

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



La comunicación como eje fundamental en el clima institucional de la  
gestión educativa

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda  
Especialidad Profesional de Investigación y Gestión educativa

Autor:

Lara Sifuentes, Mónica Carmela

PIURA – PERÚ

2019

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



La comunicación como eje fundamental en el clima institucional de la  
gestión educativa

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y  
forma

Lara Sifuentes, Mónica Carmela (Autor)

Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (Asesor)

PIURA – PERÚ

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO**

En Piura, a los veintitrés días de febrero del dos mil diecinueve, se reunieron en un ambiente de la I.E. F. Pontificio, los integrantes del Jurado Evaluador, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Oscar Calixto La Rosa Fejoo, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Saúl Suscón Ynfante (secretario) y Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancojima (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico denominado: "La comunicación como eje fundamental en el clima institucional de la gestión educativa", para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión educativa a la señora Lara Sifuentes, Mónica Carmela.

A las NOBVE horas VEINTE minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo QUINCE.

Por tanto, Lara Sifuentes, Mónica Carmela, queda APTA, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le cupida optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión educativa.

Siendo las NOBVE horas con CINCUENTA minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.

  
Dr. Oscar Calixto La Rosa Fejoo  
Presidente del Jurado

  
Dr. Saúl Suscón Ynfante  
Secretario del Jurado

  
Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancojima  
Vocal del Jurado

*A Dios, por la vida, por permitir lograr cada meta trazada, a mi familia quienes son mi fortaleza para vencer los obstáculos.*

## ÍNDICE

### ÍNDICE

### RESUMEN

### INTRODUCCIÓN

### OBJETIVOS

<b>CAPITULO I: LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL CLIMA INSTITUCIONAL .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1. La Comunicación en el tiempo.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2. La Comunicación .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1. Estilos de Comunicación.-.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2. Modelo de gestión comunicacional .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3. El director .....</b>	<b>23</b>
<b>1.4. Clima Institucional.....</b>	<b>23</b>
<b>1.5. Gestión Educativa .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO 2: EL CLIMA INSTITUCIONAL Y LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. La comunicación en la gestión educativa.-.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2. El clima institucional y la escuela.- .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1. Enfoques teóricos del clima institucional.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2. Satisfacción laboral.- .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3. Reconocimiento a la labor pedagógica.- .....</b>	<b>24</b>

### CONCLUSIONES

### REFERENCIAS

## **RESUMEN**

La comunicación es fundamental para la interacción entre las personas, más aún en una institución educativa para el éxito y buen desarrollo en sus funciones, es por ello que se realiza el presente trabajo monográfico con el fin de potencializar las fortalezas comunicativas para mejorar el clima institucional, reforzando la identidad de la comunidad educativa.

Se sustenta teóricamente describiendo la importancia de una comunicación abierta donde se informe a la comunidad educativa las acciones pedagógicas, administrativas a realizar, lo cual crea un clima favorable interactuando entre sí, integrando a la comunidad educativa al estar informados del acontecer en la Institución, potencializando las fortalezas y reflexionando sobre oportunidades de comunicación.

**Palabras Claves:** Comunicación, Gestión educativa, Clima institucional.

## **INTRODUCCIÓN**

Los responsables del equipo de gestión de las instituciones educativas deben cumplir sus funciones desde una perspectiva que considere la diversidad de la comunidad educativa, abordando holísticamente, para lograr el reconocimiento de calidad donde todos contribuyan para el logro del éxito.

En tal sentido las habilidades comunicativas serán preponderantes, siendo un insumo esencial, para mantener el equilibrio entre sus integrantes, ajustando los modelos de gestión respondiendo a las demandas de los personajes involucrados.

"A través de los tiempos los escenarios educativos, generan necesidades para modificar los modelos de gestión de las organizaciones, respondiendo a las demandas de la comunidad educativa, generándose la necesidad del modelo comunicacional."(Pagani, s.f)

La comunicación es requisito indispensable para las acciones efectivas de liderazgo, donde se procederá a reflexionar sobre la construcción de acuerdos, según modelos de vinculación participativos. Creando una comunicación adecuada entre los actores de la comunidad educativa, permite potenciar el desempeño de sus integrantes obteniendo respuestas laborales óptimas.

