lamentablemente se refleja en la administración del sector educación, desde el más alto nivel, que es el Ministerio de Educación, los órganos intermedios (DRE y UGELs) hasta las Instituciones Educativas, alterando las relaciones humanas y generando el deterioro del clima institucional.

El servicio que realiza en la sede administrativa de la Dirección Regional de Educación de Piura, no es el óptimo satisfactorio, ya que se evidencian serias limitaciones en la Gestión Institucional, en esta área, la misma que se caracteriza por aciertos y desaciertos; siendo el clima organizacional, uno de los grandes factores que influyen en esta inadecuada gestión.

Es decir, se evidencia la falta de comunicación interpersonal apropiada y de políticas de gestión que afectan las relaciones humanas y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, que en los últimos años se ha visto cuestionada por algunos usuarios, por cuanto no se desempeñan demostrando eficiencia profesional.

El personal de esta área administrativa tiende a reaccionar de formas poco apropiadas que les crean problemas en sus relaciones, así como estrés y malestar, no tiene altos niveles de motivación y rendimiento profesional debido a las inadecuadas políticas de gestión que afectan el clima organizacional.

Este problema también se evidencia en diversas instituciones educativas de la región, por la carencia de una pertinente comunicación, organización y coordinación entre los involucrados, escasa práctica de valores y buenas relaciones entre los estamentos de dirección, docencia, administración, alumnado y APAFA., Como en la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo” del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón, región Piura.

Entonces se necesita urgente encontrar soluciones a dicho problema, porque condicionan la calidad del servicio a los usuarios. Conocerlo significará promoverla participación y potenciación del recurso humano de las Instituciones Educativas, estableciendo acciones de mejora, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando el rendimiento laboral, por lo cual es necesario la integración a un programa de estrategias comunicativas para mejorar el clima organizacional que implica el involucramiento de todo el personal y en especial de las personas que tienen responsabilidades de dirección o conducción.

Por ello el problema que se aborda en esta investigación es las deficiencias en el clima institucional que se manifiesta en:

- Bajo rendimiento y motivación laboral
- Inadecuado ambiente laboral.
- Desorden de la labor docente.
- Inadecuada pertinencia en la comunicación.
- Deficiencias en la resolución de problemas.

- Deficiente organización y coordinación de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo” del distrito de Chulucanas, provincia de Morropón, región Piura

Todo lo cual incide en:

- El no logro de los objetivos trazados por la institución educativa.
- Inadecuada relaciones interpersonales.
- Deficiente servicio educativo

1.4. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. El tipo de investigación.

La presente investigación es descriptiva con propuesta.

El diseño que será utilizado para la contratación de la hipótesis es el pre-experimental con un solo grupo, con pre test.

Pre Test	Variable Independiente
----------	------------------------

O1	X
----	---

Donde:

O1 : Es el pre test aplicado al grupo de estudio.

X : Es la variable independiente.

1.4.2. Población y Muestra

Población.

La población estará conformada todos los docentes (15), de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo”

Muestra.

Estará conformada por un total de 15 docentes de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo”

Nuestra muestra se caracteriza por lo siguiente:

- Residen en las provincias de Chulucanas y Morropón

Tipo de Muestreo.

La muestra fue seleccionada en base a un muestreo no probabilístico, con su modalidad “Muestreo Intencional o a criterio del investigador”.

1.4.3. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Técnicas de Recolección de Datos.

- Observación. - Se utilizará con el propósito de evaluar el nivel de desarrollo del clima laboral

Esta técnica se empleará también para controlar el progreso de los grupos durante el desarrollo del estudio y hacer los reajustes pertinentes.

- Documental o bibliográfica: Se utilizará para el acopio de información teórica que sirva de sustento al proyecto de investigación.

Instrumentos de Recolección de datos.

Se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Encuesta a los docentes de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo”

1.4.4. Procedimientos para la recolección de datos.

Para la realización del presente trabajo de investigación se seguirán los siguientes pasos:

- Se seccionará la muestra a quienes se les aplicará el cuestionario, para medir el clima laboral.
- Se evaluará los niveles del clima institucional.
- Se diseñarán las estrategias comunicativas

1.4.5. Procesamiento de la información

Técnicas de procesamiento de datos.

Los datos serán organizados y procesados a través de:

- A. Cuadros estadísticos: Se utilizarán para presentar la población con la cual se trabajó y los calificativos obtenidos en la medición de la convivencia escolar.
- B. Tabulación. - Ésta será efectuada, haciendo uso de tablas estadísticas, para presentar los calificativos organizados en frecuencia, así como para organizar los datos que sirvieron de base para el cálculo de las medidas y prueba estadística.
- C. Gráficos estadísticos. - Serán usados con la finalidad de representar los resultados obtenidos en forma gráfica, haciéndose uso para ello del gráfico de barras.

D. Tabla de Análisis Estructural de Datos. - Se utilizará con el propósito de comparar los resultados obtenidos con las medidas de centralización y dispersión y verificar la influencia del estímulo aplicado.

1.4.6. Técnica para análisis de datos.

A) Medidas Estadísticas

En el análisis e interpretación se utilizará:

- Media aritmética.
- Moda.
- Medidas de dispersión: Varianza y desviación estándar.

B) Prueba Estadística

- Prueba estadística t de Student.

C) Programa Estadístico.

Se utilizará una computadora, utilizando los programas: Microsoft Office 2013 y SPSS 19.0

1.4.7. Diseño analítico.

Consta de tres etapas:

En la primera etapa, se hará una descripción detallada del contexto donde se ubica la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo”; cómo ha evolucionado la problemática del clima organizacional y la metodología utilizada en la investigación.

En una segunda etapa se analiza las teorías y conceptos relacionadas con las dos variables de estudio.

En la tercera etapa, se analiza los resultados de la investigación y se elabora la propuesta teórica.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

En el presente capítulo se abordan los antecedentes de la investigación y las teorías que se desprenden de las variables en estudio: clima institucional y Comunicación organizacional-estrategias comunicativas.

Las organizaciones públicas o privadas están constituidas por personas de diferentes procedencias y cada una de ellas traen consigo sus propias costumbres, hábitos, ideologías, tradiciones, etc. que lo hacen un ser singular; sin embargo, dentro de la organización se deben adoptar una sola cultura, la cultura organizacional, producto de la confluencia de las mismas.

El clima laboral, es un componente de esa cultura organizacional, que va a permitir las relaciones interpersonales, el liderazgo, la comunicación, la solución de los problemas en beneficio de la convivencia sana de sus integrantes

Las estrategias son procesos que se establecen con la finalidad de sistematizar y estructurar ideas, comportamientos que se pretenden lograr. En nuestro caso, son con la finalidad de mejorar el clima organizacional en el centro de estudios.

2.1.ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

La tesis doctoral de VÍCTOR AGUILERA VÁSQUEZ : Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, Universidad de Alcalá de Henares, España, concluye:

A la hora de analizar de forma global los resultados extraídos de los análisis tanto de liderazgo como del clima social de los centros, se desprenden unas conclusiones generales al respecto.

En términos mayoritarios, los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos casos el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir

responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones.

Esto tiene un reflejo directo en las respuestas de todos respecto al clima social. La mayoría sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

Se podría hacer mención también a grupos minoritarios que obtienen unas puntuaciones diferentes. Al realizar los análisis de liderazgo que aprecia la tendencia de dos de los centros a identificarse con dos de los tipos de liderazgo que fueron más rechazados en la tendencia general de los centros: la Dirección por Excepción Pasiva y el Laissez Faire. Dos tipos de liderazgo que aluden a directivos que no tienden a 'controlar' a sus subordinados, y caen a menudo en la delegación u omisión en las tomas de decisiones. De la misma forma, en los análisis del clima social, se han hallado porcentajes bajos, aunque significativos de individuos que ofrecen respuestas poco coincidentes con la tendencia general, y que en el caso de que fueran siempre las mismas personas, desprenderían la presencia de un clima social algo insatisfactorio. Sí que se puede marcar, como dato a tener en cuenta, que es precisamente en estos centros donde se encuentran puntuaciones más bajas en la dimensión de Autorrealización, aunque también se hallan este tipo de puntuaciones en un tercer centro, que sin embargo no ha demostrado una actitud similar respecto a los tipos de liderazgo valorados tanto por sus docentes como por sus líderes.

Es totalmente imposible afirmar que los grupos que acabamos de comentar sean los mismos, pues el carácter anónimo de las encuestas lo impide, pero quizá como consecuencia de este análisis sería conveniente proponer una observación más minuciosa en los centros antes mencionados en cuanto al liderazgo practicado por sus directivos y también sobre el clima social al que

se someten éstos y los docentes, para si fuera necesario, tomar medidas que desemboquen en la mejora de ambos valores.

Tesis maestría presentada por Ronald Alfaro Salazar, Sara Leyton Girón, Antonio Meza Solano y, Ivonne Sáenz Torres: SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON ALGUNAS VARIABLES OCUPACIONALES EN TRES MUNICIPALIDADES, PUCP, llegaron a las siguientes conclusiones:

- Los niveles de satisfacción laboral medio reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar Promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría.
- No existen diferencias significativas en el reporte del nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores de cada una de las tres municipalidades analizadas. Esto podría deberse a que, en general, ellas tienen marcos comunes como son: (a) la municipalidad distrital tiene con estructuras organizacionales bien definidas y semejantes por ley, (b) la normativa que las rige y que impacta en las relaciones laborales es la misma, y (c) tienen una cercana ubicación geográfica y proximidad (Lima Metropolitana y Callao).
- Respecto al impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada municipalidad estudiada, los trabajadores de las tres municipalidades reportaron el mayor porcentaje para los factores Significación de la Tarea y Beneficios Económicos (de Promedio a Satisfecho), lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido.
- Por otro lado, los trabajadores de la municipalidad A reportaron un menor porcentaje en su satisfacción por el factor Reconocimiento Personal y/o Social, y esto podría deberse a que en esta municipalidad, los trabajadores no reciben el reconocimiento esperado de sus compañeros o jefes. Esto estaría indicando un área de posible mejoramiento.
- En cuanto a la importancia de los factores, al comparar los resultados de las tres municipalidades, se encontró que el factor Significación de la Tarea fue el más importante; esto indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición hacia el trabajo y sus retribuciones intrínsecas.

Por otro lado, el factor Beneficios Económicos (una retribución extrínseca) fue el de menor importancia, pero obtiene uno de los mayores porcentajes del nivel de satisfacción laboral. Esto significaría que se encuentran satisfechos con el nivel actual y no esperan grandes cambios al respecto.

- Se determinó que en cada municipalidad el nivel de satisfacción laboral variaba según la condición laboral. Al comparar las tres municipalidades, se encontró que el personal con condición laboral Empleado obtuvo la menor puntuación, con un nivel de satisfacción laboral Promedio y que la condición funcionario tiene la mayor puntuación. Esto parece lógico por cuanto un funcionario tiene condiciones más apropiadas para sentirse satisfecho en comparación a un empleado.
- En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por condición laboral, al profundizar el análisis a nivel de factores, se encontró que en la municipalidad A para el factor Reconocimiento Personal y/o Social existen diferencias en tres de las condiciones laborales, estando los Obreros Insatisfechos, lo que indicaría que no reciben un reconocimiento por su trabajo tanto de sus compañeros como de su jefe.
- En la municipalidad B, para el factor Beneficios Económicos, los funcionarios están Muy Satisfechos y tienen un nivel mayor a los demás; esto señalaría que los Funcionarios consideran que su remuneración cubre completamente sus expectativas personales a diferencia de los demás, que consideran que su remuneración es solamente suficiente. Asimismo, el personal con la condición laboral Empleado se muestra Insatisfecho en el factor Reconocimiento Personal y/o Social lo que indicaría que no reciben un reconocimiento apropiado y que influye en el menor nivel de satisfacción laboral alcanzado. En la municipalidad C, para el factor Beneficios Económicos, los funcionarios tienen un mayor puntaje de satisfacción y están Satisfechos, los demás tienen un nivel Promedio. Esto señalaría que los Funcionarios consideran que su remuneración es suficiente pero no cubre sus expectativas personales y los otros grupos están conformes y aceptan su nivel remunerativo.

