



UNIVERSIDAD
MARCELINO
CHAMPAGNAT

ESCUELA DE POSGRADO
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN
**GESTIÓN ESCOLAR CON
LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

TRABAJO ACADÉMICO

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN Y CLIMA ESCOLAR EN LA INSTITUCION EDUCATIVA "SANTA ROSA", DISTRITO DE TARAPOTO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN, 2018

AUTOR: Marcovic Alaín Ríos Chumbe

ASESOR: Sofía Adela Sandoval Cobeñas

Trabajo Académico para la obtención del Título de Segunda Especialidad en "Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico"

San Martín - Tarapoto
Diciembre - 2018



PERÚ

Ministerio
de Educación

DEDICATORIA

A Mayumi Kanena, Bryan Alain, Carlos Ernesto, mis queridos hijos, que, con su comprensión y apoyo, hicieron posible caminar un peldaño más en mi carrera profesional.

INDICE

Resumen	
Presentación	
	Pág.
Capítulo I: Identificación del problema	
1.1 Contextualización del problema	08
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	10
1.3 Formulación del problema.....	11
1.4 Planteamiento de alternativa de solución	13
1.5 Justificación	16
Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores	
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema	17
2.1.1 Antecedentes nacionales	17
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	19
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada.....	20
Capítulo III: Método	
3.1 Tipo de investigación	48
3.2 Diseño de investigación.....	49
Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación	
4.1 Plan de Acción.....	50
4.1.1 Objetivos	50
4.1.2 Participantes.....	51
4.1.3 Acciones	51
4.1.4 Técnicas e instrumentos.....	52
4.1.5 Recursos humanos y materiales	53
4.1.6 Presupuesto	53
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción	54
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación.....	56
4.4 Validación de la propuesta	58

4.4.1 Resultados de validación	58
Referencias	59
Apéndices.....	61
Matriz de consistencia	62
Árbol de problemas	63
Árbol de Objetivos	64
Instrumentos	65
Evidencias de las acciones realizadas.....	67

RESUMEN

A partir de los sin número de problemas que se presentan en la institución educativa, y con la intención de contribuir a solucionarlos, y en este caso mejorar el clima escolar y la participación de los miembros de la comunidad educativa, es que se plantea el trabajo académico denominado **“PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN Y CLIMA ESCOLAR EN LA INSTITUCION EDUCATIVA “SANTA ROSA”, DISTRITO DE TARAPOTO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN, 2018”**, que tiene como objetivo : Mejorar la comunicación organizacional para para fortalecer la participación y clima escolar en la “IE “Santa Rosa”, en la que tiene como participantes al personal directivo, jerárquico, docente y administrativos de la Institución Educativa “Santa Rosa”.

Para la elaboración del Plan de Acción se aplicó la metodología de la investigación aplicada con un diseño de acción – participación, la encuesta fue el instrumento que nos permitió recoger información, la misma que nos llevó al diagnóstico y desde la cual se priorizo e identifico el problema, y formulación del problema, utilizando referentes conceptuales y teóricos de den sustento al Plan de Acción, para luego desarrollar la propuesta.

La pudo recoger las necesidades y demandas de los involucrados, y determinar que la comunicación organizacional es fundamental para mejorar el clima y la participación escolar, y por ende alcanzar los objetivos y metas institucionales, fortaleciendo el liderazgo pedagógico del directivo, por lo que su implementación es necesaria.

Palabras claves: *Comunicación organizacional, Liderazgo pedagógico, Trabajo en equipo*

PRESENTACIÓN

El trabajo académico denominado **“propuesta de plan de mejora de la comunicación organizacional para fortalecer la participación y clima escolar en la institución educativa “Santa Rosa”, distrito de Tarapoto, provincia y región San Martín, 2018”**, tiene como objetivo: Mejorar la comunicación organizacional para fortalecer la participación y clima escolar en la “IE “Santa Rosa”, la comunicación organizacional es un aspecto fundamental para fortalecer la participación y clima escolar, las mismas que contribuyen directamente en la gestión escolar, y por lo tanto a mejorar los logros de aprendizajes, así como alcanzar los objetivos y metas institucional; en este proceso el liderazgo pedagógico del directivo se ve acentuada en el quehacer cotidiano de la institución.

Con este plan de nos proponemos a que cada uno de los miembros de la comunidad educativa de la institución, podamos comunicarnos mejor, respetando las divergencias las mismas que serán canalizadas adecuadamente, por lo que, en el año 2019, se debe desarrollar, cuya experiencia que se recoja pueda servir a otras instituciones de la jurisdicción de la UGEL San Martín. La iniciativa del trabajo, nace de un problema real y presente, que es la falta de canales adecuados y fundamentalmente en las formas de comunicarnos, para poder recoger la información realizamos una encuesta.

El presente trabajo académico está organizado en capítulos que describimos a continuación:

El Capítulo I, Identificación del problema, que abarca, la contextualización del problema, así como la diagnóstico y descripción general de la situación problemática, la formulación del problema, como también hacemos el planteamiento de alternativa de solución y por último la justificación del trabajo académico.

En el Capítulo II, nos referimos a los referentes conceptuales y experiencias anteriores, divididos en antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema, tanto del

ámbito nacional e internacional, y los referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada.

Capítulo III al que hemos denominados Método, en el tratamos en cuanto al tipo de investigación, que para este caso es del tipo aplicada, así como al diseño de investigación, optando por la de acción – participativa.

En el capítulo IV, desarrollamos la propuesta en sí, donde mencionamos los objetivos, las actividades, los recursos, el presupuesto, así como el proceso de monitoreo y evaluación del plan.

Para finalizar el trabajo académico, contiene los referentes, es decir la bibliografía que sustenta la propuesta, la matriz de consistencia del trabajo, los arboles de problemas y objetivos y el instrumento que utilizamos.

Cabe manifestarles que esperamos que podamos contribuir a mejorar la comunicación organizacional, y que todos los participantes nos involucremos, ya que todos y cada uno de nosotros va a depender mejorar la gestión escolar.

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa “Santa Rosa”, se ubica en el Jr. Progreso N° 114, cercado del distrito de Tarapoto, provincia y región San Martín, se encuentra en la parte comercial de la ciudad, donde se ubica las principales entidades financieras, comerciales y entidades públicas y privadas.

El local de la Institución Educativa es propio y de material noble, cuenta con los siguientes ambientes: 22 aulas que entre los dos turnos funcionan 43 secciones, cuenta con una aula de innovaciones debidamente implementada con computadoras modernas y 05 equipos multimedia, con acceso a internet, cuenta con un patio principal amplio que sirve para realizar las actividades cívico escolares, cuenta con un kiosco escolar, implementada con mesas y sillas para que los estudiantes puedan disfrutar de sus alimentos en forma cómoda, cuenta con un departamento de psicología y otro de enfermería, donde se brinda atención a los estudiantes, existe un ambiente de servicios múltiples, en el espacio anexo, se ubica una losa multideportiva, así como 02 canchas auxiliares de basquetbol, 02 de voleibol y uno de fulbito, asimismo un escenario para actividades importantes, en este espacio se ubica el laboratorio y los talleres de teatro, danza y banda de música, también se cuenta con un mini gimnasio.

La institución educativa es de gestión es pública, atiende el nivel Secundaria, a 1300 estudiantes, con una plana docente de 70 profesores y 15 trabajadores administrativos, las características socio económicas de los estudiantes es heterogénea, ya que los padres de familia en un porcentaje menor son profesionales y dependientes, mientras otros se dedican a actividades comerciales y de servicio; mientras una gran cantidad de estudiantes provienen de familias que se dedican a actividades de servicio temporales y que les genera ingresos bajos y adicionalmente viven se zonas urbano marginales de los distritos de Tarapoto, Banda de Shilcayo y Morales.

La población docente caracteriza por un 80% es nombrado, con más de 25 años de servicio y por encima de los 50 años de edad, la mayoría de ella solo ha tenido experiencia labora en la institución como nombrado; desde el trabajo pedagógico, se puede mencionar, que son bastante rutinarios y poca actitud por el cambio, así como la mitad de ellos trabaja en instituciones particulares, lo que conlleva a que no disponga de mucho tiempo.

La institución educativa esta organizada en dos turnos, que atiende estudiantes del 1° hasta el 5° grado de educación secundaria, cuenta con un Director General y dos Sub Directores, que son designados, así mismo cuenta con dos asesores de áreas (matemática y Ciencia, tecnología y Ambiente), un jefe de laboratorio y un Coordinador de TOE; entre los instrumentos de gestión cuenta con PEI, PCC, Reglamento Interno y Plan Anual de Trabajo, entre los órganos de participación cuenta con su Consejo Educativo Institucional, Comité de Recursos Propios, por otro lado funcionan adecuadamente el Municipio Escolar, el Sindicato de Docentes, Sindicato de Trabajadores Administrativos y la APAFA.

Entre los problemas que se ha podido identificar tenemos: poca disposición de tiempo, deficiencia en la comunicación, relaciones interpersonales tensas, poca actitud por el cambio, trabajo rutinario, desconocimiento del enfoque por competencias y evaluación inadecuada de los aprendizajes, fundamentalmente en el uso de los instrumentos de evaluación.

El presente Plan de Acción, se relaciona con Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, asimismo tiene relación con el Marco de Buen Desempeño Directivo, *“Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.”* Específicamente en la

“Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; as. Como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.” Por otro lado, tiene relación con la Primera Dimensión de Liderazgo pedagógico de Vivian Robinson; en cuanto *“incluye la definición, comunicación y monitoreo de metas de aprendizaje, estándares y expectativas, y el involucramiento del personal y otros en el proceso, de tal forma que haya claridad y consenso sobre las metas.”* En tanto que la comunicación es un elemento fundamental para convivencia.

1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

En la I.E “Santa Rosa” tiene una serie de problemas, sin embargo se ha tenido que priorizar por su incidencia en las demás; por ello la Comunicación Organizacional para fortalecer la participación y clima escolar, tiene una importancia relevante, entendida ésta como se establece la Comunicación en la I.E, como organización, basada en los mecanismos y procesos, respetando las normas establecidas; las causas más relevantes tenemos y las podemos agrupar en: Características de los docentes: Docentes cansados, con más de 50 años de edad, Docentes rutinarios con más de 25 años de servicios, Docentes con experiencia tan solo en la IE, y Relaciones interpersonales: Grupos antagónicos, desde hace muchísimos años, bajo la perspectiva de cada una de ellas es mejor que la otra, y esta se acentúa en la búsqueda que estén en el control de la plana directiva, esto se agrava más aun ya que las Habilidades sociales son deficientes, sus diferencias no lo abordan de manera asertiva ni empática, sino en forma frontal y agresiva, sin ningún miramiento a generar algún malestar en los demás y tampoco respetando los espacios ni momentos; todo esto influye en una deficiencia para la consecución de Objetivos y Metas y desde luego en un Clima Escolar deteriorada.

Luego de haber aplicado la encuesta a los involucrados, tenemos los siguientes resultados:

En la dimensión de comunicación, 43 encuestados manifiestan que el nivel de comunicación es medio, representado por un 86%, sin embargo cabe especificar que en el ítem 3 (Comparte sus ideas con los trabajadores) alcanza un promedio 2.52, siendo el más bajo seguido del ítem 3 (Escucha y acepta sugerencias de sus colaboradores) y del ítem 2 (Mantiene la comunicación permanente con su personal), siendo el ítem 6 (Afronta los rumores de manera pertinente y alturada) la que obtiene un promedio de 3.34, seguido del ítem 7 (Escucha solamente a quien desea escuchar), con un promedio de 3.02 y el ítem 8 (Prefiere la comunicación escrita a la verbal) con un promedio de 3.04; por lo que podemos decir que la comunicación es mala.

Un 78% de los encuestados manifiestan que el liderazgo es medio, con 18% que es bajo, sin embargo, la generación de un ambiente de trabajo agradable es uno de ítems más bajo, lo que contradice al ítem Reconoce el esfuerzo y dedicación de los colaboradores, seguido por el ítem evita los conflictos con los compañeros de trabajo. Por lo que podemos decir que existe un liderazgo aparente, sin embargo, bastante evasivo, lo que se complementa con la dimensión de Comunicación.

Un 96% manifiesta que el trabajo en equipo de medio, sin embargo, cabe precisar que entre los ítems existe contradicción, como carece de iniciativa propia para proponer proyectos, Desestima las ideas de los demás, y hace prevalecer la suya, Busca llamar la atención en las actividades institucionales que son las que obtienen más altas puntuaciones son contradictorias a las características del Trabajo en Equipo, por ello se concluye que es bastante deficiente esta dimensión.