En el Capítulo I, se considera los antecedentes teóricos, fundamentando y describiendo los diversos términos para comprender la importancia de la comunicación en la gestión educativa.

En el Capítulo II, se aborda la relación de la comunicación con el clima institucional en la comunidad educativa, creando un vínculo para optimizar la calidad institucional.

Finalmente se presenta las conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados, incluyendo los antecedentes bibliográficos que fundamentan la monografía realizada.

**Objetivo General:**

Analizar la importancia de la comunicación por parte del equipo de gestión a la comunidad educativa, para fortalecer el clima institucional.

**Objetivos específicos:**

Identificar la comunicación entre directivos y docentes para fortalecer el clima institucional.

Describir la importancia la comunicación entre directivos y docentes impulsando la comunicación organizacional, para fortalecer el clima institucional.



## **CAPÍTULO I**

### **LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL CLIMA INSTITUCIONAL**

En el Capítulo I, se considera el fundamento teórico, mediante los antecedentes recopilados de diferentes autores, analizando la importancia de la comunicación como herramienta en la gestión de la institución.

La comunidad educativa busca lograr un clima favorable, para ello la comunicación equilibra la convivencia entre todos los actores participativos.

#### **1.1. La Comunicación en el tiempo**

"La Comunicación ha sido definida como el proceso de dar y recibir información. En la comunicación intervienen varios elementos: Conducta verbal y no verbal, técnicas que las personas usan para interactuar y los modos para obtener, procesar y emitir información, según la intención que se tenga" (Fernández, María. 2009 citado en Céspedes, 2016)

"De ahí que la retroalimentación nos ayuda a entender que la comunicación es un proceso de intercambio continuo y circular entre dos o más personas. Esta nos indica el efecto que tienen nuestros mensajes en nuestro interlocutores/as y nuestro viceversa. Todo aquello que afecte la capacidad de ambas partes de percibir y decodificar o entender el mensaje, afectara la calidad e integridad de la comunicación". (Céspedes, Rosa. 2016)

## **1.2. La Comunicación**

"La comunicación es un proceso de interrelación entre dos (o más) personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir el mensaje, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado."(Romo, 2020)

"El proceso de comunicación emisor – mensaje – receptor, se torna bivalente cuando el receptor logra codificar el mensaje, lo interpreta y lo devuelve al emisor originario, quien ahora se tornará receptor. "(Romo, 2020)

"Quizás de todos los elementos que definen el proceso comunicativo, sea la retroalimentación el componente que nos proporcione las claves necesarias para distinguir una comunicación adecuada y efectiva."(Romo, 2020)

"Es eficaz cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor."

"La comunicación es dinámica, continua y sistemática. Por lo que plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, que es allí donde tiene su razón de ser. Ya que a través de ésta las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones."(Fernández Leal, 2012 citado en Romo, 2020)

### **1.2.1. Estilos de Comunicación.-**

- El estilo inhibido o pasivo: este es el que usa la persona que frente a una situación prefiere no decir nada, no reaccionar, por temor a enfrentarse. Aunque supone un no hacer, un no decir, comunica un sentimiento o una actitud de inseguridad frente a una situación determinada.

- El Estilo Asertivo: es el más equilibrado dentro de la comunicación, se encuentra entre el estilo pasivo y el agresivo, Quienes usan este estilo expresan sus ideas de manera clara y directa. Saben cuando callar y cuando expresar sus puntos de vista.
- El Estilo Agresivo: este carece de toda empatía, quien lo emplea no siente interés por las ideas del otro, simplemente impone sus puntos de vista, valiéndose en ocasiones de la intimidación y la violencia.
- El Estilo pasivo-agresivo: en este la persona prefiere callar y asume una posición pasiva pero expresa sus sentimientos a escondidas o a otras personas.