- Se determinó que el nivel de satisfacción laboral medio por género es diferente sólo en la municipalidad C, mientras que en las municipalidades A y B no existen diferencias; esto podría deberse a que se aplica un liderazgo enfocado a la no discriminación por género. Al buscar diferencias en el nivel de satisfacción, se encontró que en la municipalidad C, los trabajadores del género Masculino tienen un menor nivel de satisfacción, el cual es Promedio.
- En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por género, al profundizar el análisis a nivel de factores en tres municipalidades, se observó que para la municipalidad A existen diferencias en el factor Reconocimiento Personal y/o Social, siendo el género Masculino el que obtuvo el menor nivel, que es Promedio.
- Esto podría evidenciar que el género Masculino espera un mayor reconocimiento por parte de sus compañeros o jefes. En la municipalidad C solo hay diferencias significativas en el factor Significación de la Tarea y al observar el nivel de satisfacción medio las diferencias son a nivel de puntaje, donde el personal del género Masculino obtuvo el menor puntaje. Esto podría evidenciar que el género Masculino considera que los valores asociados al trabajo necesitan ser reevaluados.
- Se encontró que en la municipalidad A el nivel de satisfacción laboral en sus factores es diferente en función del Tiempo de Servicio. Sin embargo, en la municipalidad B no existen diferencias significativas y en la municipalidad C no se puede asegurar que existan o no diferencias. Se encontró que los grupos cuyo tiempo de servicio está entre 15 y 30 años tienen el menor nivel de satisfacción laboral, que es Promedio.

Esto indicaría que la mayor permanencia en la organización podría deberse a un compromiso de continuidad simplemente y no a un mejoramiento de sus condiciones laborales o la realización de metas profesionales.

- En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por tiempo de servicio, al buscar las diferencias a nivel de factores se observó que en las municipalidades A y B, el factor Reconocimiento Personal y/o Social presenta el nivel Insatisfecho para los grupos cuyo tiempo de

servicio está entre 15 y 30 años, y de 30 a más años, lo que podría deberse que estos grupos no perciben reconocimiento de sus compañeros o jefes en comparación a los trabajadores que tienen entre 0 y 15 años de servicio.

- La municipalidad B presenta mejores niveles de satisfacción laboral medio y por factores; asimismo, con respecto a las variables ocupaciones tiene un comportamiento más uniforme.
- En la muestra de municipalidades, el factor Reconocimiento Personal y/o Social a nivel general y de las variables ocupacionales, presenta el menor nivel que es Insatisfecho con mayor frecuencia que los otros factores; y por tanto, al que debería prestarse mayor atención.

La tesis de maestría de YOLANDA MAXIMILIANA PÉREZ HUAMÁN, denominada: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES, EDUCATIVAS DE LA RED Nº 1 PACHACUTEC –VENTANILLA- USIL; concluyen:

Existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, los docentes tienen una percepción regular sobre el clima institucional en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Existe una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Existe una relación media y positiva entre el nivel de motivación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Existe una relación media y positiva entre el nivel de confianza y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

Existe una relación media y positiva entre el nivel de participación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

2.2. BASE TEÓRICA CIENTÍFICA.

Teorías relacionadas con la variable dependiente:

2.2.1. Cultura Organizacional.

Una cultura organizacional consiste en valores centrales, una filosofía básica y su concernencia técnica, financiera y humanista. Las formas de la cultura se expresan en la historia, lenguaje, modelos de rol y modelos económicos. De esta forma, la cultura presenta elementos que posibilitan una interpretación compartida de los eventos, mantiene los límites de la organización y otorga a los miembros una sensación de comunidad, lealtad y compromiso (Bass, 1985).

Para que una cultura organizacional pueda llegar a ser más transformacional, los altos directivos deben articular los cambios que se requieren. El mensaje puede ser una visión en la que se necesita compartir el estilo de liderazgo que la organización busca enfatizar. De esta manera, si se quiere aprovechar la experiencia de sus miembros podría resaltar su estilo "consultivo" de liderazgo. Los cambios, congruentes con este mensaje, son introducidos en las prácticas diarias de la organización. Los modelos de liderazgo deseados llegan a ser el ideal, y son fomentados en cada nivel de éxito sucesivo. Las conductas de los líderes de alto nivel llegan a ser los símbolos de la nueva cultura organizacional. Se crean historias alrededor de los líderes y se desarrollan mecanismos de mejora en la comunicación ascendente.

Los líderes que se interesan por la renovación organizacional buscarán fomentar las culturas organizacionales que sean hospitalarias y que conduzcan a la creatividad, a la solución de problemas, a la toma de riesgos y a la experimentación. Primeramente después de la deliberación y la consulta, articulan cambios deseados. Después se realizan cambios necesarios en la estructura, en los procesos y en las prácticas y son ampliamente comunicados a lo largo de la organización. Los autores muestran que los líderes de consideración individual participarán en las actividades de mayor culturalización, que quienes no lo son (Bass y Avolio, 1993).

2.2.2. Clima organizacional.

Clima Organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

2.2.3. Clima institucional escolar.

Según Briz Martín, lo define como:

“Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales”

Según Gento Palacios, 1994, lo define así:

“El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita no sólo los procesos organizativos de gestión, sino también de innovación y cambio”

Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Una de las recomendaciones más importantes para promover el clima institucional que facilite el cambio, es la de flexibilizar la institución, para responder a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo. Ello se realizará desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de “desaprender y volver a aprender”.

2.2.4. Estrategias comunicativas.

La palabra "estrategia" proviene del vocablo griego "estratego" que significa general. Sus orígenes se revelan en el campo militar, transfiriéndose con gran acierto a la esfera económica y, a su vez, ha encontrado propiedad en las diferentes esferas de la sociedad. Muchas son las definiciones que podemos encontrar en la literatura tratando de conceptualizar el término de referencia y su diversidad se expresa en correspondencia con la esfera en que se emplee.

La estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida. (Arellano, citado por López Viera, 2003: 214).

López Viera hace referencia a las estrategias de comunicación como el proceso que tiene que conducir en un sentido y con un rumbo, la voluntad planificada del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar; la realidad de la cual partimos, sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos (2003: 213). Según Yarmila Martínez una estrategia de comunicación es la vía por la que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas secundarias o contingenciales en aras de lograr el mismo propósito (2009: 160).

2.2.5. Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.

Reglamentarios, órdenes e instrucciones.

Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

Si ampliamos la concepción de comunicación, comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en: Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta

perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

2.2.6. Tipos de comunicación.

La clave de una buena comunicación reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa.

Los tipos de comunicación en una organización se clasifican según el flujo de comunicación formal, pudiendo ser:

Descendente: Tipo de comunicación relacionado directamente con las funciones administrativas de dirección y control, compuesta generalmente

por órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias

Este tipo de comunicación se da en Organizaciones con un ambiente autoritario y muy jerarquizado.

Ascendente: Es la comunicación que se establece entre personas que tiene un nivel jerárquico diferente dentro del organigrama. En este caso, es el subordinado el que establece una comunicación con su superior para hacerle llegar: sugerencias, información, peticiones y quejas.

Este tipo de comunicación suele darse en ambientes organizacionales democráticos y participativos.

Horizontal o diagonal: Es el tipo de comunicación se establece entre personas que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama.

Esta clase de comunicación se emplea para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de objetivos.

Esta clase de comunicación se emplea para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de objetivos.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE
DEFINICIÓN La comunicación descendente se produce cuando se transfiere información desde las suposiciones jerárquicas superiores a las inferiores.
OBJETIVO Mantener informados a los trabajadores de todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo perfecto de su cometido.
INFORMACION TRANSMITIDA <ul style="list-style-type: none">• Sobre el entorno en el que se desenvuelve la organización• Sobre la evolución de los objetivos de la organización• Sobre las actividades y proceso que se desarrollan

<p>EFICACIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona información detallada a las personas con relación a las actividades que deben realizar. • Se logra prevenir interpretaciones erróneas y/o malos entendidos, que pueden suponer futuros conflictos por las decisiones tomadas. • Fomenta el respeto y la consideración entre las personas, generando confianza entre los distintos niveles organizativos.
<p>BARRERAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los estilos de dirección: participativos o imperativos • Creencia que la información es poder y por ello no puede transmitirse. • La dimensión de la organización.
<p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo • Reuniones de formación y/o reciclaje • Entrevistas personales • Manuales de procedimientos • Cartas personales, mailing. • Portales electrónicos, (intranet, Web, etc.)

Autor: Gabriel Olamendi

<p>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</p>
<p>DEFINICIÓN</p> <p>La comunicación ascendente circula desde las posiciones jerárquicos inferiores hacia las superiores.</p>
<p>OBJETIVO</p> <p>Permite conocer a los directivos lo que funciona y lo que no en la organización y mantener contacto directo con sus colaboradores, siendo conocedores de sus opiniones y necesidades lo que facilita la toma de decisiones con criterios más objetivos.</p>

EFICACIA

- Permite conocer las necesidades, expectativas e inquietudes de los profesionales
- Promueve la aportación de ideas y la implicación de los profesionales en el desarrollo de actividades tanto asistenciales como de gestión.
- Mejora el acercamiento entre las personas de dirección y sus equipos.
- Sirve como retroalimentación, permitiendo comprobar y con que grado de fidelidad se difunde la información emitida descendente.

BARRERAS

- Los estilos de dirección: participativos o imperativos
- Cuando se corta la comunicación ascendente en algún nivel del organigrama.
- Miedos de los profesionales a trasladar sus opiniones..

HERRAMIENTAS

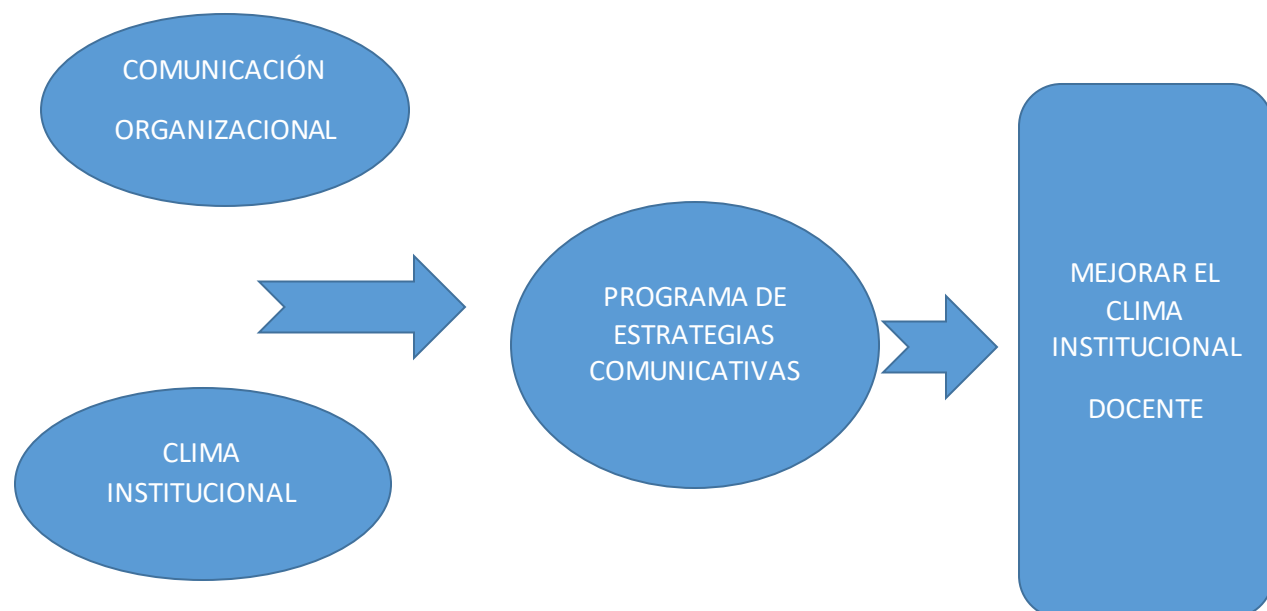
- Reuniones periódicas.
- Grupos de mejora.
- Entrevistas personales
- Encuestas
- Sistemas de sugerencias.