1.3 Formulación del problema

Analizada la situación problemática “Santa Rosa” de Tarapoto, hemos podido identificar muchos problemas, entre los que tenemos, la falta de voluntad para el cambio, trabajo rutinario, practica pedagógica tradicional, antagonismos entre grupos de trabajadores, la que repercuten en entorpecer el trabajo y por lo tanto el logros de los objetivos, también esta la falta de comunicación organizacional, manifiesta en una

comunicación poco asertiva, mínimo trabajo en equipo y desde luego crisis en el liderazgo pedagógico. Por lo que nos planteamos la siguiente pregunta: ¿Cómo mejorar la comunicación organizacional en la Institución Educativa “Santa Rosa” para fortalecer la participación y clima escolar?

El problema ha sido analizado y priorizado a través de la técnica del árbol de problemas, que consiste en la representación gráfica de lo que está ocurriendo en una determinada situación, es decir el problema principal, por qué está ocurriendo, es decir identificar las causas y que es lo que esto está ocasionando, es decir los efectos o consecuencias. El árbol de problemas, que presentamos en el *Apéndice 2*, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

- Formulación del problema central
- Identificación de las causas del problema y sus interrelaciones
- Identificación de los efectos y sus interrelaciones
- Diagramado del árbol de problemas
- Verificación de la consistencia de su estructura.

La poca participación de los actores educativos en acciones de comunicación organizacional, es entendida en tanto que los miembros de la comunidad no participan en las actividades dirigidas a entablar una comunicación organizacional, esta causa tiene como efecto directo, en que la falta de conocimiento y mas aun en poca practica y respeto por los canales y formas de comunicación.

Poca practica de una comunicación asertiva, lo que se ha podido notar, es que las formas de comunicación son inadecuadas, agresivas, poco asertivas, en general no se pone en practica las habilidades comunicativas ni sociales, derivando en agresiones mutuas, deterioro de las relaciones humanas y por lo tanto en logro de los objetivos institucionales.

El deficiente involucramiento en el trabajo en equipo, la mayoría de docentes realizan por ejemplo actividades de planificación curricular en forma individual, a pesar que en el área y el grado a su cargo están mas de tres docentes, esto conlleva a realizar un trabajo desarticulado de los objetivos institucionales y de las metas de aprendizaje.

Finalmente, consideramos que el problema identificado y analizado es superable, en tanto la Institución Educativa evidencia docentes y trabajadores que tienen bastante experiencia, algunos de ellos con capacidad técnica en su área, sin embargo, también vemos resistencia al cambio, el trabajo rutinario, y la poca disposición al trabajo en equipo, en tanto que esta demanda tiempo, lo cual manifiestan que no lo tienen.

1.4 Planteamiento de alternativa de solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada Deficiente Comunicación Organizacional limita la participación y clima escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa" de Tarapoto, 2018, se ha determinado como alternativa más pertinente y viable Plan de Mejora de la Comunicación Organizacional fortalece la participación y clima escolar, lo que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 01
Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
Escasas estrategias que facilite la participación de los actores educativos en acciones de comunicación organizacional para la eficiente participación y clima escolar.	Proponer estrategias que facilite la participación de los actores educativos en acciones de comunicación organizacional para la eficiente participación y clima escolar.	Participación y clima escolar	Taller de sensibilización
Limitadas estrategias formativas en comunicación asertiva para la resolución de conflictos en la mejora de la comunicación organizacional.	Planificar estrategias formativas en comunicación asertiva para la resolución de conflictos en la mejora de la comunicación organizacional.	Participación y clima escolar	Taller de capacitación en comunicación
Limitadas acciones de involucramiento para el diseño de un plan de mejora de la comunicación organizacional.	Planificar acciones de involucramiento para el diseño de un plan de mejora de la comunicación organizacional.	Participación y clima escolar	Taller de capacitación en liderazgo

Para este análisis y priorización se ha desarrollado la técnica del árbol de objetivos. Rodríguez (2015) menciona: *“los problemas que habían sido expuestos como situaciones negativas o limitantes, percibidos como tales por los actores educativos implicados, pasan ahora a ser descritos como estados positivos alcanzados que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificado”* (p. 63) El árbol de objetivos, que presentamos en el **Apéndice 3**, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

- Conversión del problema en objetivo general
- Conversión de las causas en medios, que luego servirán para la construcción de objetivos específicos.

Como se podrá apreciar el Plan de Mejora de la Comunicación Organizacional fortalece la participación y clima escolar, está íntimamente relacionada con el ejercicio del liderazgo pedagógico, teniendo en cuenta que una buena comunicación organizacional contribuye a fortalecer el liderazgo, además mejora la participación y el clima escolar.

La alternativa que planteamos, es la respuesta mas adecuada y pertinente al problema priorizado, en tanto que los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, sea evidenciado que la comunicación asertiva, el trabajo en equipo son fundamentales para el liderazgo pedagógico, así mismo responde a atacar directo a las causas del problema.

La participación e involucramiento democrática de los miembros de la comunidad educativa, teniendo como fundamento la reflexión de nuestro actuar en la institución educativa y como mejorar ella, que conlleve a la toma de decisiones más pertinentes.

Sin embargo, se debe tener en cuenta los riesgos que implica esta alternativa de solución, en cuanto a los tiempos disponibles para su ejecución, pero va depender de las acciones de sensibilización, que nos lleve a ser conscientes que con esta propuesta mejoraremos para bien la situación actual en que nos encontramos.

Para solucionar la deficiente Comunicación Organizacional en la Institución Educativa “Santa Rosa” de Tarapoto, se plantea la implementación de un Plan de Mejora, la que contemple talleres y mesas de trabajo en los siguientes temas:

Capacitación en comunicación

- Percepción: Subjetividad/Objetividad. Diferencia entre lo obvio y lo imaginario. Escucha activa. Ejercicios y herramientas
- Precisión en la comunicación y en el lenguaje.
- Canales de comunicación
- Cooperación versus Competencia.
- Resolución de conflictos de manera no violenta.
- Propósito común y apreciación de las diferencias.
- La estructura del conflicto: diferenciación entre persona, proceso-problema.
- Distintas actitudes ante el conflicto: competición (gano/pierdes), acomodación
- (pierdo/ganas), evasión (pierdo/pierdes), cooperación (gano/ganas).
- Inseguridad y baja autoestima como base de una respuesta agresiva. Importancia de la expresión clara de las necesidades para un diálogo abierto y resolutivo.
- Tipos de negociación.

Capacitación en Liderazgo

- Liderazgo, Alineamiento y Planeamiento Estratégico
- Liderazgo, Comunicación Asertiva y Conducción del Cambio
- Liderazgo y Trabajo en Equipo
- Liderazgo, Estilos y Enfoques de Gerencia
- Liderazgo, Riesgo y Reto
- Liderazgo para el Empoderamiento
- Inteligencia Emocional y Valores.

1.5 Justificación

La alternativa de solución propuesta se justifica en los siguientes fundamentos:

Ya que, en la misma realidad a mejorar las formas de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, conllevando a mejorar hábitos de comunicación. Permitirá mejorar las formas de abordar los conflictos y las diferencias en las perspectivas de los miembros de la comunidad educativa. Va a mejorar las habilidades comunicativas de los miembros de la comunidad educativa, basada en el reconocimiento de la diversidad con elemento inherente al que hacer social y la convivencia.

La comunicación organizacional contribuye directamente en el clima escolar y la convivencia escolar, y estos a la vez en la consecución de metas y objetivos, para el caso educativo, en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

La relevancia actual del tema, como uno de los pilares para una gestión escolar con liderazgo pedagógico, requiere que los miembros de la comunidad educativa participen activamente en el proceso educativo, en las que se manifiestan diversidad de posiciones e incluso conflictos, los mismos que deben ser abordados de manera asertiva y empática.

Como podemos evidenciar estos tienen directo impacto en tres aspectos, clima escolar, práctica pedagógica y logros de aprendizajes.

CAPÍTULO II

REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema

Sobre el problema que abordo en el presente trabajo académico ha sido, existe información tanto en el ámbito nacional como internacional, sin embargo, es necesario explorar las experiencias similares que sean desarrollado, la misma que fortalece el trabajo. La comunicación organizacional es un aspecto fundamental para acentuar el liderazgo pedagógico del directivo.

2.1.1 Antecedentes nacionales

BUSTAMANTE. (2018). “**La comunicación interna en una organización escolar y sus implicaciones en el proceso de gestión educativa**”. Tiene una muestra de 56 personas integrada por personal docente, directivo y administrativo, el tipo de investigación es Descriptiva, los instrumentos utilizados en la investigación fueron: 1) un cuestionario escrito aplicado a profesoras, 2) una encuesta tipo entrevista oral aplicada a personal con algún cargo directivo y una lista de control que permitió la observación de conductas e incidencias en situaciones de comunicación formal. Entre las principales tenemos: 1) *“Existe una directa relación entre comunicación interna y la cultura organizacional, el clima organizacional, la alineación del personal con los objetivos y un mayor nivel de compromiso con la misión y visión de la institución. Por eso, cuando la comunicación interna es trabajada administrativamente (planificación-ejecución - control) como verdadera herramienta de gestión al servicio de la organización, es posible obtener mayores consecuencias favorables para la organización educativa*”. 2) *“El aumento del nivel de comunicación interna en una organización educativa repercute en la mejora de la gestión educativa. Para conseguir ese aumento de nivel, es preciso involucrar esfuerzo y compromiso con el desarrollo del tema apoyándose en: verdadero trabajo de equipo, voluntad por lograr productos de buena calidad (en contenido y presentación) y estrategias para*

conseguirlos, inversión en los recursos necesarios, interés por el desarrollo de competencias comunicativas, y compromiso de los equipos de trabajo en un aprendizaje organizacional basado en la retroalimentación constante”. Y 3) “La comunicación interna en este colegio presenta muchos aciertos en la medida en que se caracteriza por: el hábito de planificar las comunicaciones, el desarrollo de habilidades centradas en la expresión verbal por parte del personal docente y directivo, así como habilidades de expresión no verbal en el personal de Promoción e Imagen; el uso suficientemente eficaz de herramientas de comunicación; así como situaciones comunicativas prestigiosas que fomentan la comunicación ascendente. También presenta algunas deficiencias: la saturación informativa, algunas tensiones en el clima de reuniones, necesidad de conocer mejores modos de planificar y mayor capacidad de escucha. Los puntos fuertes deben mantenerse y potenciarse. Por eso, convendría considerar las sugerencias, producto de esta investigación, que apuntan a mejorar y optimizar la comunicación interna en el colegio, lo que, repercutirá en la mejora de la gestión educativa”.

PALMA. (2014). “La comunicación organizacional y trabajo en equipo en Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Barranca”. Contó con una muestra compuesta por 76 Docentes de Instituciones Educativas Estatales del nivel inicial del distrito de Barranca, el diseño de investigación es Descriptiva, utilizó como instrumentos dos cuestionarios: Cuestionario de comunicación organizacional y Cuestionario de trabajo en equipo. Entre las principales conclusiones tenemos: 1) “De la hipótesis general podemos concluir que existe relación significativa bueno entre la comunicación organizacional y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del nivel inicial del distrito de Barranca – 2014. (sig. bilateral = .000 < .01; Rho = ,767**). 2) “De acuerdo a los resultados de la primera hipótesis específica podemos apreciar que existe relación significativa bueno entre la comunicación ascendente y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del nivel inicial del distrito de Barranca – 2014. (sig. bilateral = .000 < .01; Rho = .616**). 3) “De acuerdo a los resultados de la segunda hipótesis específica podemos apreciar que existe relación significativa

*bueno entre la comunicación descendente y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del nivel inicial del distrito de Barranca – 2014. (sig. bilateral = .000 < .01; Rho = .668**)*. Y 4) *“De acuerdo a los resultados de la tercera hipótesis específica podemos apreciar que existe relación significativa muy bueno entre la comunicación horizontal y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del nivel inicial del distrito de Barranca – 2014. (sig. bilateral = .000 < .01; Rho = ,821**)*”.