"El tono de voz es cálido y cercano, respeta y valora al otro. Saber cómo comunicarnos y que comunicamos de manera verbal o no es muy importante en todas las relaciones de nuestra vida. Es a través de la comunicación que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación, haciendo viable el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. "(Céspedes, 2016)

"Sin embargo, el acto de comunicar en una institución educativa debe adquirir un matiz de formalidad y debe cumplir con determinados principios que aseguren que el mensaje no sea tergiversado o se desvirtúe durante el proceso, es por ello que ser con claridad para transmitir el mensaje y ser comprendido por el receptor, para mantener el respeto y la armonía dentro de las instituciones. Sin duda la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones e imprescindible para su buen funcionamiento, es a través de una comunicación asertiva y eficaz que se pueden planificar estrategias que incrementan la productividad, sin comunicación hoy en día cualquier empresa es conducida al fracaso. "(Céspedes, 2016)

"Es a través de la comunicación que se proyecta la imagen de la organización, de allí la importancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo."(Céspedes, 2016)

### **1.2.2. Modelo de gestión comunicacional**

"Los modelos de gestión educativa fueron evolucionando de acuerdo a las demandas de los contextos sociales, políticos y económicos. Actualmente, en el ámbito de la comunicación existe una especial atención a los procesos operativos, bajo el concepto de calidad total y, especialmente, por los compromisos de los distintos actores para alcanzar las metas que propone esta perspectiva organizacional."(Pagani, s.f)

"Es la comunicación la que hace posible que estos compromisos se traduzcan en acción. Cassasus explica:"(Pagani, s.f)

"Los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje. Para comprender esto, es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como redes comunicacionales (Flores, 1996) que se encuentran orientadas por el manejo de los actos del habla (Searle, 1994) El lenguaje aparece como la coordinación de la coordinación de acciones. (Maturana, 1984)"(Pagani, s.f)

"Esta visión implica que el gestor educativo -en su rol de coordinador de acciones producto de conversaciones en el ámbito organizacional-, debe poseer destrezas comunicacionales que le permitan formular peticiones y obtener promesas "(Cassasus, 2012 citado en Pagani, s.f)

La propuesta de este trabajo es pensar estas destrezas no sólo vinculadas a los actos del habla -manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas- sino de un menú más amplio que incluya la comprensión de los procesos de comunicación institucional y las herramientas que permiten intercambios más eficientes.

La trama de la comunicación interpersonal, una visión desde las estrategias como punto de partida puede definirse la comunicación institucional como uno de los mecanismos de relacionamiento de una organización con sus públicos, que se concreta

a través de una serie de mecanismos que se combinan de manera particular para generar y fortalecer sus vínculos con el entorno.

Este proceso requiere la comprensión por parte de los actores intervinientes de una serie elementos de la comunicación interpersonal, base de los intercambios organizacionales.

"Sin la gestión de una sólida comunicación interna se está propenso al fracaso. Todo comunica. Se comunica al hablar, al saludar, reír, al sentarse; absolutamente toda actividad humana comunica. La visión general de la comunicación es la interacción social por medio de mensajes."(Charry, 2018)

"La comunicación, podría definirse técnicamente como un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir." (Lucas, 1997 citado en Charry, 2018)

"Sin embargo algunos expertos señalan que la comunicación va mucho más allá que ese simple hecho intencional de transmitir mensajes. La comunicación está presente en todo lo social. La comunicación es uno de los procesos más significativos y más propios de la especie humana."(Charry, 2018)

"Para conocer y estudiar la comunicación, se debe ampliar los conocimientos a través de la plasmación de 2 corrientes o modelos tal como lo señala la academia: La comunicación como proceso y la comunicación como un sistema estructurado."(Charry, 2018)

"Según Fiske (1984): Los modelos de la teoría de la comunicación estudiados por: Shannon y Weaver (1949), Gerbner (1956), Laswell (1948), Newcomb (1953), Westley y MacLean (1957), Jakobson (1958); ponen mayor énfasis en el proceso de

comunicación. Establecen que, básicamente la comunicación es la transferencia de un mensaje de A a B, y sus principales intereses están en el medio, el canal, el transmisor, el receptor, la transferencia y la retroalimentación, porque todos esos términos se relacionan con el proceso de enviar un mensaje."(Charry, 2018)

"Al igual que las organizaciones, los individuos poseen una comunicación global compuesta por los intercambios lingüísticos y no lingüísticos, es decir lo que decimos y cómo lo decimos. A esto podemos sumarle que todo proceso comunicativo se da en dos niveles: uno intelectual – conciente y racional –, y otro emocional – intuitivo y basado en lo que se genera a partir de la interrelación entre los participantes del proceso comunicativo – que escapa a la voluntad" (Mucchielli, 1998, p. 79 citado en Pagani, s.f)

### **1.3. El director**

El director como gerente como supervisor educativo, no puede mantenerse en el ayer, ajustado exclusivamente a planificar, organizar, controlar y coordinar; se requiere de un director versado, líder, creativo, comunicativo, innovador, que integre las diversas actividades, que conjugue la comunicación eficaz entre todos los miembros de la organización hacia la calidad educativa.