Autor: Gabriel Olamendi

COMUNICACIÓN HORIZONTAL
DEFINICIÓN <p>La comunicación entre departamentos, áreas servicio desarrollándose generalmente en un mismo nivel jerárquico.</p>
OBJETIVO <p>Permite potenciar el trabajo multidisciplinar e interdepartamental, mejorando la coordinación de equipos.</p>
EFICACIA <ul style="list-style-type: none"> • Genera espíritu de corporación y logra ambientes de trabajo comunes. • Facilita los malentendidos interdepartamentales. • Agiliza la comunicación oficial llegando antes a las personas y departamentos implicados. • Facilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas. • Genera confianza y amistad.
BARRERAS <ul style="list-style-type: none"> • El lenguaje técnico-profesional. • La importancia que cada Departamento se atribuye para si y con relaciona los demás miembros y áreas de la organización.
HERRAMIENTAS <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo entre departamentos, servicios, áreas, etc. • Informes. • Comunicados

Autor: Gabriel Olamendi

2.3. ESQUEMA TEÓRICO DE LA PROPUESTA.



CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En este capítulo se presentan los resultados del procesamiento estadístico del instrumento aplicado a los directivos y docentes para conocer su apreciación respecto al clima institucional.

Se puede apreciar que los docentes cuando requieren ayuda no son atendidos adecuadamente, teniendo dificultades para encontrarla y la comunicación con el superior no es la más apropiada.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

La muestra estadística estuvo conformada por 15 profesores. A continuación, se presenta la Tabla consolidada con las respuestas y sus resultados.

Las tablas y gráficos estadísticos están en Anexos de la tesis.

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Indiferente

4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Nº	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
1	Mi trabajo me resulta estimulante				72,2	27,8
2	Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio				55,6	38,9
3	Mi trabajo se valora adecuadamente			27,8	61,1	
4	Mi trabajo cumple mis expectativas laborales				77,8	11,1
5	Estoy satisfecho con el puesto que ocupo				50	27,8
6	Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen			16,7	66,7	11,1
7	Si necesito ayuda por exceso de trabajo, se me dan los medios necesarios			33,3	50	
8	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos				55,6	38,9
9	Es fácil encontrar ayuda cuando se necesita			22,2	66,7	
10	Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas			16,7	72,2	
11	Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo				66,7	27,8
12	Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo			11,1	55,6	33,3
13	En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras			11,1	55,6	33,3

14	Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman				77,8	16,7
15	Las relaciones con mis jefes son buenas				44,4	55,2
16	Mis jefes me animan cuando tengo problemas para que pueda solucionarlos				66,7	33,3
17	Me siento realmente apoyado por mis superiores				66,7	33,3
18	Los jefes se interesan por mis problemas laborales				61,1	33,3
19	Los jefes están disponibles cuando se les necesita				61,1	33,3
20	Los jefes son asequibles			11,1	61,1	22,2
21	Los jefes saben escuchar a sus subordinados			11,1	38,9	50
22	En general estoy satisfecho con mi jefe				44,4	55,6
23	Mis jefes saben resolver problemas				50	50
24	Mis superiores tienen suficientes conocimientos sobre la labor que desempeñan				22,2	72,2
25	Mis jefes saben compartir y transmitir conocimientos				27,8	72,2

LEYENDA: 1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Indiferente

4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

3.1.1. Discusión de resultados.

Los docentes manifiestan estar de acuerdo mayoritariamente respecto al trabajo y la función que realizan y, sienten que son reconocidos por el esfuerzo que realizan. Sin embargo, existen docentes, indiferentes o no estar de acuerdo con la mayoría (Preguntas 1 al 6)

Los docentes se encuentran satisfechos por la comunicación existente con su jefe o director, la misma que consideran adecuada, tienen confianza y son escuchados.

Los docentes pueden organizar libremente su trabajo y tienen autonomía y ayuda por su superior.

Las relaciones interpersonales con el director son buenas y están en su mayoría satisfechos con el mismo.

Los docentes consideran que el director sabe resolver los problemas laborales y de trabajo.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA.

Título:

PROGRAMA DE ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA
MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES DE
LA I.E. N° 14616 “SABINA CUEVA CASTILLO”

1.1.1. Presentación.

La propuesta de un Programa de estrategias de comunicación, nace de observar que en la I.E. N° 14616, Sabina Cueva Castillo, dificultades en las relaciones entre docentes, que se manifiestan por la indiferencia y su participación en la gestión escolar, no sentirse valorados por el trabajo que realizan, no ser reconocidos por el esfuerzo realizado, no ser tomados en cuenta por sus sugerencias, no poder comunicarse con sinceridad, los directivos no son asequibles y no saben escuchar a los subordinados.

Una organización como lo es la Institución Educativa en estudio, está conformada por profesionales de la educación, cuya misión es la formación de los educandos y, cada docente, es un ser totalmente diferentes del resto, con sus propias características personales, necesidades, problemas internos, ambiciones, etc., que, en el la interacción diaria generará relaciones saludables como desfavorables que van conformando en su conjunto un determinado clima institucional, que es apreciado como negativo o positivo.

En tal sentido, la propuesta de un Programa de estrategias comunicativas, permitirá, dinamizar las relaciones humanas, mejorando el clima institucional en beneficio de los estudiantes.

El Programa consta de quince actividades orientadas a lograr la integración docente, activar la comunicación, la interacción a través de redes sociales, disposiciones institucionales y otras de carácter social.

3.2.2. Fundamentos teóricos.

Clima institucional.

El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Comunicación.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.

Reglamentarios, órdenes e instrucciones.

Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

Si ampliamos la concepción de comunicación, comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

Estrategias comunicativas.

Es una herramienta diseñada para articular acciones comunicativas de orden interno, que contribuyan a consolidar procesos institucionales; y de alcance externo, orientados a informar sobre el alcance y el avance de los planes, programas, estrategias y proyectos. La estrategia también debe promover el empoderamiento comunitario de las iniciativas gubernamentales, el diseño y la implementación de campañas cívicas y educativas y el posicionamiento de la imagen institucional.

3.2.3. Justificación.

El comportamiento organizacional, referido al papel que cumple el individuo-docentes- en una organización es fundamental en los objetivos que se traza una institución educativa.

Este individuo-docente-a su vez integra al grupo, donde cumple un rol en el trabajo en equipo y demuestra sus capacidades individuales, sociales y éticas.

La institución educativa-empresa- impulsa la educación a través de un contrato social, que respeta y hace respetar por sus miembros, traducidos en herramientas de gestión, una comunicación asertiva y empática liderada por su director.

3.2.4.Objetivos:

Objetivo general.

Mejorar la comunicación de los docentes .

Objetivos específicos.

- Proponer estrategias comunicativas.
- Mejorar las relaciones personales de los docentes.
- Mejorar el clima institucional

1. Folleto corporativo. 3.2.5. Propuesta.

Actividad	Responsable	Temporalización
1. Manual de bienvenida	Dirección	permanente
2. Folleto corporativo	Dirección y autoridades	permanente
3. Tabón de anuncios	Dirección y autoridades	permanente
4. Circulares	Dirección	Permanente
5. Jornadas de puertas abiertas	Dirección y docentes	Permanente
6. Buzón de sugerencias	Dirección y cuerpo directivo	permanente
7. Revista del colegio	Dirección y comité editorial	Permanente
8. Red social (Facebook, Twitter...)	Dirección y comisión especial	Permanente
9. Intranet	Dirección y comisión especial	Permanente
10. Mensajes móviles, SMS	Dirección y docentes	Permanente
11. Página web del colegio (foros y chats)	Dirección y comisión especial	Permanente
12. Almuerzo de equipo	Dirección y docentes	Ocasionalmente
13. Entrevista personal	Dirección	Ocasionalmente
14. Teléfono de información	Dirección y comisión especial	Ocasionalmente
15. Café con padres	Dirección y PP.FF.	Ocasionalmente

Elaborado por el autor.

3.2.6. Plan de comunicación interna.

¿Cómo podemos implementar con éxito una política de comunicación interna? Antes de responder a esta pregunta, me gustaría que hicieras un alto en el camino y recordaras cómo entraste tú a trabajar en el colegio donde estás ahora: ¿qué recuerdas de esos momentos?, ¿cómo te llegó la oferta?, ¿qué impresión te dio el tablón de anuncios?, ¿tuviste una reunión de bienvenida?, ¿te dieron un manual corporativo?, ¿tenías fácil acceso a la dirección? Estas respuestas te ayudarán ver si en tu centro hay una política de comunicación interna más o menos desarrollada.

Desarrollo de las estrategias comunicativas.

Considerando la realidad de la institución educativa en estudio, la situación socio-económica de los estudiantes, pobladores de la zona y de los docentes consideramos que la Dirección debería implementar las siguientes estrategias para contribuir al clima institucional.

3.2.6.1. Contenidos.

El folleto corporativo sirve como instrumento para mostrar el proyecto docente, el colegio, sus características más relevantes, el equipo, la historia, las ventajas competitivas. Es el típico catálogo que nos encontramos a la entrada del colegio, en las oficinas de Administración, Secretaría y Dirección. Esta publicación va orientada, sobre todo, a los padres y sirve como propuesta comercial de venta de servicios. Conviene contar, por lo tanto, con la opinión de los padres (ej. APA) para ayudar resaltar unos aspectos más que otros. El folleto corporativo debe ser el resultado de consultas, ideas y propuestas. Los equipos pueden dar consejos acertados. Cuanta más participación en la recogida de ideas, mejor resultados se obtendrá, pensando más bien en matices que lo puedan enriquecer. Si el colegio cambia, el folleto debe cambiar, es decir, debe ser el “espejo” del centro docente.

2. Manual de bienvenida.

¿Cómo fue tu primer día de trabajo en el colegio? ¿Recuerdas si te dieron toda la información que necesitabas? ¿Descubriste zonas del colegio que no conocías? El manual de bienvenida debe servir para introducir y orientar al nuevo empleado, ya sea personal docente / no docente. Debe mostrar lo que es el colegio hoy en día y todo lo que se ha comentado en la entrevista de selección para dar a conocer lo que es el colegio. El tono ha de ser cordial y motivador. Un plano del colegio ayuda a orientarse en los primeros días y la estructura organizativa permite conocer mejor los equipos. El manual de bienvenida puede entregarlo el director del colegio, para darle el máximo de relevancia. En cuanto a la forma, pueden ser unas páginas de texto impresas con lo más relevante y no hace falta que sea un folleto de imprenta. Ideas, propuestas y temas para mejorar el anterior deben venir de los diferentes quipos. Es muy importante que el documento esté siempre actualizado.

3. Tablón de anuncios.

El tablón de anuncios es un espacio que sirve para informar y anunciar, por lo tanto, solo debe de haber anuncios que informen. No se puede convertir en una sección de “anuncios por palabras”, un lugar donde todo el mundo pone de todo. No pasa nada si hay días que no hay papeles puestos. Lo más importante: debe de estar actualizado.

Puede dividirse en varias secciones, o bien dedicar uno a cada grupo: profesores, alumnos, padres... Asimismo, debe estar bien localizado: entrada del colegio,

Administración, comedor de profesores, entrada de la capilla, etc. Podemos aprovechar para informar que el colegio dispone de intranet, de página web y de perfil en redes sociales. De esa forma conseguimos que las diferentes acciones de comunicación interna alimenten al resto de herramientas y espacios de comunicación interna.

4. Circulares.

Sirven para informar y anunciar. Conviene no abusar. Si se entregan a los alumnos es posible que se conviertan en aviones de papel a la salida del

colegio y que no lleguen a los padres. Las circulares pueden remitir a la página web o al intranet, de esa forma vamos se va creando el hábito de consultar el intranet, si el colegio dispone de él. Por esa razón, las circulares pueden ser on-line, es más directo y ahorra costes de reprografía y papelería. Han de estar bien redactadas, firmadas y fechadas, y que se entienda lo que se quiere decir, que no den pie a confusión. Antes de imprimir conviene revisarla: mejor cuatro ojos que dos. Si hay dudas a la hora de recibirla por su contenido confuso, conviene tener en cuenta el tiempo perdido en explicaciones posteriores multiplicado por el número de padres que llamarán para pedir aclaraciones por una redacción deficiente.