2.1.2 Antecedentes internacionales

HERNÁNDEZ. (2014). **“La comunicación organizacional y su relación con los procesos escolares en la escuela pública de Bogotá”.** El tipo de diseño de investigación es exploratorio-descriptivo. Con una muestra de 36 docentes. Los instrumentos utilizados son: encuesta semiestructurada y un grupo focal. Entre las principales conclusiones tenemos: 1) *“comunicación organizacional interna requiere claridad en los objetivos, la misión y la visión de la institución, pues el flujo de información externa y la premura de las acciones que se requieren inmediatamente, quedan por fuera de los objetivos de la planeación institucional anual y esta se ve modificada por los requerimientos inesperados. Tener claros los objetivos constituye una motivación para comunicar, pero también para informar y es una demanda de los docentes ante los procesos de planificación al equipo de gestión”.* 2) Los *“dispositivos de información que los docentes manifiestan como efectivos, a nivel organizacional, son aquellos que vienen directamente del equipo de gestión como fuente primaria y que son iguales para toda la comunidad tales como actas y correos electrónicos”.* 3) *“En relación con los modos de información, aspectos de índole personal pueden constituirse en barreras para el comunicador, las cuales pueden superarse asumiendo posiciones institucionales. Los lugares y las modalidades de intercambio también logran el perfil de oficialidad de la información, pues no es lo mismo dar un informe en sala de profesores que transmitirlo en un corredor; hacerlo en los espacios institucionales apropiados y bajo los protocolos de comunicación oficiales, da credibilidad y confiabilidad a la información”.*

DÍAZ. (2014). “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO”. El diseño de investigación es descriptiva. Con una muestra compuesta por 99 personas encuestadas, (5 directores, 10 editores y 84 en el área de redacción) de 26 colegios. Los Instrumentos utilizados son: *La escala de Likert, que consiste en una encuesta psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es de uso más amplio en encuestas para la investigación.* Entre las principales conclusiones tenemos: 1) *“Se determina que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima”.* 2) *“Se determinó que el trabajo en equipo eleva el rendimiento de cada colaborador, ya que los empleados laboran en conjunto y entorno al desarrollo de sus actividades”.* 3) *“Tras el estudio se pudo identificar que el trabajo en equipo brinda una mayor colaboración, un mejor rendimiento, aumento de comunicación, rapidez y agilización de los procesos y al mismo tiempo eficiencia y eficacia, lo que propicia la armonía entre cada uno de los trabajadores que conforman el departamento”.*

2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada

Los estudios comunicación organizacional bastante amplios y diversos, que van desde filosófico, sociológico y psicológico, y su incidencia en la escuela como organización, donde las relaciones interpersonales deben estar dirigidas a la consecución de las metas y objetivos institucionales, teniendo como fin la mejora de los logros de aprendizaje.

1. Comunicación Organizacional y otras ciencias.

La historia ha demostrado que el hombre utiliza el lenguaje para comunicarse entre sus pares. EL lenguaje juega un papel importante en el proceso de socialización del hombre. El hombre como ser social está ligado íntimamente a la comunicación, pues constituye *“un factor de construcción de toda la vida consciente del hombre en su conjunto y posibilita la interrelación, en agrupaciones de seres humanos, en colectivos, en sociedades”.*

En este mundo globalizado, con un gran desarrollo tecnológico, es un paso más de la historia de la humanidad, donde las *“nuevas tecnologías reducen progresivamente al hombre a una de las variables de mercado, y donde la comunicación se ha situado en el “eje de las actividades sociales, económicas y políticas”* (García González, 2008: 1).

Orígenes de la Teoría de la Organización. Con el auge de la escuela de Relaciones Humanas (Estudios de la Western Electric Company) de Elton Mayo, allá por los años 20 del siglo pasado, en la cual la participación del grupo informal era la clave para entender los procesos organizacionales y por ende la comunicación.

Es en los años 20, que los llamados “padres de la comunicación”: Lazarsfeld, K. Lewin, Hovland y Laswell inician el estudio de *“los procesos que tienen lugar en la vida del grupo, las leyes generales de la comunicación y la integración que se realiza en el grupo pequeño, los aspectos concretos de los procesos comunicativos de interacción y perceptivos en el mismo, la influencia del grupo en los individuos, así como la importancia del líder en los procesos de influencia que tienen lugar en la comunicación intragrupal”*.

Ya en los años cincuenta se comienza a hablar de comunicación organizacional, sin embargo, recién en la década de los setenta cuando empieza a manifestarse como disciplina al adquirir un cuerpo independiente en el campo de las ciencias sociales.

Si bien es cierto que tiene poco tiempo como disciplina, sin embargo, su objeto de estudio es tan antiguo como la sociedad humana, *“pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales”*. (Trelles; 2001:1)

A Medios de la década de los 80 se declara el inicio de la era de la información y desde entonces los conceptos de comunicación han cambiado. Con anterioridad *“la comunicación era un elemento culturizador descendente desde la cumbre de la organización, masiva y enfocada en el direccionamiento de la gerencia”*. (Aguilera;

2007:1) podemos decir ahora que la comunicación actúa como elemento de gestión horizontal y como recurso estratégico. Pues la comunicación es interactiva, dirigida a la necesidad a que organización responda a las demandas de sus usuarios.

Algunos autores, la vinculan con el de intercambio de información, otros la relacionan como sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, sin embargo, desde el enfoque empresarial hay quienes ubican a la comunicación organizacional *“en la esfera de la gestión o management, y la definen como vector de competitividad de empresas e instituciones”*. (Noguero; 2000, en Trelles; 2001: V)

Según Gary Kreps *“la comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización”*. (Páez y Egidos; 2000:1)

Para Norber Weiner la comunicación *“es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido”*. (en Bisquert, 2003:1)

Lo que encontramos como coincidencia es la importancia de esta materia para mejorar el funcionamiento de las organizaciones, centrada en el protagonismo de la interrelación entre sus miembros. Y es precisamente el *“estudio de tal interrelación, es decir de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo o sociedad, lo que constituye la razón de ser de la comunicación organizacional”*. (Trelles; 2001: VI)

En cuanto a la Comunicación Organizacional encontramos los siguientes enfoques:

- El enfoque mecánico que prioriza las redes formales de comunicación. No se centra en un enfoque sinérgico de la dirección de los procesos comunicativos y cada área de comunicación funciona de manera inconexa. La relación comunicativa es vertical, desde la arriba hacia la bajo. El mensaje recorre

numerosos escalones con alto riesgo de deformarse en el camino, y sin opción de retroalimentación alguna.

- El enfoque psicológico, se centra en el receptor, se identifica con las organizaciones estructuradas basada en las relaciones humanas de la comunicación organizacional, siendo el individuo un ente como ser social. Es fundamentalmente lineal, reduciendo las funciones de la comunicación, pero considera la influencia del entorno interno sobre los llamados filtros conceptuales de la comunicación.

Cuando se usa este enfoque en las organizaciones se enfatiza en el uso de las redes informales; se concentra el estudio en las necesidades individuales del público interno; en la búsqueda de soluciones para ellas; y los mensajes predominantes son de tema humano.

Enfoque sistémico se centra en el papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las entidades y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno. La comunicación juega rol protagónico; su enfoque es sinérgico, con la cual se logra un equilibrio en el uso de los canales formales e informales, equilibrio en la producción de mensajes, tanto vinculados a tareas como a aspectos humanos, la relación de la comunicación es descendente, ascendente, horizontal y transversal, donde todos los puntos están interrelacionados entre sí y se evidencia la retroalimentación.

- Enfoque simbólico-interpretativo, esta manifiesta que la comunicación es un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos. Donde los roles entre emisores y receptores son intercambiables, donde se valora el papel activo de los receptores, relacionando su capacidad de recepción con el entorno socio-histórico, político, cultural y económico en que la se ubica en la sociedad. Por ende, el individuo es reflejado en su interacción social, como un ser que construye su accionar en interrelación con los demás, la

misma que tanto su respuesta se desarrolla y cambia a la medida que el entorno social cambia.

- Enfoque de control estratégico, entiende a la comunicación como un recurso de control sobre el entorno, haciendo énfasis en el logro de los objetivos de la organización, un tanto abandonando de los límites que la ética, por lo que conduce al enfoque a la ambigüedad estratégica como escuela comunicativa, que se basa en la manipulación de la información, la falta de claridad del mensaje y la defensa de los intereses del emisor. Este enfoque niega la existencia del consenso y de los significados compartidos.

La utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización. Daniel Katz y Robert Kahn *“proponen que las funciones se enmarcan en dos contextos diferentes: uno a nivel de organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con funciones más específicas como, instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión”*. (Trelles; 2001:3).

Las funciones de la comunicación organizacional, Fernández Collado habla de tres funciones: *“producción, innovación y mantenimiento. A la primera atribuye la preocupación por la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios; a la segunda la introducción de ideas o proyectos nuevos, e identifica dos tipos de innovación: de la organización y en la organización. Y la tercera dedicada a la socialización de la gente, mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación”*. (1997: 24-25).

Otros autores reducen las funciones a actividades determinadas, como *“coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que la comunicación sea clara, veraz y transparente”*. (Martín; 1995 en Trelles; 2001: 4).

Si bien es cierto que todas estas actividades se deben realizar en la gestión de comunicación, teniendo en cuenta este criterio, la comunicación organizacional realiza tres funciones:

- **La función descriptiva**, que investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- **La función evaluadora**, que explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que los hacen, es decir, es la intercambiable valoración de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se van produciendo.
- **La función de desarrollo**, analiza el cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y considera además las formas de ejecutarlo.

Del análisis de múltiples estudios realizados de comunicación organizacional, en ellos se reflejan como punto de partida las concepciones elementales que sustentan las ciencias sociales contemporáneas. A acentuar del corpus teórico-metodológico de la disciplina han contribuido *“tanto filósofos, teólogos, psicólogos, antropólogos, sociólogos, matemáticos, físicos y cibernéticos, los cuales han analizado sus diferentes aspectos, desde ópticas propias de las especialidades de donde proceden y con ello han enriquecido su aparato conceptual, contribuyendo así a dotarlo de gran complejidad y diversidad”*. (Saladriga: 2)

2. POSTURAS TEÓRICAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

2.1. Definición de Comportamiento Organizacional.

“Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas” (Gordon, 2000).

“Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organización, como, por ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional” (Davis y Newstron, 2005).

Según su definición formal, *“el comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. El aprendizaje sobre comportamiento organizacional ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante como el que se presenta hoy... así como el reto del mañana.”* (Schermerhorn, 2007).

Teniendo en cuenta estas ideas, los individuos que trabajan en las organizaciones actuales forman parte de una nueva era. Las instituciones sociales y las personas que hacen que estas empresas funcionen son retadores en múltiples y variadas maneras. Cada vez estamos más conscientes de la relación que existe entre el alto desempeño y una elevada calidad de vida. Por otro lado, considera el desarrollo de la ética y la responsabilidad social como valores fundamentales, al igual que el respeto al potencial de la diversidad demográfica y cultural de las personas, así como al sello de la

globalización en la vida diaria y la búsqueda permanente de la competitividad organizacional. En este tiempo de trabajo y organizaciones, el conjunto de conocimientos denominado “comportamiento organizacional” ofrece numerosas ideas de gran valor.

2.2. La cultura y el comportamiento organizacional

“Desde el punto de vista teórico, se puede señalar que la cultura y el comportamiento organizacional intrínsecamente vinculados a la cultura, constituyen la base fundamental en la que define y explicita el comportamiento organizacional. Este último factor clave en la percepción del trabajador y uno de los elementos fundamentales en el logro o proceso de la productividad individual y organizacional” (Kiniki y Kretner, 2003; Davis y Newstron, 2005).

Como se puede apreciar, la teoría de la organización considera a la organización como una entidad social, en donde sus miembros encuentran sentido a su existencia; es decir, un lugar donde comparten valores, creencias, costumbres.

Los elementos que provienen de una cultura local – nacional se introducen en la organización y facilitan la construcción de una entidad propia como lo diría Venet (2000): *“la cultura puede entenderse como un conjunto unido de manera de actuar, pensar y sentir”*.

Guillen y Guil (2000), *“orientaron sus esfuerzos por explicar la naturaleza del comportamiento organizacional, basándose en una realidad imprescindible en las organizaciones que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas, que constituye una relación entre individuos y ambiente”* (Devis y Newstron, 2005). Se hace aborda el comportamiento en tanto se hace referencia a las propiedades normalmente permanentes a un entorno laboral que son percibidos y vivenciados por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre la actitud del trabajo. es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo.

“El comportamiento refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan, esas diferencias son determinadas y puestas de manifiesto por aspectos tales como: los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta que son tácitas pero poderosas”. (Robbins, 2004).

También, debe señalarse que el comportamiento en la organización es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos), por lo que se debe considerar las percepciones que tenga el trabajador en:

“a) los factores de liderazgo y las prácticas de dirección (autocrático, persuasivo, paternalista, consultivo y participativo); b) el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones); y c) la consecución del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción entre individuos)”. (Kiniki y Kreitner, 2003).

“Para un jefe, la conducta relacionada con el rendimiento incluirá acciones como las de identificar los problemas de rendimiento, planificar, organizar y controlar el trabajo de sus empleados y crear un clima de motivación entre ellos”. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2004).

El comportamiento organizacional pide, para ser eficaz, una participación activa de los directivos. Son los directivos quienes han de determinar los objetivos, elegir las intervenciones para lograr estos objetivos y llevar a cabo las intervenciones.

Los directivos pueden plantear sus objetivos para mejorar la producción, en la eficacia, en la satisfacción, en la flexibilidad y en el desarrollo, por separado o en combinación. Los gerentes pueden poner en práctica una o más intervenciones para el desarrollo de la organización en función de los objetivos propuestos.

Por todo dicho, se puede afirmar que en el estudio del comportamiento organizacional se debe hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y/o aspectos

se integran para formar un todo. La meta es hacer más eficaces a los gerentes educativos en la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana. Los elementos clave por considerar son las personas, la estructura, la tecnología y entorno externo.

El comportamiento organizacional puede verse como un campo interdisciplinario valioso para el desarrollo, eficiencia y eficacia del liderazgo del gerente educativo, ya que se apoya en un fundamento de investigación cada vez más sólido que analiza y describe la conducta y comportamiento de los miembros pertenecientes a la institución educativa.

En ese marco, el comportamiento organizacional, según Martínez (2007), *“es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando en ello, la eficacia en las actividades de la institución el hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y tiende a relacionarse con otras personas, estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto, en su trabajo. Los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares”*.

3.- FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Hace ya un siglo que los académicos comenzaron a poner creciente atención en el estudio sistemático de la administración. *“Aunque gran parte de la atención inicial se centre en las condiciones físicas de trabajo y los principios de la administración y la ingeniería industrial, alrededor de la década de 1940 se amplió el enfoque para incluir al esencial factor humano. Esto dio ímpetu a la investigación relacionada con las actitudes del individuo, la dinámica grupal y las relaciones entre administradores y trabajadores”*. (Robbins, 2004).

En el transcurrir del tiempo aparece la disciplina del comportamiento organizacional con una mirada más amplia e incluyente. Su evolución como una disciplina encargada

del conocimiento científico de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones.

El comportamiento organizacional se enfoca en las aplicaciones, *“que pueden hacer la diferencia en la forma en que se desempeñan las organizaciones y las personas. Por ejemplo, entre las variables de medición del desempeño (o variables dependientes) que los investigadores analizan, se incluyen el desempeño de la tarea, la satisfacción laboral, el compromiso con la organización el ausentismo y la rotación de personal.”* (Robbins, 2004).

En esa línea podemos considerar que el comportamiento organizacional es una ciencia social aplicada, que ayuda a mejorar el funcionamiento de las organizaciones y las experiencias de trabajo de sus empleados. Entre las interrogantes prácticas que el comportamiento organizacional trata de responder a las siguientes: ¿Cómo deben darse la recompensa, por ejemplo, los incrementos de salario por desempeño? ¿Cuándo deben plantearse los puestos para los individuos y cuándo para los grupos? ¿Cuáles son los elementos de un equipo de trabajo exitoso? ¿Cómo puede mejorar el clima organizacional de la empresa? ¿Deben tomarse las decisiones según el individuo o el grupo? En una negociación, ¿cuál es la mejor forma de lograr resultados de tipo "ganar-ganar"?

El estudio del comportamiento organizacional se debe ubicar en la comprensión de las organizaciones y su desarrollo en el entorno laboral.

Según su definición formal, *“una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas, en una división del trabajo para lograr un fin común. Esta definición describe una amplia variedad de clubes, organizaciones de voluntariado y grupos religiosos, al igual que entidades como empresas grandes y pequeñas, sindicatos de trabajadores, escuelas, hospitales y dependencias gubernamentales”.* (Robbins, 2004).

3.1.- Estructura Organizacional. Se define “*cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización*”. (Schermerhorn, 2007).

En la actualidad utilizamos el término especialización laboral o división del trabajo teniendo en cuenta las tareas de la organización que están divididas en puestos de trabajo. La importancia de la especialización laboral se encuentra, en vez de que un solo individuo haga todo el trabajo, éste se divide en varios procesos y cada uno lo completa una persona por su lado. Los seres se especializan en una parte de una actividad y no en toda.

Comunicación. La comunicación entre los miembros de una organización, así como la que ocurre entre ellos y los clientes externos, proveedores, distribuidores, socios de alianza y toda una gama de grupos externos, proporciona información vital para la empresa. La comunicación organizacional es el proceso específico por medio del cual la información avanza y se intercambia a través de toda la organización. La información fluye a través de estructuras formales e informales, y lo hace hacia arriba, hacia abajo y lateralmente.

Ahora más que antes, la tecnología de la computación juega un papel preponderante en la forma de compartir y utilizar la información en las organizaciones. La investigación realizada en el área de la riqueza del canal, es decir, la capacidad de un canal para transmitir información de manera eficaz, permite conocer más acerca de la forma en la cual pueden utilizarse los diferentes canales alternativos, dependiendo del tipo de mensaje que se quiere transmitir.

3.2.- Cultura Organizacional. La idea de llamar a las organizaciones como culturas, en las que hay un sistema de códigos que comparten sus integrantes, se da a partir de mediados de la década de los 80. “*Hasta mediados de la década de 1980, se pensaba básicamente en las organizaciones como un medio racional para coordinar*

y controlar grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son más que eso. También tienen una personalidad, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, hostiles o acogedoras, innovadoras o conservadoras.” (Siliceo, 2001).

Lo que podemos mencionar que existe un consenso en que la cultura organizacional es un sistema de códigos de la organización, los mismos que son compartidos por sus miembros, que la distinguen de otras. Si se husmea con atención, este sistema es un conjunto de elementos básicos que valora la organización.

La cultura organizacional se refiere a cómo perciben los empleados sus características, si les gusta o no. Es decir, *“cultura es un término descriptivo. Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral.” (Soto, 2001).*

La cultura organizacional representa una forma de ver común de los integrantes. Esto se hizo evidente cuando definimos cultura como un sistema de códigos compartidos. Por tanto, se espera que individuos de diferentes orígenes o niveles distintos de la organización la describieran con palabras semejantes. Tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas.

Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas. En este orden de ideas, para Robbins (2004), *“la cultura organizacional o corporativa es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros”*. En el tema de negocios es común mencionar a este sistema como cultura corporativa. Así como no hay dos seres con personalidad igual, tampoco hay dos culturas organizacionales iguales. Por lo que se debe tener en cuenta las diferencias personales y culturales las mismas que tienen un gran impacto en la vida de las organizaciones.

Para definir los límites de las organizaciones, como establecer distinciones entre una organización y las demás, transmitir una identidad a los integrantes, la asunción de un

compromiso con algo que supera los intereses personales y aumentar la estabilidad del sistema social; es indispensable tener en cuenta la cultura.

Finalmente, *“la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados. Esta última función es la que nos interesa en particular. Como se ilustra en la cita siguiente, la cultura define las reglas del juego”*. (Schermerhorn, 2007). Como se puede desprender para que una organización sobreviva es necesario que responda a los cambios del entorno, fomentar las innovaciones, generar independencia en los trabajadores para formar equipos de trabajo tendientes a mejorar su desempeño. El éxito de una organización es necesario generar la autonomía y la conciencia del trabajo de cada uno de sus integrantes; lo que disminuirá la resistencia al cambio.

Equipos o Grupos. Se considera “grupo de trabajo” a aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones y ayudar a cada uno de sus miembros a desenvolverse dentro de su área de trabajo. El aporte de cada uno de sus miembros es sumativo a la consecución de los objetivos.

Un “equipo de trabajo” es la que genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Por lo que los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es más que a la simple suma de contribuciones.

Lo que se busca en la administración está buscando es la sinergia positiva que conlleve a las organizaciones a mejorar su desempeño. El uso extendido del término “equipos” genera el potencial necesario para que la organización mejore rendimientos sin incrementar insumos. Sin embargo, demos cuenta que se dijo "potencial". No hay nada inherentemente en la creación de equipos que asegure la sinergia positiva. El simple hecho de llamarle equipo a un grupo no incrementa de forma automática su desempeño.

Los equipos pueden realizar una serie diversa de cosas como hacer productos, brindar servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofertar asesoría y asumir decisiones.

Se considera cuatro tipos de equipos entre los importantes y comunes en una organización: equipos de solución de problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos multidisciplinarios y equipos virtuales.

Equipos de solución de problemas, Son los que involucran a los empleados en toma de decisiones y procesos de trabajo, así como asumir las responsabilidades de sus actos.

4. RELACION ENTRE CONFLICTO Y LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

4.1. Para empezar...

“Comunicarás tus ideas e influirás”, “Desarrollarás tu proyecto”, “Gestionarás el estrés” o “Plantearás y resolverás problemas” son algunos de los mandamientos que Dolan y Martín (2000)” desarrollaban en su obra Los diez mandamientos para la Dirección de las Personas; Uno de “los mandamientos” recoge uno referido a los conflictos, que ellos llamaron “Manejarás el conflicto como fuente de aprendizaje”, teniendo en cuenta su cotidianidad, conocimiento y formación necesaria que sobre la que debe sostenerse el liderazgo moderno. Debemos entender que el conflicto es normal y permanente, por lo que es ineludible e inherente al ser humano; en una sociedad democrática y civilizada es necesaria para su desarrollo, por lo que su gestión y mediación es algo que hay que aprender, ya que el conflicto por sí mismo no es bueno o malo.

En el proceso de gestión y mediación del conflicto el liderazgo es un punto importante y necesario, por ello es necesario que en la institución educativa se debe tomar un marco teórico común que dirija nuestro actuar cotidiano.

No es inútil decir que *“el individuo debe sentir que tiene acceso a aquellos factores que pueden cambiar con su esfuerzo personal y con el colectivo, sino todo lo contrario, entendemos que promover esta postura ante el conflicto es una de las principales*

tareas y obligaciones que ha de acometerse desde el liderazgo yendo más allá de las modas pedagógicas a las que aludía Santos Guerra” (2003).

A pesar de todo, y de forma consciente decimos que convivir es desarrollar nuestra vida al lado de otros, y cómo la relación armónica en esta pasa necesariamente por buscar un espacio común en el que nos desarrollamos sin restringir el de los demás. Se comienza “con-viviendo” con quienes constituyen el núcleo familiar y, al ir creciendo, se incorporan a nuestro ámbito nuevos grupos que despliegan su actividad en escenarios diferentes, entre otros la escuela.

La indiferencia ante los problemas que se presentan en la institución, hace que el impacto del conflicto se incremente, y se haga inmanejable, pues para evitar ello se necesita construir entre sus miembros el sentido de identidad, que le vincule a la búsqueda de la mejora permanente, afrontando las diferencias y lo más importante canalizándole adecuadamente, sin perder el horizonte de la institución.

4.2. Algunas importantes sobre el conflicto en las organizaciones

El “conflicto”, es un concepto difícil de abordar cuando se la define desde la perspectiva del consenso. *“Para sentar las bases conceptuales debe identificarse con “incompatibilidades percibidas entre los roles, metas, intenciones, intereses, etc. de uno o más individuos y/o grupos, por lo que empezaría cuando una parte detecta o percibe que la otra le afecta, o afectará, de forma negativa”. Evidentemente existe la posibilidad real de que algunas situaciones conflictivas se cursen con agresividad desmedida cuando fallan los instrumentos con los que se gestiona” (Pareja, 2002).* Si las formas de abordarlo son democráticos, pacíficos y positivos, los hechos se desarrollarán de forma pacífica; por el contrario, si las formas son agresivas y belicosas entonces el conflicto conllevará a mayor agresión o violencia.

GRAFICO 01

La conducta agresiva y el aislamiento social.