5. Jornadas de puertas abiertas.

Se trata de una actividad que ha de estar muy bien preparada. Para ello, a la hora de su diseño y elaboración, es fundamental contar con todos los equipos. Aunque sea una actividad “externa”, el objetivo es informar a los padres para convencerles del proyecto docente y lograr aumento de nuevas matrículas, y su éxito dependerá de su organización previa: su contenido y elaboración es “interna”. Siguiendo la dinámica de boca-boca, quienes mejor podrán hablar del colegio son los actuales padres y los antiguos alumnos; por esa razón hay que comunicar bien lo que va a tener lugar para que se logre convocar a amigos y conocidos de los padres, ex-alumnos y profesores.

6. Buzón de sugerencias.

Como su propio nombre indica, ha de ser un “buzón” y ha de ser únicamente de

“sugerencias”. Deseo insistir en esto, pues en ocasiones no cumple dicha función y se convierte en una cosa que está en la pared; incluso nadie sabe dónde está la llave porque hace mucho que no se ha abierto. Debe estar bien localizado y su ubicación ha de estar anunciada. Hay que revisarlo de forma periódica e informa de su contenido a los equipos correspondientes. Conviene animar a padres y alumnos a utilizarlo para canalizar sus comentarios, críticas, mejoras o sugerencias. Esto se puede lograr si en las circulares en la intranet se comenta su existencia, ubicación y funcionalidad. Conviene comunicar el contenido de las sugerencias para que los profesores

tengan conocimiento de las demandas, así como para generar el hábito de su utilización. Si nunca se ha utilizado el buzón de sugerencias el colegio tiene un serio problema.

7. Revista del colegio.

La revista es un instrumento muy eficaz en donde se deben incluir todos los públicos (alumnos, profesores, antiguos alumnos, APA, etc.) quizás con una sección, o la posibilidad de que participen de forma puntual. Aquí nos interesa en tanto cuanto aporta y consolida la comunicación interna del colegio. En este sentido, la revista deberá servir para informar, crear y motivar, así que conviene tener esto en cuenta a la hora de elaborar contenidos. Para la elaboración de estos contenidos debe contar con la participación de todos ellos. Ofrecemos en los anexos unas cuantas ideas para su elaboración. Las publicaciones que se hagan deben responder a estas cinco características:

- Que ofrezca información general sobre el colegio.
- Que ofrezca información de últimas novedades.
- Que esté abierto a la opinión y colaboración.
- Que esté bien elaborado.
- Que transmita fiabilidad, credibilidad.

8. Redes sociales.

Las páginas webs se han convertido en la primera puerta de acceso a las empresas, sean del tamaño que sean. Para los colegios, tener un portal de contacto y escaparate es la puerta de entrada a la institución, los equipos, los profesores, el proyecto docente.

Las redes sociales tienen gran difusión, utilización y eficacia. Las generaciones más jóvenes han crecido con ellas, así que están más habituados a la pantalla que a los papeles y circulares. Aprovechemos este potencial con todas las posibilidades.

Efectivamente, llegada a una edad, se puede confirmar que todos los alumnos tendrán un perfil en red social; también muchos padres, así como profesores y personal no docente. Pensando en los antiguos alumnos creo

que se trata de una herramienta excelente para ir creando un espacio de encuentro fecundo y positivo entre amigos y conocidos de diferentes generaciones, lo que permite enormes posibilidades.

En ocasiones las redes sociales será el reflejo de “la puerta del colegio” para escuchar inquietudes, críticas o sugerencias. Conviene tener muy claro su uso, diferenciando su utilidad como medio para informar o anunciar. No son recomendables los foros y chats.

Es adecuado aprovechar las enormes posibilidades de difusión de material gráfico, para subir fotos y vídeos: campeonatos deportivos, fiestas, jornadas de puertas abiertas, excursiones del grupo de montaña, actividades pastorales, campamentos, etc. Es necesario enlazar la página web del colegio con las redes sociales. De esa forma se crea una acción conjunta y una alimenta a la otra, logrando un buen producto con eficaces resultados. Si se dispone de boletines, revista o tablón de anuncios conviene informar de la puesta en marcha de estas redes sociales.

9. Intranet.

La intranet permite contacto directo con todos los públicos, en nuestro caso los padres y los profesores. Si funciona es muy efectivo y genera un canal de comunicación eficaz.

Llevará tiempo hasta que la gran mayoría, especialmente los padres, se hayan habituado a consultarlo. Un tema a tener en cuenta: repetirán si, efectivamente, cumple las expectativas en cuanto a cantidad y calidad de información. Antes de ponerlo en marcha hay que informar y motivar, creando un ambiente favorable. Llevará tiempo hasta que se consolide; por eso, es necesario crear la necesidad e insistir en su uso y consulta continuada. Mover a los padres a utilizarla, remitir los temas a la intranet: “lo que estamos hablando está en la intranet”. Consultarlo permite ganar tiempo y que los profesores no tengan que repetir lo mismo a los padres. Como tienden a hacer todo tipo de preguntas a la entrada o salida de clase, especialmente en infantil y primaria, los profesores pueden tener unas sencillas octavillas donde se explica el modo de acceder a la intranet, y de paso, aparece un mensaje diciendo que es voluntad del colegio el generar una buena

comunicación con los padres, y que esa es la razón para consultar la intranet. Resulta una herramienta útil y barata.

10. Mensajes a teléfonos móviles, SMS.

Todo el mundo tiene teléfono móvil. Enviar mensajes es una acción directa y 100% efectiva. Conviene no saturar con mensajes “sms”. Ha de reservarse exclusivamente para ocasiones que la urgencia lo justifique. Los mensajes no permiten textos largos, por eso hay que saber concentrar y definir bien lo que se desea comunicar. Para que no sea una acción costosa, conviene consultar precios con proveedores de mensajes masivos.

Los mensajes deben de ir firmados, pues muchos no tendrán el número guardado en su agenda y no sabrán quién lo envía. Es posible que se reciban contestaciones al mensaje, así que conviene tenerlo en cuenta para responderlos o no, o bien remitir al teléfono de información o el de secretaría.

11. Página web del colegio.

Nos interesa en tanto en cuanto ayuda a alcanzar los objetivos de comunicación interna.

La Web es una herramienta con gran capacidad de contenido, impacto y alcance. Debe estar siempre actualizada. Se puede estructurar en diferentes secciones: información corporativa e institucional, agenda, noticias, éxitos y logros alcanzados (deportivo, académico...), APA, antiguos alumnos, etc. Puede ser una puerta de acceso a la intranet. Se puede insertar un e-mail genérico que sea consultado diariamente; en ese caso es importante que las respuestas no tarden en llegar, pues funcionaría como un teléfono de atención. Es recomendable evitar foros y chats.

12. Almuerzo de equipos.

El almuerzo permite consolidar e integrar a los equipos y es aquí donde interviene el estilo de liderazgo del directivo. El tiempo genera rutina y los problemas de gestión que se suceden pueden generar distanciamientos y roces, cosa normal en toda comunidad que trabaja en un proyecto común. Conviene reservar fecha periódica (Ej. un día al mes). El director puede aprovechar para estar con cada equipo y compartir inquietudes.

Esto le permitirá conocer mejor a la gente y será una buena oportunidad para mejorar muchos temas. De esa forma, en tanto en cuanto es comunicación interna, esta dinámica permite reforzar el trato humano, tratar problemas y compartir sugerencias.

14. Entrevista personal.

La entrevista personal permite un acercamiento y relación excepcional. Se trata de “estar” con la gente. Dirigir es comunicar, así que el factor humano, el trato, es esencial.

Muchas veces el encuentro no tendrá un objetivo concreto, pero permite conocerse mejor y ayuda a solucionar problemas. Por eso, las entrevistas personales ayudan a liderar, y liderar ayuda a dirigir personas. Conviene favorecer un clima de confianza, tratar temas profesionales y ser una puerta para asomarse a los temas personales.

Como la experiencia demuestra, muchos problemas se comprenden mejor con un café o un paseo, dedicando tiempo y escuchando. Es aconsejable que sea periódica, más o menos, como las tutorías con los padres. Es momento para escuchar sugerencias.

Motivar, crear y convencer necesita un clima de confianza y entendimiento mutuo. Es aquí donde se puede mejorar enormemente la comunicación interna del colegio.

14. Teléfono de información

Si el colegio dispone de teléfono de atención, debe de ser conocido y anunciado con antelación. También conviene que aparezca en todos los materiales editados por el colegio (folleto, página web, comunicado interno, etc.). Si hay un teléfono de información alguien tiene que atenderlo y atenderlo correctamente. Tengamos en cuenta que la voz que atiende al público es reflejo de la institución. Establecer un horario ayuda a concentrar las llamadas, así que conviene ponerlo junto al número de teléfono. Esta herramienta nos permite dejar un mensaje en el contestador que sea claro y completo (nombre, teléfono, e-mail) para aquellos momentos en los que se

esperan muchas llamadas, por ejemplo el período de matriculación de alumnos, donde se pregunta lo mismo, por lo general. Es buena oportunidad remitir a la página web del colegio o al intranet.

15. Café con padres.

El café con padres es una acción de comunicación interna que permite un trato directo y distendido con los padres, para lograr cercanía, entendimiento mutuo, transparencia y confianza por ambas partes. Es aconsejable reunir una muestra de todo tipo de perfiles, no únicamente a los más comprometidos, los que siempre están en la puerta de la clase o del colegio. Cuanta más variedad mejor. En cuanto a la asistencia, conviene no pasar de 8 personas, pues con más gente no se logrará crear un clima de confianza que permita cumplir con los objetivos. Establecer día, lugar y hora de inicio y de fin, para ayudar a organizarse con los trabajos (ese día los padres pueden informar que llegarán tarde a la oficina). Hacerlo a primera hora de la mañana permite que acudan los padres y madres que trabajan, por lo tanto, conviene evitar que sea en la sobremesa. Para que la organización sea más efectiva, se recomienda invitar con tiempo y mediante una carta personalizada.

Al inicio del desayuno debe hacerse una breve introducción e invitar a los padres interese.

Adelantar y dar explicaciones a ciertos temas, evitará posteriores rumores negativos.

3.2.7. Metodología y evaluación.

El programa debe de implementarse de manera progresiva y evaluarse al término de cada estrategia, con la participación activa de los docentes.

CONCLUSIONES.

- El clima institucional entre los docentes de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo”, puede considerarse como apropiado; sin embargo, existe mucha indiferencia cuando expresan no sentirse no valorados por el trabajo que realizan, no ser reconocidos por el esfuerzo realizado, no ser tomados en cuenta por sus sugerencias, no poder comunicarse con sinceridad, los directivos no son asequibles y no saben escuchar a los subordinados.
- Las teorías de Clima institucional y comunicación organizacional nos proporcionan las bases para comprender el problema y proponer las estrategias comunicativas.
- La aplicación de las estrategias comunicacionales, permitirán mejorar el clima institucional entre los directivos y docentes de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo”

SUGERENCIAS.

- A la Dirección de la I.E. N° 14616 “Sabina Cueva Castillo” aplicar la propuesta de estrategias comunicacionales, para mejorar el clima institucional, entre los miembros.
- A la UGEL de Morropón aplicar la propuesta de estrategias comunicacionales, en las instituciones educativas que tengan similares problemas relacionadas con el clima institucional.
- Proponer la presente investigación como base a futuras investigaciones en el campo de la administración de instituciones educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Aguilar, M. (1997). «El clima social en los centros docentes». En GUIL, R. (coord.). Psicología Social de las Organizaciones Educativas. Sevilla: Kronos
- Arellano, E. (1998). La estrategia de comunicación como un principio de integración/ interacción dentro de las organizaciones. Razón y palabra, enero- marzo, Vol. 3, [Edición especial]. Extraído el 06 abril de 2009 desde <http://www.razonypalabra.org.mx/ anteriores/supesp/ estrategia.htm>.
- Asensio M., I.; Fernández D., M.J. (1991). «El clima de las instituciones de educación superior». Revista complutense de educación, 2 (3), p. 501- 518.
- Bas (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York: Fre Press
- Bass y Avolio, (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspectives and directions (pp. 49–80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bartoli, A., Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992.
- Berlo, D., El Proceso de Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.
- Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades. Madrid: La Murall
- Brow Wy Moberg (1990) teoría de la organización y la administración: enfoque integrado I Mexico: editorial Limusa Pgg 192
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas
- Eco, U., COMO SE HACE UNA TESIS. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. Editorial Gedisa, España, 1992
- Fernández (1999) La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México,
- Galindo, C: (1996). Cultura de Información, Política y Mundos Posibles, en Culturas contemporáneas. Revista de investigación y análisis. Número 3, Época.
- Hernández R.; Fernández C.; BAPTISTA P, Metodología de la Investigación. Editorial Mc.Graw Hill. México, 1995.