4.3. Causas de algunos conflictos en la institución escolar

Todos los sistemas sociales tienen unos valores y funciones y fundamentales que los caracterizan, *“y que han de llevarse a efecto de la forma establecida, el individuo se ve obligado a ceder ciertas libertades a la hora de considerar sus apetencias”* (Bronfenbrenner y Morris, 1997). La flexibilidad al momento de ceder, va a depender de la posición y estatus en que se ubiquen los miembros dentro de la institución; por lo que es necesario dotar de obligaciones, responsabilidades, compromisos, privilegios, y de expectativas sobre él.

En el gráfico siguiente podemos observar que los elementos que forman un sistema social (normativos, psicológicos, biológicos y antropológicos), sin embargo, hay dos factores en cualquier grupo social que no puede obviarse: el clima y el sentimiento de pertenencia al grupo. Si consideramos que la comunicación es fundamental para el buen funcionamiento de todo grupo organizado, entenderemos que el sentimiento de pertenencia al grupo influye en la seguridad de éste, cuanto mayor sea la pertenencia más fácil será la comunicación y el ser tendrá una sensación de apoyo social que disminuirá su mirada negativa de los conflictos.

GRAFICO 02

Tomada y adaptada de Getzels, J. W. y Thelen, H. A. (1984).



De lo que se desprende que las relaciones entre iguales vienen determinadas por los aspectos anteriores, y a pesar de la arremetida de los instintos sobre el pensamiento lógico, a pesar del mínimo conocimiento acumulado todavía sobre los procesos y la inteligencia emocional, es imposible creer que se puede vivir al margen de las emociones y, en este sentido, pueden encontrarse cuatro formas de conflictos en la Institución Escolar.

- Desencuentro entre las expectativas institucionales y los valores culturales extra aula. Las expectativas de las instituciones concretan, en gran medida, con las del docente que aspira a que sus estudiantes trabajen de forma que superen los objetivos propuestos a la par que consiguen desarrollar satisfactoriamente sus potencialidades. Así el aula y la sociedad son congruentes a los ojos del niño involucrado a un conflicto en lo que respecta a la conducta escolar.
- Disonancia entre las expectativas y la personalidad del individuo. Incongruencias entre las expectativas y la personalidad del sujeto llevan a él a confrontar a una toma de decisiones entre una mala integración personal (lo que redundaría en un aumento de la frustración e insatisfacción) o bien por una mala adaptación al rol asignado (convirtiéndole en un alumno poco efectivo, poco eficiente).

- Conflicto de rol. Dentro de esta pueden encontrarse distintos casos, no todos caracterizan del mismo modo un mismo rol dándose un conflicto en las características del rol (¿qué debe hacer un director en un centro, o el tutor, o cómo debe actuar un alumno?).
- Discrepancias entre necesidades y potencialidades del sujeto. Este conflicto de personalidad se genera a la hora de desempeñar el rol incidiendo en la relación que el sujeto lleva con la institución y con todos sus componentes.

5. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA COMUNICACIÓN Y SU RELACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES

La comunicación, en sí misma, es un fenómeno múltiple en el que juntan aspectos y variables de forma simultánea; si le añadimos lo complejo de una organización es cuando nos damos cuenta de lo complicado, pero también de lo rico y vasto, que es el campo de este tipo de comunicación, la organizacional, y de su relación natural con el liderazgo y los conflictos.

5.1. Información versus comunicación: ¿lo tenemos claro?

Desde la Real Academia Española de la Lengua se indica que la información, parece claro que sin el establecimiento de ciertos patrones no hay información, además, la elaboración y diferenciación de éstos son procesos idiosincrásicos de cada ser. Por ello otro aspecto importante que hay que tener en cuenta es la incertidumbre; *“cuanto más estructurados estén los patrones, y la información, menor será la incertidumbre”*. Es fácil darse cuenta cómo la información en torno a algo, que ya sabemos, carece de valor informativo.

Pero, ¿qué significa comunicar? Aunque parece lo contrario, entender la relación entre información y comunicación es simple; *toda la comunicación contiene información, pero no toda información tiene valor comunicativo*. La comunicación, por definición, debe estar referida a un tipo concreto de patrones informativos simbólicos, así, aquélla que no pueda traducirse a dichos patrones pierde su potencial valor comunicativo. Un

poco más allá, un patrón tendrá valor informativo para una persona, en tanto que no pueda ser traducido a un código común, entre el emisor y el receptor, perderá su valor comunicativo.

Manifestado de otra forma, para que exista comunicación es necesario que haya un sistema compartido de símbolos dejando así patente de modo que los grandes fracasos en la comunicación se deben a suposiciones erróneas de los comunicantes al respecto del significado de un símbolo; cada persona interpreta un evento de forma diferente a los demás y selecciona los estímulos más compatibles con su aprendizaje, personalidad y expectativas: los significados son parte de la gente y no de los mensajes. La comunicación es información porque permite reducir incertidumbres en cuanto a nuestro futuro y de cómo debemos de comportarnos socialmente. La comunicación es más específica que la información porque se ocupa de los posibles patrones que pueden expresarse con símbolos, mientras que la información se dedica a reconocer simplemente patrones.

5.2. Una aproximación a la comunicación organizacional

Al preguntarnos sobre cuándo empezó a hablarse de comunicación organizacional, la respuesta evidente es: cuando surgió la primera organización en la historia. Y tiene sentido, pues el proceso comunicativo es consustancial al ser humano, al grupo, a la organización, y al liderazgo. Sin embargo, debemos remitirnos a la segunda mitad pasado siglo XX para hallar los primeros estudios sistemáticos, y centrados, en la comunicación desarrollada en las organizaciones, y que estaban encaminados a la identificación de los múltiples factores que involucran a la comunicación con el contexto organizacional. Su objeto es mejorar la calidad de los mensajes que se intercambian en las organizaciones, así como entre ésta y sus “clientes”.

5.2.1. ¿Qué es una organización?

Es posible que la mayoría coincidamos al identificar los rasgos básicos que definen a una *organización*, referenciados hace años por Bass y Ryterband (1978), y por ella entendamos que son *dos o más personas que*:

- *“Se integran, y coordinan sus actividades, para transformar sus recursos dirigiéndolos hacia los objetivos comunes. Saben que algunos objetivos sólo se alcanzan mediante la cooperación.*
- *Obtienen materiales y recursos del “ambiente” al que reintegran los productos consecuentes de las actividades de la organización.*
- *Los elementos básicos de una organización son: tamaño, interdependencia, insumos, transformación y producto”.*

Lo obvio de las características de una *organización*, o de un *superorganismo* en términos sociobiológicos, no siempre se refleja en su praxis. ¿Siempre se está coordinado, siempre se está “organizado”? ¿cómo es la relación entre el individuo y el superorganismo –u organización, sea la familia, la ciudad o la nación- en el que vivimos? Esta cuestión fue de preocupación científica durante años, existe un modelo clásico que se estudia en todas las escuelas de administración y dirección de empresas, y que se ha aplicado a diversas disciplinas, “el dilema del prisionero”. Los humanos damos muestras indiscutibles de emociones mezcladas ante el superorganismo que dan como resultado –hemos de acabar admitiéndolo- que pese a colaborar con él, nunca renunciamos del todo a nuestra esfera de intereses individuales. El ser humano es mucho más ambivalente y equívoco que el resto de animales.

“En las organizaciones y en sus liderazgos, los miembros se pierden al creer que las personas -con las que interaccionan- son idénticas a uno mismo y no adaptan su vida a la mezcla de emociones y a esa ambivalencia que caracteriza al ser humano” (Punset, 2005). Los errores irreparables al juzgar a los demás, y a sí mismos, con el rasero del “todo o nada”, del “blanco o negro”, sin que exista un término medio; manifiesta un desconocimiento de nuestra propia naturaleza humana y ser social.

5.2.2. Distintas perspectivas para entender la comunicación organizacional

Al conjugar los aspectos previos esta de manifiesto tres acepciones con las que se trabaja usualmente en torno a la *comunicación organizacional*:

- Una primera es la natural, la *ecológica*; entendiendo que la comunicación es un fenómeno consustancial a la especie humana, se dará en cualquier tipo de organización independientemente del tipo y tamaño de ésta. No es posible imaginar una organización sin comunicación –tampoco sin conflictos- por lo que la *comunicación organizacional* es el “conjunto de mensajes intercambiados por los componentes de una organización y de ésta con su contexto”.
- En segundo lugar, puede conceptualizarse como la “disciplina científica que estudia justamente esas formas de comunicación, esos mensajes intercambiados en el seno de una organización, así como con su medio”. Tanto es así que en la segunda mitad de los 40, en Estados Unidos, se enfatizaba la necesidad de considerar al “entorno” como un elemento fundamental para el desarrollo y supervivencia de las organizaciones.
- En un tercer momento, puede entenderse también como el conjunto de métodos, técnicas y estrategias dirigidas a una eficacia mayor en la transmisión de información inter e intraorganizacional con el objetivo de que la organización cumpla sus fines. Desde este último enfoque pueden clasificarse las distintas comunicaciones que se desarrollan en torno a las organizaciones en: comunicación interna y externa, relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional.

5.2.3. Posibles lenguajes y mensajes utilizados en las organizaciones

“Los lenguajes para la comunicación se operativizan en dos grandes bloques, el verbal (oral y/o escrito) y el no verbal. Tradicionalmente se ha asociado la comunicación eficaz al verbal dado que es el canal por el que trasmitimos la mayoría de mensajes, pero, en realidad, ni es el único ni siempre es el principal para la

comunicación en la organización. Así, a los lenguajes no verbales se le atribuyen funciones de sustitución y contradicción, organización, regulación para completar y acentuar el verbal, y generar feedback en el proceso comunicativo amén de vehiculares aspectos emocionales. Son lenguajes no verbales: el paralenguaje, gestos y posturas, características físicas, conducta táctil, proxémica, artefactos y factores del entorno” (Rosales, 1998).

GRAFICO 03

Tomadas y adaptadas de AA. VV. (1993).

Mensajes que suelen potenciar el diálogo	
Declaraciones de deseo	«Me gustaría que hicieras esto...»
Declaraciones de sentimiento	«Cuando hiciste esto, me sentí...»
Declaraciones de agrado/desagrado	«Me gustó que me dijeras que lo te molestaba de mí»
Impresiones/Impresiones de sentimientos	«Parece que eso te ha molestado»
Preguntas abiertas	«¿Qué impresión tienes de la nueva dirección?»
Preguntas directas	«¿Cuánto duró tu viaje?»
Acuerdo parcial con una crítica	«Me parece aceptable lo que me dices...»
Petición de una crítica más específica	«¿Cómo te gustaría que lo hiciera?»
Negociación	«De acuerdo, hagamos un trato...»
Cuantificación de deseos y sentimientos	«No me importa mucho tu tardanza...»
Confidencia personal	«Te confieso que...»

Mensajes que suelen obstaculizar la comunicación	
Cortes de la conversación	«¡No quiero seguir hablando de eso!»
Declaraciones muy extensas	«Cuando hiciste esto, me sentí...»
Preguntas de reproche	«¿Por qué vienes así vestido/a?»
Generalizaciones sobre maneras de ser.	«No seas ridículo»
Declaraciones del tipo:	«Has hecho algo mal, eres incompetente...»
Defensa propia	«Tengo derecho a hablarte así»
Sarcasmo	«Eres muy amable, tanto que me entran ganas de llorar»
Orden	«No tolero que me hables así»
Incoherencias entre el mensaje verbal y el no verbal	«No, no estoy enfadado» (dicho de forma tosca)
Amenaza	«Si vuelves a hacerlo...»
Generalización excesiva	«Las mujeres/hombres no saben...»

6. UNA CONCISA REVISIÓN CONCEPTUAL SOBRE EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

“En todas partes el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales. Se nos dice que las escuelas funcionarán mejor si sus directores ejercen un fuerte liderazgo institucional y, en todo el mundo, la gerencia media considera que sus organizaciones saldrían adelante si tan sólo la alta gerencia tuviera la visión y la habilidad para señalar la estrategia a seguir a través de un “auténtico liderazgo”. A pesar de que el clamor, por el liderazgo parece ser de carácter universal, no siempre está claro qué se quiere decir el término.”

Puede pensarse que el término “liderazgo” está indefinido a causa del poder seductor que suele ejercer su ejercicio y cómo, en torno a su conceptualización, se han venido agrupando una amplia oferta de tendencias – en ocasiones incongruentes - por lo que puede prestarse a toda suerte de equívocos.