- Kreps, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.
- López Viera, Luis: (2003). Comunicación Social. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Martínez N, Yarmila: (2009). Hablemos de comunicación. Ediciones Logos, ACCS, La Habana.
- Mendoza Fuentes, Adriana: (2009). Propuesta de la Estrategia de Comunicación para el Festival "Casa de Cristal". Tesis en opción al título de Licenciado en Comunicación Social. Sede Universitaria Municipal de Santa Clara.
- Pasquali A., Comprender la Comunicación, Monte Avila Editores, 1978
- Rojas Soriano, Raúl. (1981). Guía para realizar investigaciones sociales. México, 16ª edición, UNAM.
- Saladrigas Medina, Hilda: (S/A). Investigación y estrategias. Relación de concomitancia en la comunicación persuasiva. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

ANEXOS

ANEXO 1:

Escala para medir Clima institucional

Estimado(a) profesor(a):

Los siguientes ítems se formulan como parte de un trabajo de investigación para mejorar el **Clima institucional** de nuestra Institución Educativa. Por lo que le pedimos su colaboración leyendo y respondiendo a lo solicitado.

Muchas gracias por su colaboración.

Nombres y apellidos:.....

Área/Nivel:..... I.E.Nº:.....

Lugar:..... Fecha:

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Indiferente

4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Nº	ENUNCIADOS	ESCALAS				
1	Mi trabajo me resulta estimulante	1	2	3	4	5
2	Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio	1	2	3	4	5
3	Mi trabajo se valora adecuadamente	1	2	3	4	5
4	Mi trabajo cumple mis expectativas laborales	1	2	3	4	5
5	Estoy satisfecho con el puesto que ocupo	1	2	3	4	5
6	Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen	1	2	3	4	5
7	Si necesito ayuda por exceso de trabajo, se me dan los medios necesarios	1	2	3	4	5
8	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	1	2	3	4	5
9	Es fácil encontrar ayuda cuando se necesita	1	2	3	4	5
10	Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas	1	2	3	4	5
11	Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo	1	2	3	4	5
12	Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo	1	2	3	4	5
13	En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras	1	2	3	4	5
14	Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman	1	2	3	4	5
15	Las relaciones con mis jefes son buenas	1	2	3	4	5
16	Mis jefes me animan cuando tengo problemas para que pueda solucionarlos	1	2	3	4	5
17	Me siento realmente apoyado por mis superiores	1	2	3	4	5
18	Los jefes se interesan por mis problemas laborales	1	2	3	4	5
19	Los jefes están disponibles cuando se les necesita	1	2	3	4	5
20	Los jefes son asequibles	1	2	3	4	5
21	Los jefes saben escuchar a sus subordinados	1	2	3	4	5
22	En general estoy satisfecho con mi jefe	1	2	3	4	5
23	Mis jefes saben resolver problemas	1	2	3	4	5
24	Mis superiores tienen suficientes conocimientos sobre la labor que desempeñan	1	2	3	4	5
25	Mis jefes saben compartir y transmitir conocimientos	1	2	3	4	5

NOTA: La presente escala ha sido desarrollada por: José Muñiz Fernández y Eduardo García Cueto, del grupo de investigación Psicometría de la Facultad de Psicología de la Universidad de Oviedo.

2. Objetivo

El objetivo central del presente proyecto fue desarrollar un nuevo Instrumento de Medida que permitiese evaluar de forma objetiva, rigurosa, fiable y válida el Clima institucional.

3. Validez

La validez de una escala se refiere al grado en el que esa prueba está midiendo lo que realmente pretende medir. Hay muchas formas de recoger datos para comprobar que la escala mide lo que pretende medir. Aquí hemos seguido dos estrategias clásicas, denominadas Validez de contenido y Validez de constructo, que se detallan a continuación. Como se puede observar en los datos que se aportan más adelante, la escala propuesta tiene una excelente validez, por lo que constituye un instrumento adecuado técnicamente para evaluar el Clima Laboral.

Validez de contenido

La validez de contenido se refiere a la garantía de que la escala contiene todos los ítems necesarios para evaluar de forma rigurosa el constructo medido, en nuestro caso el Clima laboral. Para garantizar que todos los ítems relevantes para la evaluación del Clima institucional se incluían en la escala se empezó identificando en la literatura especializada todas aquellas facetas incluidas en el constructo, que resultaron ser las siguientes:

1. Percepción del Puesto de Trabajo
2. Organización Laboral
3. Horarios y Conciliación Vida Personal
4. Relación con los compañeros
5. Posibilidades de promoción
6. Salario
7. Autonomía y Participación

8. Condiciones Físicas del Puesto

9. Relaciones con los jefes

A continuación, se procedió a generar los ítems suficientes para evaluar cada una de estas dimensiones, partiendo inicialmente de 160 ítems que cubrían adecuadamente las dimensiones citadas. Mediante los análisis psicométricos ya citados en el apartado de selección de los ítems se fueron eliminando aquellos con peor funcionamiento psicométrico, llegando así a la escala final de 25 ítems, cuyas propiedades psicométricas son excelentes.

El proceso seguido asegura que ningún aspecto o dimensión del constructo Clima Laboral ha quedado sin evaluar, pudiendo asegurarse que la escala goza de una buena validez de contenido.

Validez de constructo

La validez de constructo se refiere al grado en el que la escala desarrollada evalúa una variable o constructo con entidad propia y bien diferenciada de otros afines. De entre las distintas estrategias existentes para evaluar la validez de constructo, aquí se ha utilizado el Análisis Factorial, que es una de las más clásicas en Psicometría.

En primer lugar, se comprobó que los ítems que constituyen la escala forman una sola dimensión. Esto puede observarse en el gráfico de sedimentación que se ofrece a continuación, donde se comprueba que hay un primer factor dominante que explica el 43% de la varianza total.

4. Baremación

Para interpretar de una forma más adecuada las puntuaciones obtenidas por las personas en la escala se ha procedido a su baremación, es decir, las puntuaciones directas obtenidas por los trabajadores en la escala de clima institucional se han transformado en una escala centil, lo cual va a permitir una mejor interpretación de los resultados en función del grupo. Así, por ejemplo, si un trabajador ha obtenido en la escala una puntuación directa de

102 puntos, ello quiere decir que su percepción del clima laboral está en el percentil 85, o lo que es lo mismo, que su percepción está por encima del 85% de sus compañeros. Se trata por tanto de una puntuación muy elevada en relación con el grupo normativo de referencia constituido por el resto de sus compañeros.

BAREMO

Puntuación Directa en la Escala	Percentil
25-53	5
54-59	10
60-64	15
65-67	20
68-70	25
71-72	30
73-75	35
76-78	40
79-80	45
81-82	50
83-84	55
85-87	60
88-89	65
90-92	70
93-97	75
98-100	80
101-104	85
105-110	90
111-116	95
117-125	100

5. Sub escala de Satisfacción con los jefes

Además de la escala general de Clima institucional presentada, se desarrolló de forma complementaria una subescala específica de 12 ítems para evaluar la satisfacción de los trabajadores con sus jefes. Son los ítems: 12 y del 15-25 de

la Escala de Clima institucional. Esta subescala puede resultar muy útil si se desea detectar con mayor precisión la valoración de los jefes por parte de los trabajadores. Sigue siendo una prueba para evaluar el clima laboral, pero en este caso centrado en los aspectos relativos a los jefes.

Propiedades Psicométricas de la Sub escala: Fiabilidad

La fiabilidad de la sub escala se evaluó mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach (1951), obteniéndose un valor de 0'94. Se trata de una fiabilidad excelente, tratándose de una escala de sólo 12 ítems, lo cual indica que mide con una precisión del 94% la opinión que los trabajadores tienen de sus jefes.

Baremo para puntuar a los jefes en una escala de cero a diez

PUNTUACIÓN DIRECTA EN LA ESCALA	PERCENTIL
12-20	0
21-24	1
25-29	2
30-33	3
34-37	4
38-41	5
42-46	6
47-50	7
51-54	8
55-58	9
59-60	10

ANEXO 2:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES DE LA I.E SABINA CUEVA.

1. Mi trabajo me resulta estimulante

Estadísticos

1. Mi trabajo me resulta estimulante

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,2778
Mediana		4,0000
Moda		4,00

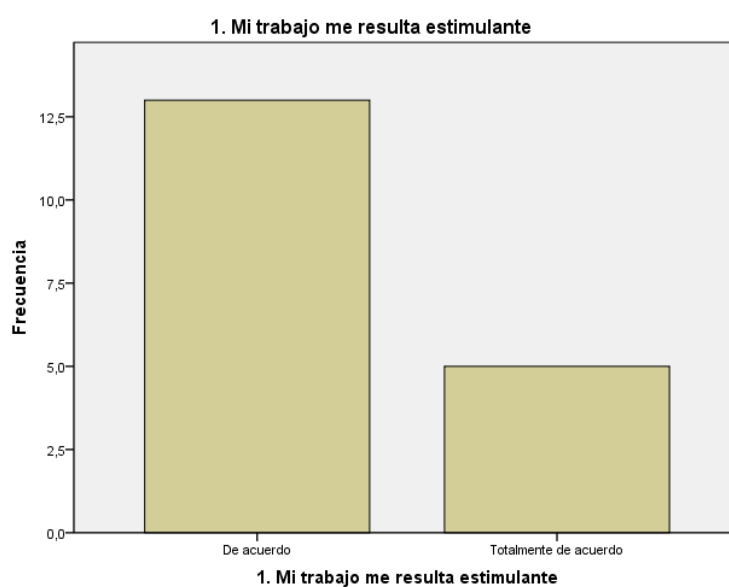
CUADRO N° 1: TRABAJO Y ESTIMULO

1. Mi trabajo me resulta estimulante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	13	72,2	72,2	72,2
	Totalmente de acuerdo	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Consultados: Mi trabajo me resulta estimulante; el 72,2% señalaron DE ACUERDO y 27,8% MUY DE ACURDO.

Los docentes en su totalidad consideran que su labor le es estimulante.



2. Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio

Estadísticos

2. Me siento implicado en el éxito y
buen funcionamiento del servicio

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,3333
Mediana		4,0000
Moda		4,00

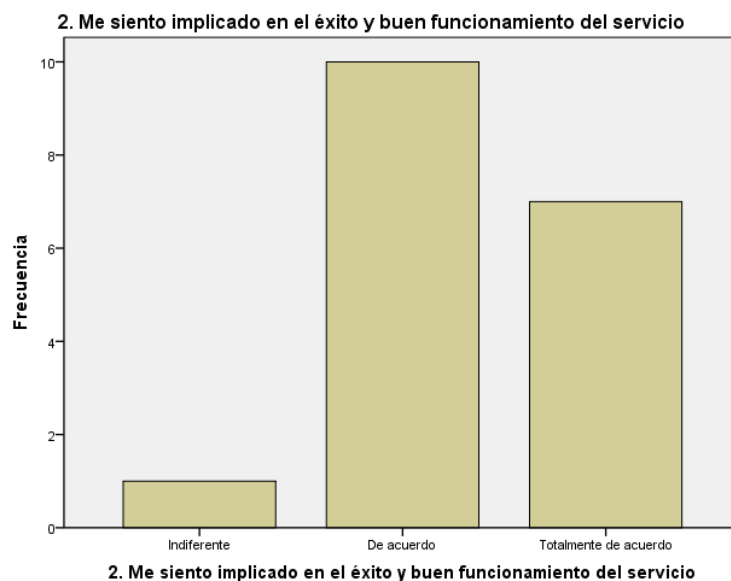
CUADRO N° 2: ÉXITO Y BUEN FUNCIONAMIENTO

2. Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Indiferente	1	5,6	5,6	5,6
De acuerdo	10	55,6	55,6	61,1
Totalmente de acuerdo	7	38,9	38,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Preguntados: Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio; el 55,6% dijeron estar DE ACUERDO y el 38,9% TOTALMENTE DE ACUERDO. Solamente el 5,6% se manifestó INDIFERENTE.

La mayoría de los docentes encuestados consideran que si están implicados en el éxito y buen funcionamiento del servicio educativo.



3. Mi trabajo se valora adecuadamente

Estadísticos

3. Mi trabajo se valora
adecuadamente

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		3,6667
Mediana		4,0000
Moda		4,00

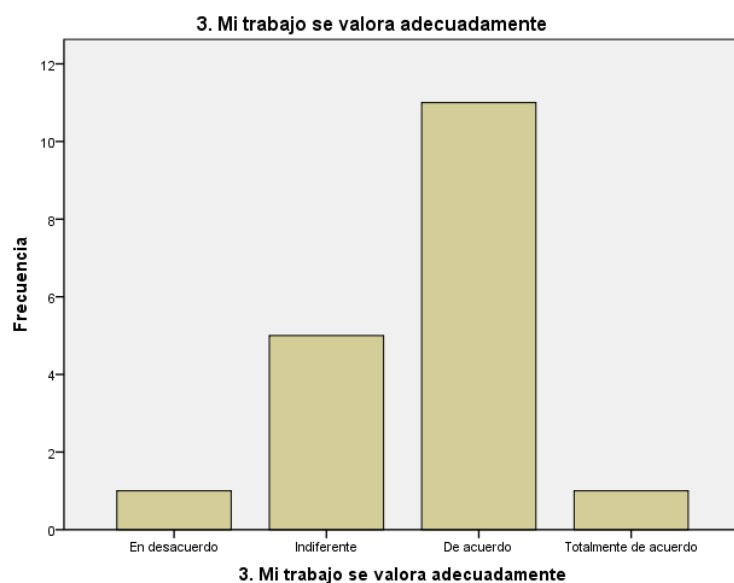
CUADRO N° 3: VALORACION DE TRABAJO

3. Mi trabajo se valora adecuadamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	5,6	5,6	5,6
	Indiferente	5	27,8	27,8	33,3
	De acuerdo	11	61,1	61,1	94,4
	Totalmente de acuerdo	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Consultados si: Mi trabajo se valora adecuadamente; el 61,1% señalaron estar DE ACUERDO, el 27,8% se mostró INDIFERENTE y un 5,6% EN DESACUERDO y MUY DE ACUERDO respectivamente.

Un alto porcentaje de docentes considera que su trabajo es valorado adecuadamente; sin embargo existe una gran cantidad de los mismos que se muestran INDIFERENTES (en desacuerdo?)



4. Mi trabajo cumple mis expectativas laborales

Estadísticos

4. Mi trabajo cumple mis expectativas

laborales

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		3,8333
Mediana		4,0000
Moda		4,00

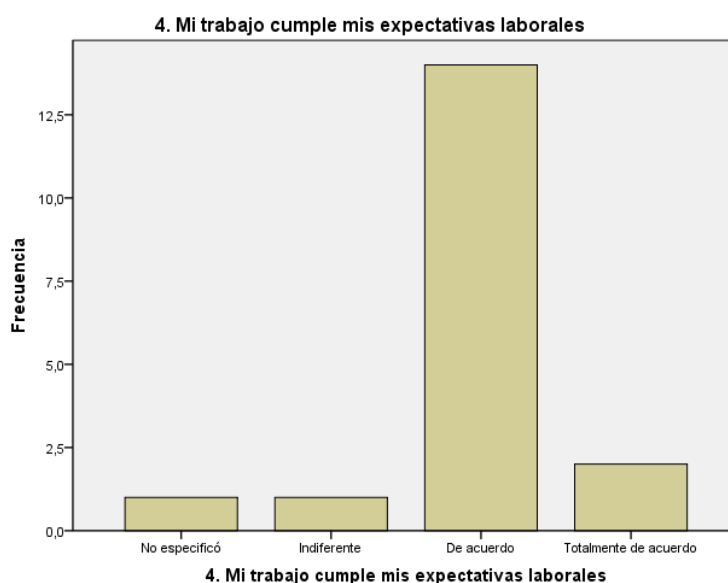
CUADRO N° 4: EXPECTATIVAS

4. Mi trabajo cumple mis expectativas laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No especificó	1	5,6	5,6	5,6
Indiferente	1	5,6	5,6	11,1
De acuerdo	14	77,8	77,8	88,9
Totalmente de acuerdo	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

En relación a: Mi trabajo cumple mis expectativas laborales; el 77,8% señalaron estare DE ACAUERDO, el 11,1% TOTALMWENTE DE ACUERDO y 5,6% INDIFERENTES Y NO CONTESTARON.

La mayoría de los docentes reconoce que su trabajo cumple sus expectativas laborales.



5. Estoy satisfecho con el puesto que ocupo

Estadísticos

5. Estoy satisfecho con el puesto que ocupo

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		3,6667
Mediana		4,0000
Moda		4,00

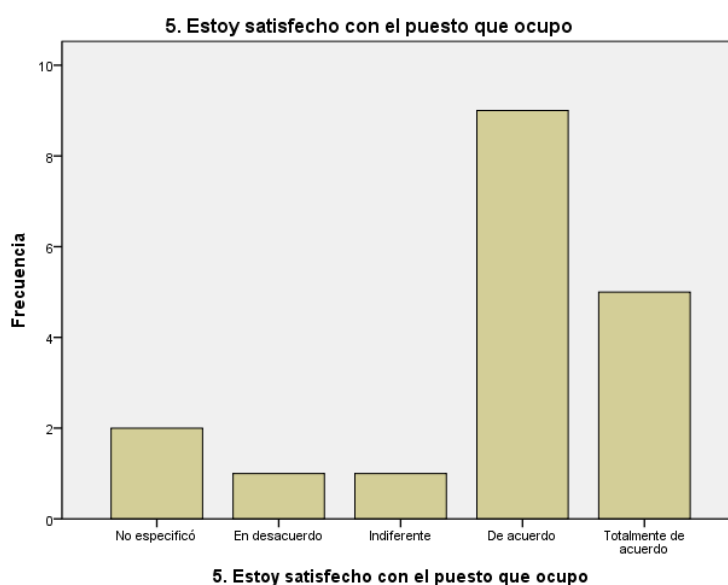
CUADRO N° 5: SATISFACCION

5. Estoy satisfecho con el puesto que ocupo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No especificó	2	11,1	11,1	11,1
	En desacuerdo	1	5,6	5,6	16,7
	Indiferente	1	5,6	5,6	22,2
	De acuerdo	9	50,0	50,0	72,2
	Totalmente de acuerdo	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Preguntados si: Estoy satisfecho con el puesto que ocupo; el 505 consideran estar DE ACUERDO, 27,8% TOTALMENTE DE ACUERDO, 11,1% NO ESPECIFICO y un 5,6% EN DESACUERDO e INDIFERENTE.

A pesar de que un alto porcentaje de docentes está de acuerdo; sin embargo 22,3% podrían considerarse en desacuerdo.



6. Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen

Estadísticos

6. Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		3,8333
Mediana		4,0000
Moda		4,00

CUADRO N° 6: RECONOCIMIENTO

6. Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos En desacuerdo	1	5,6	5,6	5,6
Indiferente	3	16,7	16,7	22,2
De acuerdo	12	66,7	66,7	88,9
Totalmente de acuerdo	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Ante la pregunta: Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen; el 66,7% señalaron estar DE ACUERDO, el 16,7% INDIFERENTES, el 11,1% TOTALMENTE DE ACUERDO y 5,6% EN DESACUERDO.

Los docentes en su mayoría están de acuerdo en señalar que sus esfuerzos son reconocidos. Sin embargo 22,3% se consideraría en desacuerdo.



7. Si necesito ayuda por exceso de trabajo, se me dan los medios necesarios

Estadísticos

7. Si necesito ayuda por exceso de trabajo, se me dan los medios necesarios

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		3,3889
Mediana		4,0000
Moda		4,00

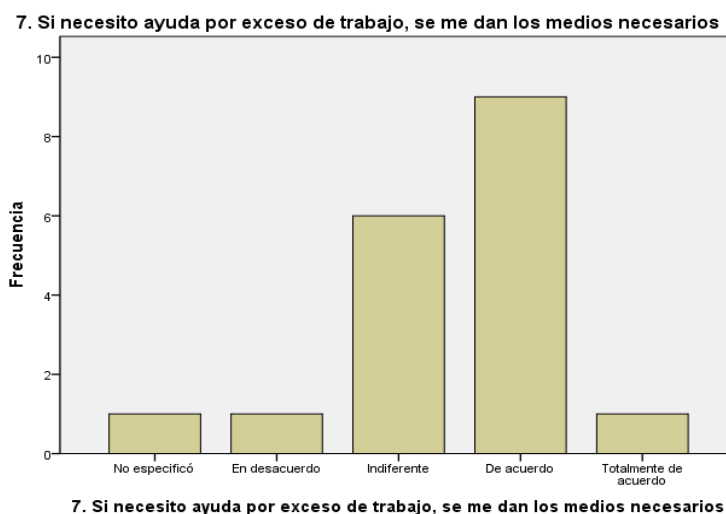
CUADRO N° 7: AYUDA

7. Si necesito ayuda por exceso de trabajo, se me dan los medios necesarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No especificó	1	5,6	5,6	5,6
En desacuerdo	1	5,6	5,6	11,1
Indiferente	6	33,3	33,3	44,4
De acuerdo	9	50,0	50,0	94,4
Totalmente de acuerdo	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Preguntados: Si necesito ayuda por exceso de trabajo, se me dan los medios necesarios; el 50% manifestó estar DE ACUERDO, el 33,3% INDIFERENTES y 5,6% NO ESPECIFICP, EN DESACUERDO y TOTALMENTE DE ACUERDO, respectivamente.

Existe un alto porcentaje de docentes que manifiestan su desacuerdo.



8. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos

Estadísticos

8. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,3333
Mediana		4,0000
Moda		4,00

CUADRO N° 8: OBJETIVOS DEFINIDOS

8. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	1	5,6	5,6	5,6
	De acuerdo	10	55,6	55,6	61,1
	Totalmente de acuerdo	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Consultados si: Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos; el 55,6% consideran estar DE ACUERDO, el 38,9% TOTALMENTE DE ACUERDO y 5,6 INDIFERENTES.

Los docentes conocen los objetivos de su trabajo.



9. Es fácil encontrar ayuda cuando se necesita

Estadísticos

9. Es fácil encontrar ayuda cuando se necesita

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		3,7222
Mediana		4,0000
Moda		4,00

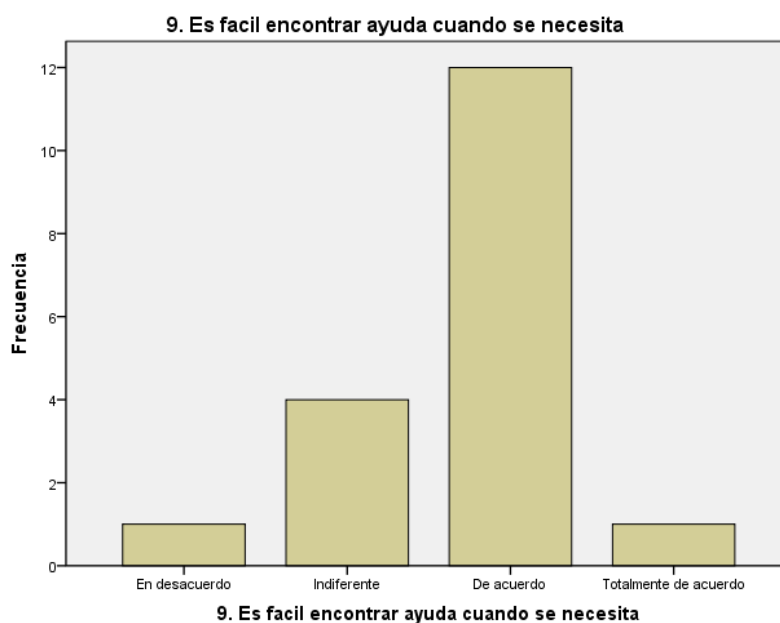
CUADRO N° 9: AYUDA

9. Es fácil encontrar ayuda cuando se necesita

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	5,6	5,6	5,6
	Indiferente	4	22,2	22,2	27,8
	De acuerdo	12	66,7	66,7	94,4
	Totalmente de acuerdo	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Ante la pregunta: Es fácil encontrar ayuda cuando se necesita; el 66,7% consideran DE ACUERDO, 22,2% INDIFERENTES y 5,6% EN DESACUERO y TOTALMENTE DE ACUERDO.