6.1. El liderazgo es una función intrínseca a la organización

“La idea y que ha de servirnos de referente en este apartado, y siguientes- es que las funciones, roles o perspectivas que sobre el liderazgo han ido generándose están imbricadas en las organizaciones y en su propio desarrollo evolutivo. No obstante, esta relación es independiente del hecho empresarial y educativo, evidentemente salvando las distancias entre ambos contextos, que son muchas y ya han sido descritas en múltiples artículos y trabajos” (Bolívar, 1997, 1999, 2000; Gairín, 2000).

Al hablar de liderazgo “educativo” no puede dejarse de lado cómo las escuelas poseen una vida propia, e idiosincrásica, De este modo, el liderazgo que en ellas se experimente es el que da un carácter específico a las distintas fases de desarrollo, cada líder -y estilo de liderazgo marcan a institución y un funcionamiento particular. Así, ya no tiene sentido hablar de “líder” sino de “liderazgo” en las organizaciones. A la par, tampoco puede verse, el liderazgo, como instrumento transmisor de la “manipulación” de las masas en función de intereses particulares; ha dejado de ser ese

“brujo” visionario, y salvador, capaz de extasiar. Ahora puede observarse, que el líder de una institución educativa no es necesariamente su director, puede ser un simple profesor. Un tutor de grupo puede ejercer, entre sus compañeros y estudiantes, una fuerte función de liderazgo más allá de la que pudiera realizar ese director “tradicional”. Tampoco es en la actualidad, ni mucho menos, saber gestionar con eficacia los recursos materiales que tiene la *organización*, esto ya no tiene sentido.

Organización y liderazgo, el dilema conceptual se plantea al identificar qué prácticas de liderazgo son las adecuadas en un contexto dado y, en consecuencia, prescribir una lista de atributos y roles propios del ejercicio de éste. Por tanto, las propuestas para conceptualizarlo que se han venido presentando se han situado entre concebirlo como un *gestor eficiente*, identificable con la posición formal ocupada por una única persona y como la *distribución cualitativa* de las funciones en una organización dinámica y comunitaria. La cuestión, entonces, “*es si el liderazgo es un rol con determinadas funciones o, más bien, (Firestone, 1995) las funciones superan su asunción por un rol específico del liderazgo.*”

En este sentido el “nuevo liderazgo”, se sitúa en una organización no burocrática que debe capacitar e involucrar a sus miembros. El liderazgo debe entenderse como una tarea más democrática, en el conjunto de la organización. No podemos olvidar que, si algo caracteriza al postmodernismo, y a las escuelas que en él están inmersas (Hargreaves, 1994; Pérez, 1994), “*es la convivencia -no siempre pacífica- de “varias razones” frente a la “única” del modernismo*”.

“*cuando la estructura de la escuela entra en conflicto con nuestras aspiraciones o con las innovaciones que tenemos la esperanza de introducir, es muy probable que la estructura altere la innovación o modifique la aspiración, y no lo contrario. La escuela cambia el mensaje que ingresa más de lo que el mensaje nuevo puede cambiar a la escuela*”. (Pareja 2007).

Para seguir ilustrando esta última idea, también, pueden traerse a colación las palabras del paleontólogo Yves Coppens, cuando se refería a cómo casi siempre se repite el

mismo proceso: se identifican, en primer lugar, cambios biológicos en el esqueleto para poco después –en términos antropológicos- descubrir el impacto técnico (una mejora de herramientas, por ejemplo) pero cómo, sin embargo, el cambio cultural que cristaliza en nuevos esquemas organizativos o representaciones del mundo exterior puede tardar miles de años.

El rechazo a aceptar que algo ha cambiado de modo contundente, que ya no bastan las convicciones queridas y heredadas para definir una situación, se explica a veces por los rasgos que compartimos con el resto de animales –el poder del rito y la liturgia- y otras por algo que nos diferencia netamente –el principio de desatención ciega- No se está hablando de un rasgo de obcecación vinculado al dogmatismo ideológico sino de algo más profundo y fisiológico: el ser humano, a diferencia del resto de los animales, posee un sistema de percepción visual que sólo se activa con lo que está acostumbrado a ver -hecho que deja patente, por ejemplo, Daniel Simon con su famoso *experimento del gorila* o bien Daniel Gilbert (Universidad de Harvard) al describir lo observado en el contexto de la *vida en pareja*- La solución, de acuerdo con la teoría del funcionamiento de los sistemas complejos, requiere trascender las apariencias y eso es, justamente, lo que no acostumbramos a hacer los humanos. Para alcanzarlo se exige ampliar el mapa de interconexiones con puntos tradicionalmente irrelevantes o nada corrientes; y es que, en poco tiempo, se ha pasado de una situación en la que las emociones no formaban parte del mecanismo de toma de decisiones, a otra, en la que se agolpan tanto en el inicio de los proyectos que se pretenden llevar a buen puerto, como en la decisión final con la que suelen culminar una reflexión.

Resumiendo, los principales aspectos que han caracterizado la evolución del liderazgo pueden englobarse en torno a tres grandes ejes (Lorenzo, 2005; Lorenzo y Pareja, 2006):

- a) Una primera vertiente interpretativa recoge aquellas tendencias que se centran en las *cualidades intrínsecas del individuo* para explicar el liderazgo.
- b) Una segunda opción ha sido centrarse en la *naturaleza humana*. Las teorías contingenciales evidencian como imposible el hecho de que una misma

persona -por muchas cualidades que posea- sea capaz de dinamizar y sacar al grupo de los atolladeros siempre.

- c) La apuesta más reciente trasciende lo anterior sin desdeñarlo.

El liderazgo es un fenómeno que eclosiona a partir de ciertos rasgos de la persona que resultan idóneos, en función de que la situación sea una u otra, para dinamizar a un grupo, colectivo o institución concreta y no a otra cualquiera, en la construcción de un “proyecto compartido” (Lorenzo, M. 2005: 370).

7. Para concluir

Consolidar el término referente a liderazgo, comunicación y conflicto para que su utilización no sea indiscriminado y se pueda seguir avanzando en su consolidación conceptual. Así, no puede olvidarse que una organización -educativa o no- está formada por personas interdependientes que ocupan diferentes cargos y funciones que al mismo tiempo presentan perspectivas, valores e intereses que, en muchas ocasiones, son discordantes y desiguales. Dada la dificultad que tiene *organizar* y *agradar* a todos los miembros de la organización, la aparición del conflicto parece inevitable y sólo se puede entender como optimizador de la organización siendo necesario valorar todas las sugerencias, y aportaciones, de cuantos quieran participar en un proyecto necesariamente común. De este modo ha de asumirse cómo las vías prácticas para la resolución de conflictos deben enfocarse desde un modelo de abordaje positivo y desde una perspectiva de pedagogía cooperativa.

Los líderes escolares han derivado en agentes de cambio que deben acabar con la fuerza de la costumbre, la rutina, las inercias -y el propio miedo al cambio- como condicionantes negativos del aprendizaje en las organizaciones, y en los individuos. Deben generar un “crecimiento” en busca de un proyecto compartido donde además se cuide la educación emocional en las relaciones humanas para, así, permitir su equilibrio y afrontar la toma de decisiones como un camino en el que cuentan todos, porque se negocian y resuelven conflictos huyendo de la competición, la evasión o la sumisión para centrarse en el compromiso donde todos ganen. En definitiva, el

liderazgo en un centro es saber administrar de un modo adecuado el uso de la autoridad, la toma de decisiones, la distribución de responsabilidades, la gestión del tiempo y de las reuniones, la mediación entre personas y sus conflictos, etc. incluso –quizás sea un atrevimiento- saber dejar a tiempo y de manera adecuada esa responsabilidad, para permitir que la llegada de nuevas ilusiones y nuevos proyectos sea posible sin grandes traumas, es decir, hacer equiláteras las relaciones del triángulo “comunicación, liderazgo y conflicto”.



CAPÍTULO III MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

Según el tipo de investigación, el presente trabajo académico es de tipo aplicada propositiva, ya que, tal como lo explica Sánchez y Reyes (2002, p. 18) “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. En la investigación educacional está dirigido a resolver problemas de la práctica, para este caso de la gestión escolar y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa; por ende, este estudio se constituye en singular con un margen de generalización limitado, y, por lo mismo, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario. Según Lanuez, Martínez y Pérez (2002) una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo, propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico. Asimismo, su utilidad es ejecutada en la práctica es decir en el quehacer diario de la institución.

Entonces, como se puede apreciar, la propuesta titulada: “**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN Y CLIMA ESCOLAR EN LA INSTITUCION EDUCATIVA “SANTA ROSA”, DISTRITO DE TARAPOTO, PROVINIA Y REGIÓN SAN MARTÍN, 2018**”. explicita la necesidad de proponer una alternativa de solución a una situación problemática identificada en la gestión escolar de la Institución Educativa “Santa Rosa”, que posteriormente será puesta en acción o en marcha.

Teniendo en cuenta que los se busca es mejorar los hábitos y habilidades en los involucrados, puedo manifestar que responde a una investigación cualitativa, ya que es abierta, flexible y holística. Según Hernández, Fernández y baptista (2014). En la investigación cualitativa “La acción indagatoria se mueve de manera dinámica sus ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio (p.7).

3.2 Diseño de investigación

La participación activa y permanente de los involucrados nos conlleva a determinar que el presente trabajo académico responde al diseño de estudio es investigación acción participativa. Según Robert, como se citó en Hernández et al (2014 p. 504). “En estos diseños se resuelve una problemática o implementan cambios, pero en ello intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participativos o miembros de la comunidad involucrada”.



CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

4.1 Plan de Acción

Teniendo en cuenta la identificación del problema, y luego de haber evaluado las causas y los referentes teóricos y conceptuales, me he planteado la alternativa de solución que se plasma en una propuesta de Plan de Acción para mejorar el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Santa Rosa” de Tarapoto, titulada **“PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN Y CLIMA ESCOLAR EN LA INSTITUCION EDUCATIVA “SANTA ROSA”, DISTRITO DE TARAPOTO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN, 2018”**.

Lo que se busca es el mejoramiento del liderazgo pedagógico en el corto plazo, dándole una base teórica que se ha recogido en la etapa de diagnóstico y que tiene relación con la alternativa de solución.

La propuesta de Plan de Acción que se propone responde a una necesidad específica y grande la Institución Educativa “Santa Rosa” de Tarapoto. Por lo que su ejecución contribuirá inmensamente en la mejora del liderazgo pedagógico.

4.1.1 Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un Plan de Mejora de la Comunicación Organizacional para fortalecer la participación y clima escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa", distrito de Tarapoto, provincia y región San Martín, 2018.

Objetivos específicos:

- **OE1:** Proponer estrategias que facilite la participación de los actores educativos en acciones de comunicación organizacional para la eficiente participación y clima escolar.
- **OE2:** Planear estrategias formativas en comunicación asertiva para la resolución de conflictos en la mejora de la comunicación organizacional.
- **OE3:** Plantear acciones de involucramiento para el diseño de un plan de mejora de la comunicación organizacional.

4.1.2 Participantes

El presente Plan de Acción se podrá llevar a cabo siempre y cuando se cuente con el aporte de la comunidad educativa de la Institución Educativa “Santa Rosa”. Los actores que participan del Plan de Acción, quienes juegan un papel preponderante, en cuanto que no se limita a participar, sino también en la evaluación.

- 03 Directivos
- 04 Jerárquicos
- 70 Docentes
- 15 Administrativos
- 950 padres de familia

4.1.3 Acciones

Como consecuencia lógica de la identificación del problema, el análisis de las causas y teniendo claros los objetivos, proponemos las acciones, que se constituyen en el componente del Plan de Acción que, con su ejecución nos permitirán el logro de los objetivos planteados. En la siguiente tabla se describen las acciones a ser desarrolladas.

Tabla 02

Objetivos específicos y acciones propuestas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
OE1: Proponer estrategias que facilite la participación de los actores educativos en acciones de comunicación organizacional para la eficiente participación y clima escolar.	Escasas estrategias que facilite la participación de los actores educativos en acciones de comunicación organizacional para la eficiente participación y clima escolar.	Taller de sensibilización. En esta se busca que los actores conozcan y por ende se involucren en las acciones del Plan, teniendo en claro que su participación eficiente contribuye al clima escolar.
OE2: Planear estrategias formativas en comunicación asertiva para la resolución de conflictos en la mejora de la comunicación organizacional.	Limitadas estrategias formativas en comunicación asertiva para la resolución de conflictos en la mejora de la comunicación organizacional.	Taller de capacitación en comunicación. Con esta actividad tiene como fin desarrollar en los miembros de la institución educativa, desarrollar una comunicación asertiva, que contribuya a la resolución de conflictos.
OE3: Plantear acciones de involucramiento para el diseño de un plan de mejora de la comunicación organizacional.	Limitadas acciones de involucramiento para el diseño de un plan de mejora de la comunicación organizacional.	Taller de capacitación en liderazgo. Nuestro propósito es que reconociendo las dimensiones del, liderazgo, se involucre en la mejora de la comunicación organizacional.

4.1.4 Técnicas e instrumentos

La implementación de acciones demanda el uso de determinadas técnicas e instrumentos, la calidad de estos condicionará el éxito de las acciones que ejecutaremos y por tanto el logro de los objetivos. Las técnicas e instrumentos nos servirán para el recojo y análisis de información que se requiera a lo largo de la ejecución del Plan de Acción, se han seleccionado las siguientes.

Tabla 03

Técnicas e instrumentos a utilizar

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Guía de encuesta

4.1.5 Recursos humanos y materiales

Para la implementación de las actividades que se han señalado, es indispensable contar con determinados recursos humanos, técnicos y materiales. A continuación, se detallan los recursos que serán necesarios para la ejecución del Plan de Acción.

Ningún plan puede desarrollarse sino cuenta con recursos, por lo que, para el presente, se ha considera los siguientes:

Recursos humanos

Directivos, docentes, trabajadores administrativos y ponentes especialistas.

Recursos materiales

Multimedia, Laptop, Equipo de sonido, Papelotes, Plumones, Maskintape, Cartulina, etc.

4.1.6 Presupuesto

En el cuadro siguiente se detalla el presupuesto que se utilizaran en función de cada una de las actividades, entre los que se encuentran bienes y servicios, así como sus costos estimados y las cantidades aproximadas.

El financiamiento del presupuesto está a cargo del directivo y de recursos propios de la institución educativa.

Tabla 04
Presupuesto

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Taller de sensibilización	Papel Bond	½ millar	13.00	Directivo y Recursos Propios de la institución
	Alquiler de Multimedia	1	50.00	
	Contrato de Ponente	1	200.00	
	Refrigerios	100	500.00	
	Cartulina	10	5.00	
	Maskintape	2	7.00	
Taller de capacitación en comunicación	Papel Bond	½ millar	13.00	Directivo y Recursos Propios de la institución
	Alquiler de Multimedia	1	50.00	
	Contrato de Ponente	1	200.00	
	Refrigerios	100	500.00	
	Cartulina	10	5.00	
	Maskintape	2	7.00	
	Papelotes	50	15.00	
	Plumones	48	120.00	
Taller de capacitación en Liderazgo	Papel Bond	½ millar	13.00	Directivo y Recursos Propios de la institución
	Alquiler de Multimedia	1	50.00	
	Contrato de Ponente	1	200.00	
	Refrigerios	100	500.00	
	Cartulina	10	5.00	
	Maskintape	2	7.00	
	Papelotes	50	15.00	
	Plumones	48	120.00	

4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción

Después de haber detallado todos los elementos de la propuesta de Plan de Acción, presentamos la matriz de planificación, que recoge todas las ideas desarrolladas y las ordena en la siguiente tabla. La planificación se convierte en el organizador de la implementación y permite visibilizar por cada objetivo específico, las acciones, responsables, recursos, la duración claramente definida de ejecución y el cronograma en el que se realizará cada una de las acciones previstas.

Tabla 05
Matriz de planificación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	CRONOGRAMA 2019											
					M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Diseñar un Plan de Mejora de la Comunicación Organizacional para fortalecer la participación y clima escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa" de Tarapoto, 2018	<p>OE1: Proponer estrategias que facilite la participación de los actores educativos en acciones de comunicación organizacional para la eficiente participación y clima escolar.</p> <p>OE2: Planear estrategias formativas en comunicación asertiva para la resolución de conflictos en la mejora de la comunicación organizacional.</p> <p>OE3: Plantear acciones de involucramiento para el diseño de un plan de mejora de la comunicación organizacional.</p>	1.1 Implementación de Taller de sensibilización	Equipo directivo	Papel Bond, multimedia, refrigerios, cartulina, maskintape, ponente.	X	X										
		1.2 Implementación de Taller en comunicación.		Papel Bond, multimedia, refrigerios, cartulina, maskintape, ponente, papelotes, plumones.				X	X	X						
		1.3 Implementación de Taller en Liderazgo		Papel Bond, multimedia, refrigerios, cartulina, maskintape, ponente, papelotes, plumones.								X	X	X		

4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

Concluida la planificación, es necesario desarrollar la matriz de monitoreo y evaluación, entendiendo que el monitoreo es importante dado que, siendo un proceso sistemático que se realizará en momentos definidos de la implementación del Plan de Acción, nos permitirá recoger información relevante respecto de su ejecución, con el propósito de tomar decisiones para continuar, modificar, descartar o complementar acciones que nos conduzcan al logro de los objetivos previstos.

La matriz que se presenta en la Tabla 06 contiene entre sus principales componentes: objetivos específicos, indicadores que evidencian el logro, el nivel de implementación para evaluar avances con sus respectivas evidencias, la identificación de las principales dificultades y las acciones para superarlas.

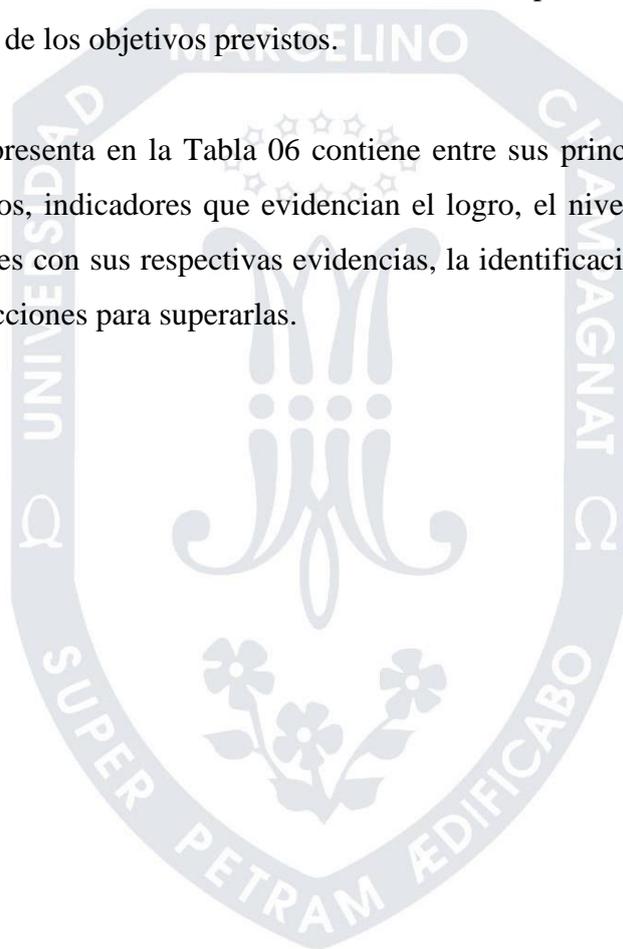


Tabla 06
Matriz de monitoreo y evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	META	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
OE1: Proponer estrategias que facilite la participación de los actores educativos en acciones de comunicación organizacional para la eficiente participación y clima escolar	Taller de sensibilización	100% de involucrados participan	103		X		Lista de asistencia	Los horarios no coinciden	Realizar en día no laborable
OE2: Planear estrategias formativas en comunicación asertiva para la resolución de conflictos en la mejora de la comunicación organizacional.	Taller de capacitación en comunicación	100% de involucrados participan	103		X		Lista de asistencia	Los horarios no coinciden	Realizar en día no laborable
OE3: Plantear acciones de involucramiento para el diseño de un plan de mejora de la comunicación organizacional.	Taller de capacitación en Liderazgo	100% de involucrados participan	103		X		Lista de asistencia	Los horarios no coinciden	Realizar en día no laborable

4.4 Validación de la propuesta

A solicitud de la Universidad Marcelino Champagnat, la propuesta de Plan de Acción que presentamos, ha sido sujeta de valoración en sus potencialidades, por medio del método de criterio de especialistas. Para ello, un especialista en gestión escolar y liderazgo pedagógico ha procedido a valorar la propuesta a través de la administración de la ficha de consulta, que contiene los siguientes aspectos de valoración: factibilidad, aplicabilidad, generalización, pertinencia, validez y originalidad.

4.4.1 Resultados de validación

Como resultado de la aplicación de la ficha de consulta a especialistas, se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 07
Resultados de validación

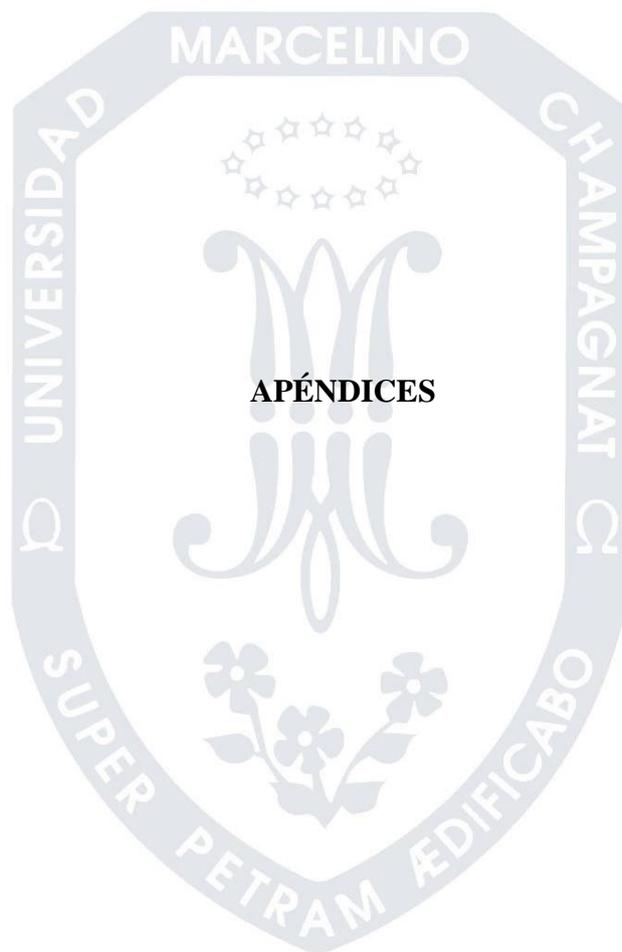
DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN		
		Muy bueno	Bueno	Regular
Factibilidad	Viabilidad de aplicación del Plan de Acción que se presenta.		X	
Aplicabilidad	Claridad de la propuesta del Plan de Acción para ser aplicado por otros		X	
Generalización	Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes		X	
Pertinencia	Correspondencia del Plan de Acción a las necesidades educativas del contexto específico		X	
Validez	Congruencia entre la propuesta del Plan de Acción y el objetivo del programa de segunda especialidad.		X	
Originalidad	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos en la propuesta del Plan de Acción.		X	

REFERENCIAS

- Alarcón, L. (2015). La Comunicación Organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. Tesis Para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS. Andahuaylas, Perú.
- Bolívar, A. López, J. Murillo, F. (2013). LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. UNA REVISIÓN DE LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN. Recuperado de <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Genesi, M., Romero, N., y Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>
- Ministerio de Educación del Perú, 2016. Marco de Buen Desempeño del Directivo. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación del Perú, 2016. Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación, 2016. Módulo 6: Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante - Primer fascículo. Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Recuperado de

<http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod0y1/guia-metodologica-participante-pa.pdf>

- Ministerio de Educación, 2016. Módulo 6: Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante – Segundo fascículo. Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod0y2/guia-metodologica-participante-pa.pdf>
- Ministerio de Educación, 2016. Módulo 6: Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante – Tercer fascículo. Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod0y3/guia-metodologica-participante-pa.pdf>
- Pareja, J. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>