Los docentes a pesar que la mayoría está de acuerdo un 33,4% no lo está.



10. Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas

Estadísticos

10. Mis sugerencias sobre el trabajo
son atendidas

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		3,67
Mediana		4,00
Moda		4

CUADRO N° 10: SUGERENCIAS ATENDIDAS

10. Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No especificó	1	5,6	5,6	5,6
	Indiferente	3	16,7	16,7	22,2
	De acuerdo	13	72,2	72,2	94,4
	Totalmente de acuerdo	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Ante la interrogante: Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas; el 72,2% manifestaron DE ACUERDO, 16,7% INDIFERENTES y 5,6% NO ESPECIFICO y TOTALMENTE DE ACUERDO respectivamente.

LA mayoría se encuentra de acuerdo, sin embargo un 27,8% no lo está.



11. Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo

Estadísticos

11. Tengo autonomía para organizar
mi propio trabajo

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,06
Mediana		4,00
Moda		4

CUADRO N° 11: AUTONOMIA

11. Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No especificó	1	5,6	5,6	5,6
	De acuerdo	12	66,7	66,7	72,2
	Totalmente de acuerdo	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Consultados: Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo. El 66,7% precisó DE ACUERDO, 27,8% TOTALMENTE DE ACUERDO y 5,6% NO ESPECIFICO.

La mayoría de los docentes tienen autonomía para organizar su trabajo.



12. Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo

Estadísticos

12. Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,22
Mediana		4,00
Moda		4

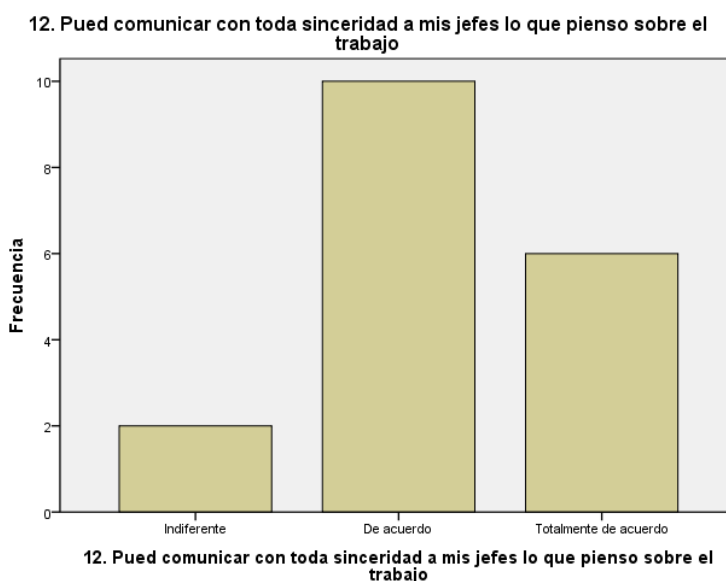
CUADRO N° 12: COMUNICACION

12. Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	2	11,1	11,1	11,1
	De acuerdo	10	55,6	55,6	66,7
	Totalmente de acuerdo	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Preguntados: Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo; el 55,6% señalaron DE ACUERDO, 33,3% TOTALMENTE DE ACUERDO y 11,1% INDIFERENTES.

Los docentes consideran su conformidad ante la pregunta, un porcentaje de los mismos se muestran indiferentes.



13. En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras

Estadísticos

13. En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,22
Mediana		4,00
Moda		4

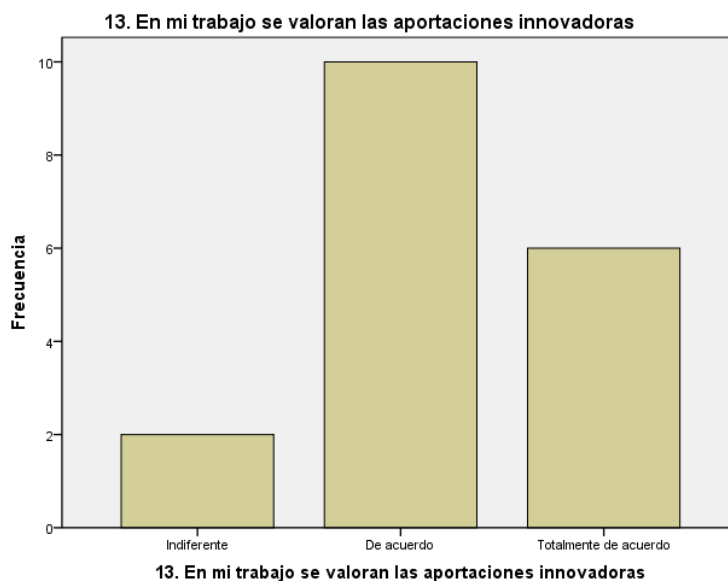
CUADRO N° 13: VALORACION APORTACIONES INNOVADORAS

13. En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Indiferente	2	11,1	11,1	11,1
De acuerdo	10	55,6	55,6	66,7
Totalmente de acuerdo	6	33,3	33,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Ante la pregunta: En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras; el 55,6% está DE ACUERDO, el 33,3% TOTALMENTE DE ACUERDO y un 11,1% INDIFERENTE.

La mayoría de docentes consideran que son valoradas sus aportaciones innovadoras.



14. Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman

Estadísticos

14. Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,11
Mediana		4,00
Moda		4

CUADRO N° 14: DECISIONES

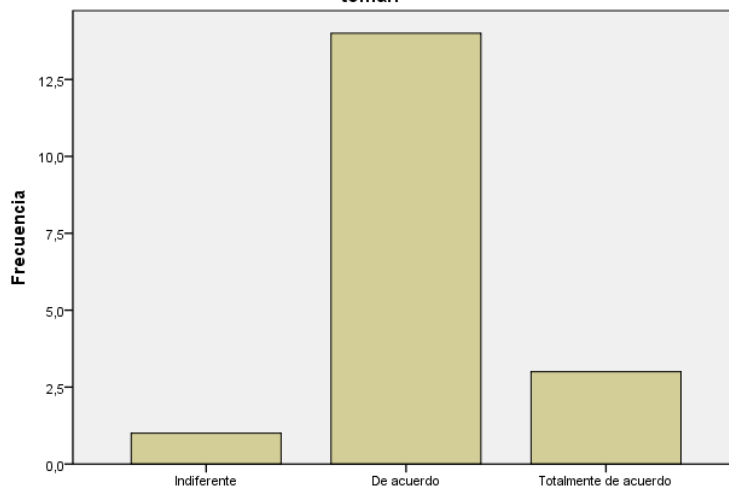
14. Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	1	5,6	5,6	5,6
	De acuerdo	14	77,8	77,8	83,3
	Totalmente de acuerdo	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Preguntados: Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman; el 77,8% manifestaron estar D ACUERDO, 16,7% TOTALMENTE DE ACUERDO y 5,6% INDIFERENTES.

El mayor porcentaje de docentes si están de acuerdo con la premisa.

14. Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman



14. Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman

15. Las relaciones con mis jefes son buenas

Estadísticos

15. Las relaciones con mis jefes son buenas

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,56
Mediana		5,00
Moda		5

CUADRO N° 15: RELCIONES

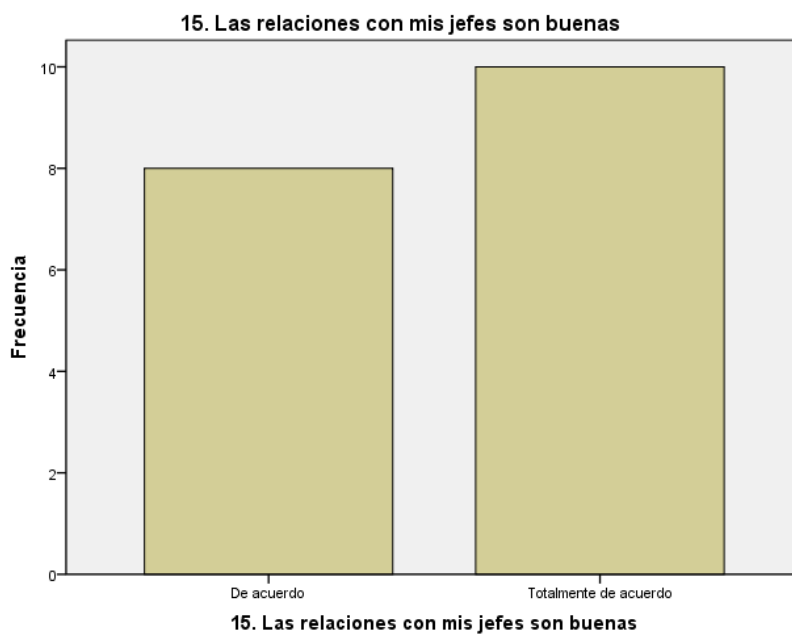
15. Las relaciones con mis jefes son buenas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	8	44,4	44,4	44,4
	Totalmente de acuerdo	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Consultados: Las relaciones con mis jefes son buenas; el 55,6% señalaron estar

TOTALMENTE DE ACUERDO y un 44,4% DE ACUERDO.

Todos los docentes sostienen buenas relaciones con sus jefes.



16. Mis jefes me animan cuando tengo problemas para que pueda solucionarlos.

Estadísticos

16. Mis jefes me animan cuando tengo problemas para que pueda solucionarlos.

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,33
Mediana		4,00
Moda		4

CUADRO N° 16: SOLUCION DE PROBLEMAS

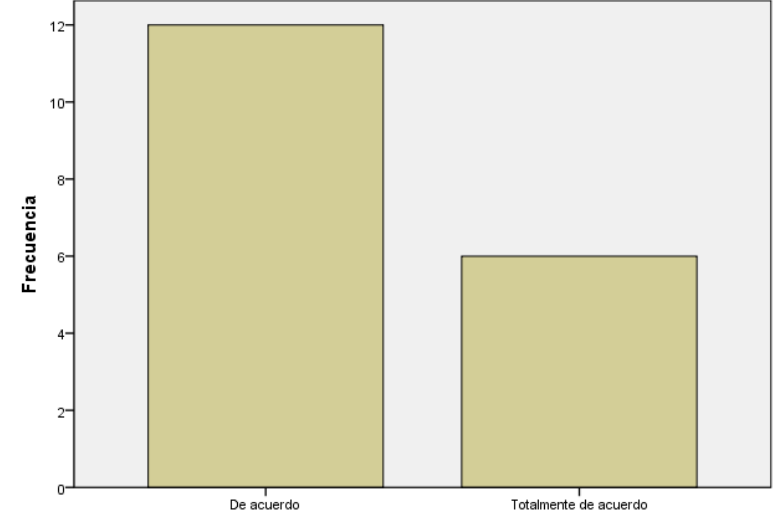
16. Mis jefes me animan cuando tengo problemas para que pueda solucionarlos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	12	66,7	66,7	66,7
	Totalmente de acuerdo	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Preguntados losa docentes. Mis jefes me animan cuando tengo problemas para que pueda solucionarlos. El 66,7% dijeron DE ACUERDO, 33,3% TOTALMENTE DE ACUERDO

La totalidad está de acuerdo.