APÉNDICES

Apéndice 1

Matriz de consistencia

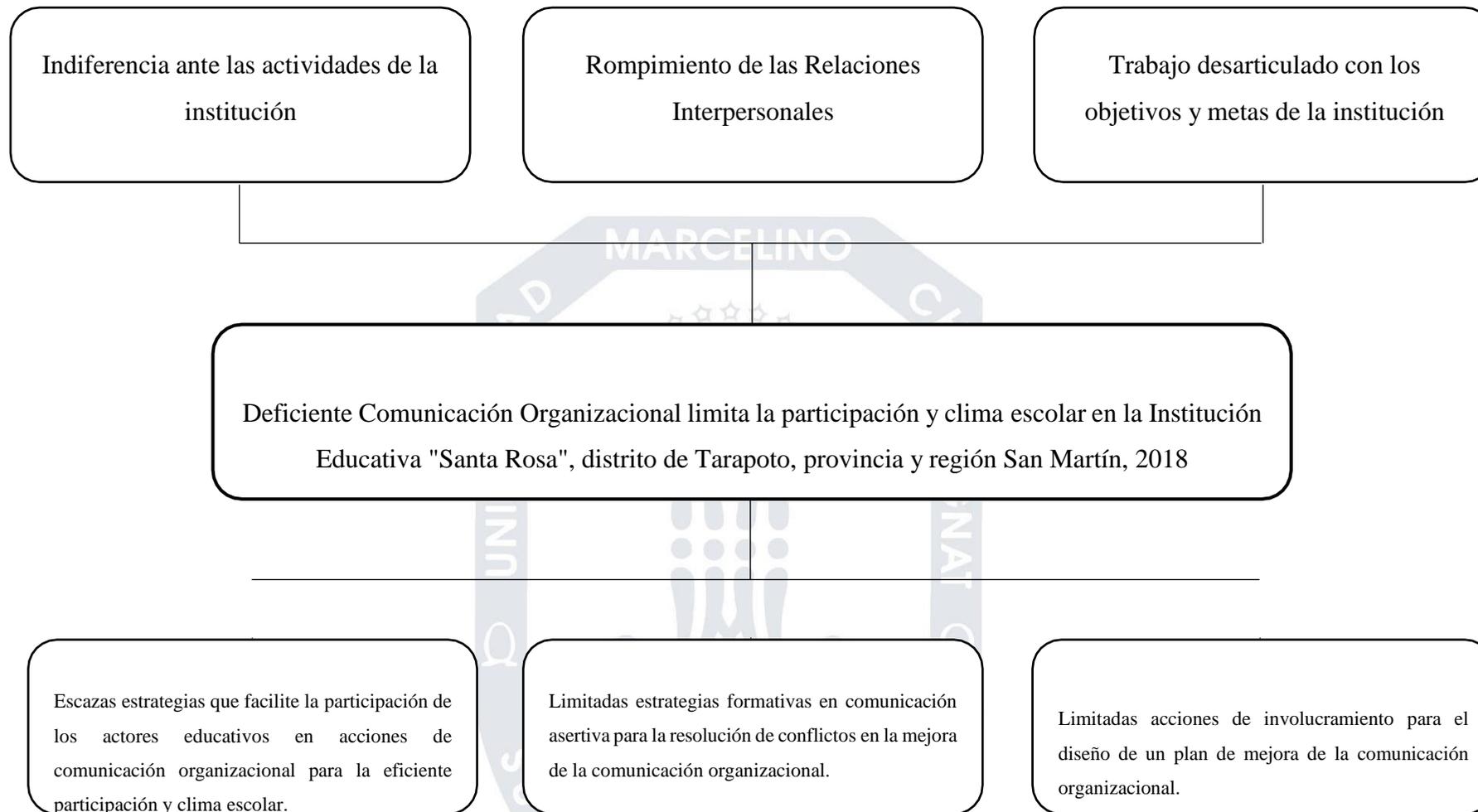
DIRECTIVO: MARCOVIC ALAÍN RÍOS CHUMBRE AULA: ST09

TÍTULO DEL PLAN DE ACCIÓN: PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN Y CLIMA ESCOLAR EN LA INSTITUCION EDUCATIVA "SANTA ROSA", DISTRITO DE TARAPOTO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN, 2018

Situación problemática	Formulación del problema	Alternativas de solución	Objetivo general	Objetivos específicos	Método
Deficiente Comunicación Organizacional limita la participación y clima escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa", distrito de Tarapoto, provincia y región San Martín, 2018.	¿Cómo mejorar la comunicación organizacional para una eficiente participación y clima escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa", distrito de Tarapoto, provincia y región San Martín, 2018?	Plan de Mejora de la Comunicación Organizacional fortalece el clima escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa" distrito de Tarapoto, provincia y región San Martín, 2018.	Diseñar un Plan de Mejora de la Comunicación Organizacional para fortalecer la participación y clima escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa" distrito de Tarapoto, provincia y región San Martín, 2018.	<p>OE1: Proponer estrategias que facilite la participación de los actores educativos en acciones de comunicación organizacional para la eficiente participación y clima escolar.</p> <p>OE2: Planificar estrategias formativas en comunicación asertiva para la resolución de conflictos en la mejora de la comunicación organizacional.</p> <p>OE3: Planificar acciones de involucramiento para el diseño de un plan de mejora de la comunicación organizacional.</p>	<p>Enfoque: cualitativo</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Diseño: Investigación acción participativa</p> <p>Técnica: La entrevista</p> <p>Instrumentos: guía de entrevista</p>

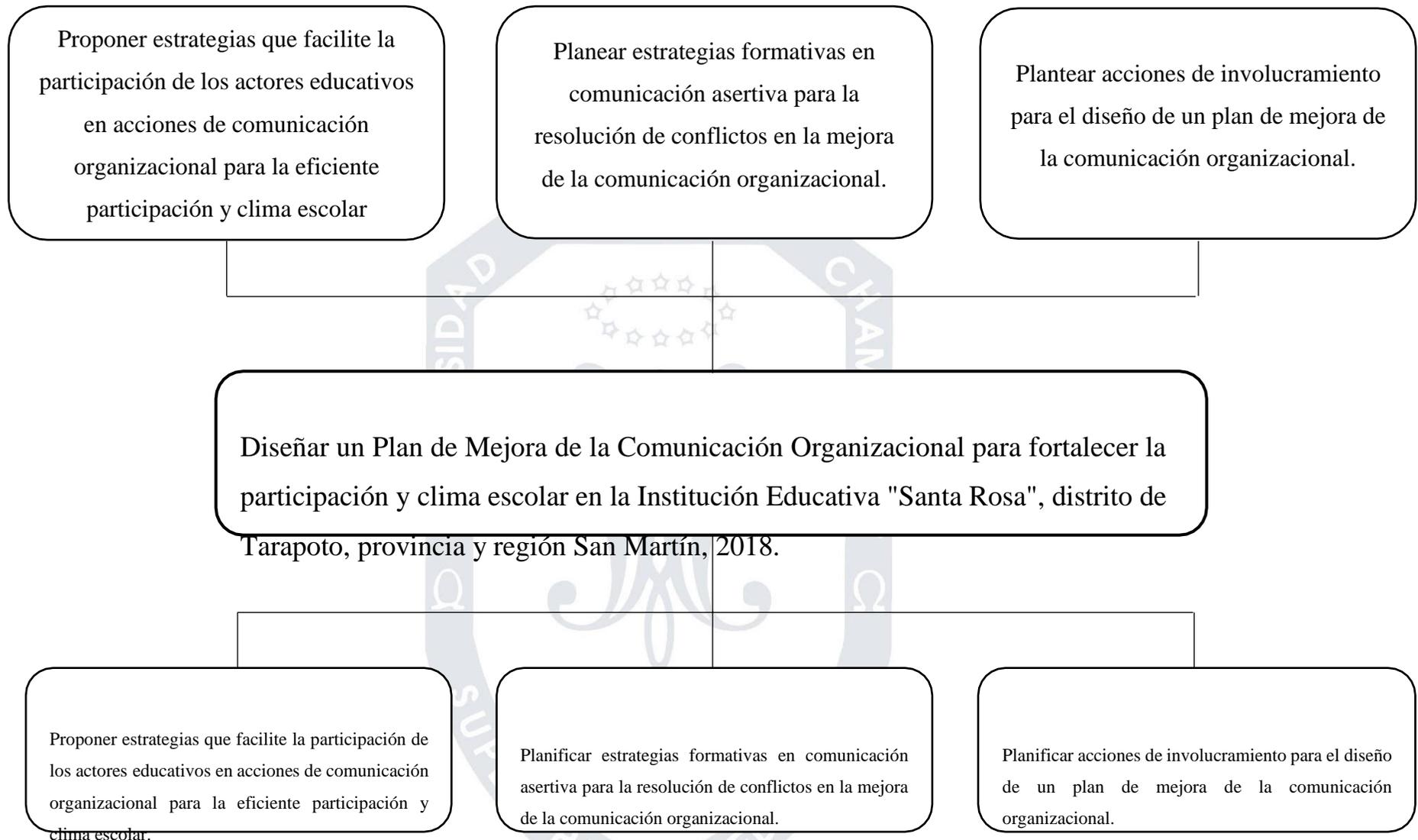
Apéndice 2

Árbol de problemas



Apéndice 3

Árbol de Objetivos



Apéndice 4

Instrumentos

CUESTIONARIO PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA GESTION ESCOLAR EN LA INSTITUCION EDUCATIVA “SANTA ROSA” DE TARAPOTO

DATOS INFORMATIVOS:

Sexo: M F

Áreas:

Directivo Jerárquico Docente Administrativo

Estimado colaborador, el siguiente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que tiene la finalidad de obtener información relevante acerca de la comunicación organizacional de la institución donde usted labora. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y tiene fines estrictamente académicos. Le pedimos por favor responda todos los ítems y con sinceridad marcando con un aspa (X) en un solo recuadro.

Escala:

Nunca=1 Casi nunca= 2 A veces= 3 Casi siempre= 4 Siempre= 5

Dimensiones	Ítems	Indicadores	Valoración				
			1	2	3	4	5
Comunicación	01	Comparte sus ideas con los trabajadores.					
	02	Mantiene la comunicación permanente con su personal.					
	03	Escucha y acepta sugerencias de sus colaboradores.					
	04	Toma las decisiones de manera incuestionable.					
	05	Llama la atención sin herir susceptibilidades.					
	06	Afronta los rumores de manera pertinente y alturada.					
	07	Escucha solamente a quien desea escuchar.					
	08	Prefiere la comunicación escrita a la verbal.					
	09	Promueve el diálogo ante situaciones engorrosas entre compañeros.					
	10	Toma acuerdos institucionales de manera consensuada.					
Liderazgo	11	Respeto las ideas de los demás, aún no esté de acuerdo.					
	12	Promueve un ambiente agradable en el trabajo.					
	13	Reconoce errores propios ante los demás.					
	14	Evita los conflictos entre compañeros de trabajo.					
	15	Facilita actividades para la mejora continua.					
	16	Delega tareas a los colaboradores de acuerdo a sus capacidades. fortalezas.					

	17	Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.						
	18	Lidera el cumplimiento de las actividades y objetivos mediante intercambios y acuerdos.						
	19	Reconoce el esfuerzo y dedicación de los colaboradores.						
	20	Demuestra seguridad en sí mismo.						
Equipos de trabajo	21	Evita involucrarse en trabajos de equipos.						
	22	Existe un equipo de elaboración de plan de convivencia.						
	23	Respeto las decisiones de las comisiones de trabajo.						
	24	Busca llamar la atención en las actividades institucionales.						
	25	Cuando hace un trabajo en equipo trata de sobresalir sobre los demás.						
	26	Desestima las ideas de los demás, y hace prevalecer la suya.						
	27	Demuestra solidaridad entre compañeros.						
	28	Carece de iniciativa propia para proponer proyectos.						
	29	Es indiferente ante las actividades de la institución.						
	30	Desarrolla el trabajo conjunto y promueve el compañerismo.						

¡Muchas gracias por su colaboración!

NIVEL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ESCALA	VALORACIÓN
<i>Óptimo</i>	<i>129 a 150</i>
<i>Regular</i>	<i>71 a 120</i>
<i>Pésimo</i>	<i>30 a 150</i>

Apéndice 5

Evidencias de las acciones realizadas



Sistematizando la información recogida en la etapa de Diagnóstico del Plan de Acción



Socializando la elaboración del Plan de Acción



Luego de una de las largas jornadas con la asesora MG. Sofía Adela Sandoval Cobeñas



Frontis de la Institución Educativa "Santa Rosa" de Tarapoto, donde se desarrollará el Plan de Acción