16. Mis jefes me animan cuando tengo problemas para que pueda solucionarlos.



16. Mis jefes me animan cuando tengo problemas para que pueda solucionarlos.

17. Me siento realmente apoyado por mis superiores.

Estadísticos

17. Me siento realmente apoyado por mis superiores.

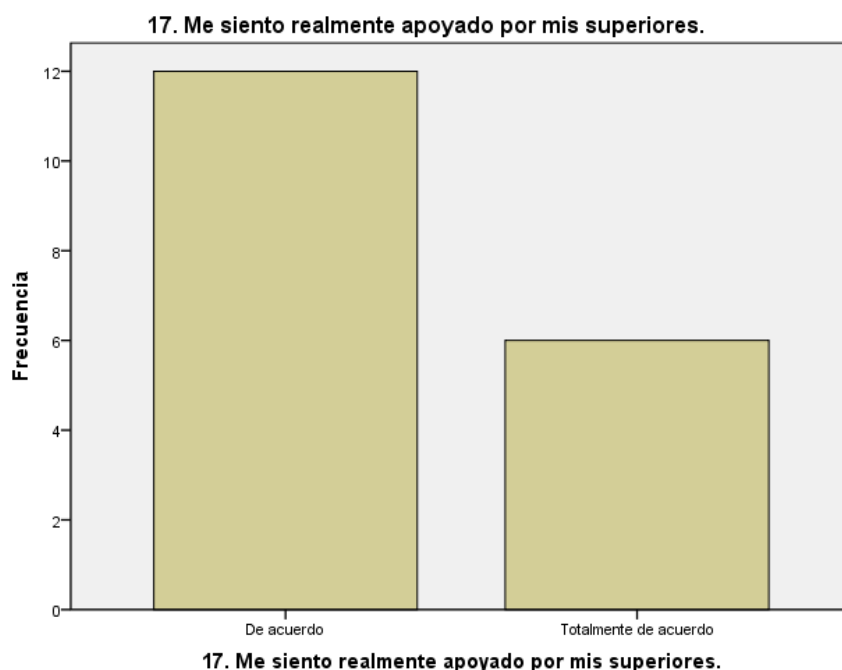
N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,33
Mediana		4,00
Moda		4

CUADRO N° 17: APOYO SUPERIORES

17. Me siento realmente apoyado por mis superiores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	12	66,7	66,7	66,7
	Totalmente de acuerdo	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Consultados sobre: Me siento realmente apoyado por mis superiores. El 66,7% sostienen DE ACUERDO y 33,3% TOTALMENTE DE ACUERDO. Todos los docentes están de acuerdo.



18. Los jefes se interesan por mis problemas laborales

Estadísticos

18. Los jefes se interesan por mis
problemas laborales

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,11
Mediana		4,00
Moda		4

CUADRO N° 18: INTERES PROBLEMAS LABORALES

18. Los jefes se interesan por mis problemas laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No especificó	1	5,6	5,6	5,6
	De acuerdo	11	61,1	61,1	66,7
	Totalmente de acuerdo	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Preguntados los docentes: . Los jefes se interesan por mis problemas laborales; el 61,1% dijeron DE ACUERDO, el 33,3% TOTALMENTE DE ACUERDO y 5,6% NO ESPECIFICO.

La mayoría de docentes si está de acuerdo.



19. Los jefes están disponibles cuando se les Necesita

Estadísticos

19. Los jefes están disponibles
cuando se les necesita

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,28
Mediana		4,00
Moda		4

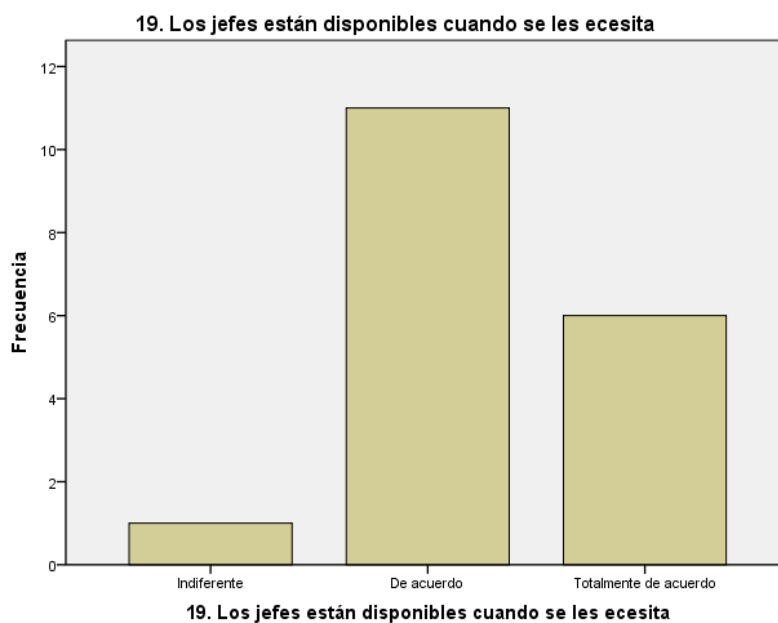
CUADRO N° 19: DISPONIBILIDAD JEFES

19. Los jefes están disponibles cuando se les necesita

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	1	5,6	5,6	5,6
	De acuerdo	11	61,1	61,1	66,7
	Totalmente de acuerdo	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Consultados: Los jefes están disponibles cuando se les necesita; el 61,1% dijeron DE ACUERDO, 33,3% TOTALMENTE DE ACUERDO y 5,6% INDIFERENTES.

La mayoría de los docentes si están de acuerdo.



20. Los jefes son asequibles

Estadísticos

20. Los jefes son asequibles

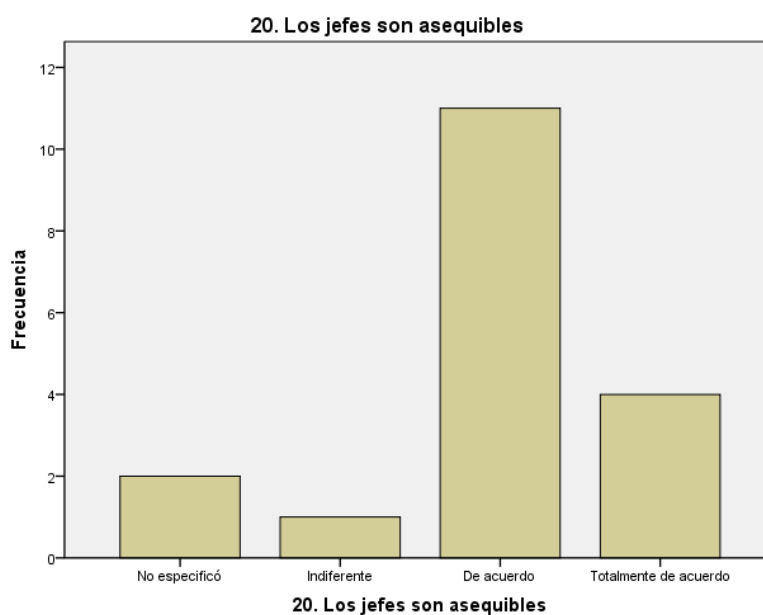
N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		3,72
Mediana		4,00
Moda		4

CUADRO N° 20: ASEQUIBILIDAD

20. Los jefes son asequibles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No especificó	2	11,1	11,1	11,1
	Indiferente	1	5,6	5,6	16,7
	De acuerdo	11	61,1	61,1	77,8
	Totalmente de acuerdo	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Respecto a: Los jefes son asequibles; el 61,1% señalaron DE ACUERDO, 22,2% TOTALMENTE DE ACUERDO, 11,1% NO ESPECIFICO y 5,6% INDIFERENTE. A pesar de que la mayoría de docentes manifiestan su conformidad; un 16,7% se muestra contrario.



21. Los jefes saben escuchar a sus subordinados

Estadísticos

21. Los jefes saben escuchar a sus subordinados

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,39
Mediana		4,50
Moda		5

CUADRO N° 21: SABER ESCUCHAR

21. Los jefes saben escuchar a sus subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	2	11,1	11,1	11,1
	De acuerdo	7	38,9	38,9	50,0
	Totalmente de acuerdo	9	50,0	50,0	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Preguntados: Los jefes saben escuchar a sus subordinados; el 50% señalaron TOTALMENTE DE ACUERDO, 38,9% DE ACUERDO y 11,1% INDIFEENTES. La mayoría de docentes si están de acuerdo, pero existen docentes que no están de acuerdo.



22. En general estoy satisfecho con mi jefe.

Estadísticos

22. En general estoy satisfecho con mi jefe

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,56
Mediana		5,00
Moda		5

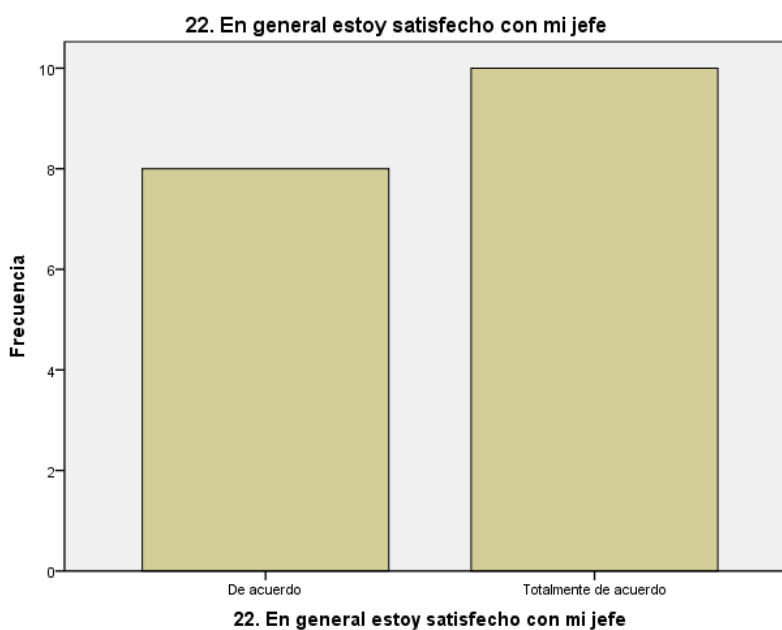
CUADRO N° 22: SATISFACCION JEFE

22. En general estoy satisfecho con mi jefe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De acuerdo	8	44,4	44,4	44,4
Totalmente de acuerdo	10	55,6	55,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Consultados: En general estoy satisfecho con mi jefe; el 55,6% dijo TOTALMENTE DE ACUERDO, 44,4% DE ACUERDO.

Los docentes están conforme con su jefe.



23. Mis jefes saben resolver problemas

Estadísticos

23. Mis jefes saben resolver problemas

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,50
Mediana		4,50
Moda		4 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

CUADRO N° 23: RESOLVER PROBLEMAS

23. Mis jefes saben resolver problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	9	50,0	50,0	50,0
	Totalmente de acuerdo	9	50,0	50,0	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Preguntados: Mis jefes saben resolver problemas; el 50% sostienen DE ACUERDO Y TOTALMENTE DE ACUERDO.

El jefe si sabe resolver los problemas.



24. Mis superiores tienen suficientes conocimientos sobre la labor que desempeñan

Estadísticos

24. Mis superiores tienen suficientes conocimientos sobre la labor que desempeñan

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,67
Mediana		5,00
Moda		5

CUADRO N° 24: CONOCIMIENTOS LABOR DESEMPEÑAN

24. Mis superiores tienen suficientes conocimientos sobre la labor que desempeñan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	1	5,6	5,6	5,6
	De acuerdo	4	22,2	22,2	27,8
	Totalmente de acuerdo	13	72,2	72,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Consultado sobre: Mis superiores tienen suficientes conocimientos sobre la labor que desempeñan; el 72,2% sostienen TOTALMEWNT DE ACUERDO, 22,2% DE ACUERDO y 5,6% INDIFERENTES.

La mayoría de los docentes si están de acuerdo.



25. Mis jefes saben compartir y transmitir conocimientos

Estadísticos

25. Mis jefes saben compartir y
transmitir conocimientos

N	Válidos	18
	Perdidos	0
Media		4,72
Mediana		5,00
Moda		5

CUADRO N° 25: COMPARTIR CONOCIMIENTOS.

25. Mis jefes saben compartir y transmitir conocimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	5	27,8	27,8	27,8
	Totalmente de acuerdo	13	72,2	72,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Preguntados: Mis jefes saben compartir y transmitir conocimientos; el 72,2% están
TOTALMENTE DE ACUERDO, el 27,8% DE ACUERDO.

La totalidad de docentes están de acuerdo.