Esta visión implica que el gestor educativo, en su rol de coordinador de acciones que son el producto de conversaciones en el ámbito organizacional, debe poseer destrezas comunicacionales que le permitan formular peticiones y obtener promesas. (Céspedes Rosa. 2016)

### **1.4. Clima Institucional**

Es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmosfera amigable, aceptación y animo mutuo, junto con una sensación general de

satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento. (Alves, 2000)

Según Muños y Fernández (1991): La preocupación por dicho tema tiene su origen, curiosamente, en el mundo empresarial, vinculada al estudio de elementos organizativos y de productividad y eficacia. En el campo educativo, este interés está relacionado con el movimiento dirigido a la búsqueda de los efectos que produce la educación formal. El estudio del clima de las instituciones se justifica, entonces, por su posible relación con el logro de los distintos productos y adquiere especial interés en la medida en que puede ser manipulable. Consideraciones teóricas y una cierta evidencia práctica muestran la relación entre clima institucional y rendimiento académico, actitudes, satisfacción en el trabajo, participación.

"Llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización."(Charry, 2018)

"Con respecto a este tema, existe un debate, en torno a si, éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Se refiere a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan."(Charry, 2018)

"Así como Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista."(Charry, 2018)

"Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno."(Charry, 2018)

"Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Sin embargo, para Schein citado por Davis y Newstrom (1991), el ambiente organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Entonces, el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo" (Rodríguez,1999 citado en Charry, 2018)

### **1.5. Gestión Educativa**

"La Gestión Educativa como disciplina independiente se nutre de los diversos modelos de gestión, cada uno de los cuales responde a las necesidades de la sociedad en un momento histórico determinado y expresan, tanto una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos y directivos. En este sentido, Cassasus (2000) clasifica siete modelos o visiones de la gestión así: Normativo, Prospectivo, Estratégico, Estratégico Situacional, Calidad Total, Reingeniería y Comunicacional."(Meza, 2014)

**"La gestión Educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje."(Meza, 2014)**



"**La gestión educativa** es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales."(Meza, 2014)

"Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral."(Meza, 2014)

**La gestión educativa consiste en:**

- "Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones."
- "Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos."
- "Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización."
- "Comprometer a todos los actores institucionales."
- "Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece."(Meza, 2014)

## **CAPÍTULO II**

### **EL CLIMA INSTITUCIONAL Y LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**

#### **2.1. La comunicación en la gestión educativa.-**

"La comunicación como uno de los ejes de la gestión necesita del conocimiento de temas como los públicos particulares de la escuela; entre ellos los padres y los alumnos, la planificación de la comunicación interna como requisito para acciones efectivas y el liderazgo en los procesos de cambio. En resumen, el objetivo que se propone es intervenir en las tensiones de las organizaciones mediante la comunicación y reflexionar sobre la construcción de acuerdos en el marco de instituciones que eligen modelos de vinculación participativos."(Pagani, s.f)

Es a través de la comunicación que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación, haciendo viable el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Sin embargo el acto comunicativo en una institución educativa debe adquirir un matiz formal y cumplir con determinados principios que aseguren que el mensaje no sea tergiversado o se desvirtúe durante el proceso, es por ello que debe estar permeado de claridad para transmitir el mensaje y ser comprendido por el receptor para mantener el respeto y la armonía dentro de las instituciones. Sin duda la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones e imprescindible para su buen funcionamiento, es a través de una comunicación asertiva y eficaz que se pueden planificar estrategias que incrementan la productividad y sin comunicación hoy en día cualquier empresa es conducida al fracaso.

Es a través de la comunicación que se proyecta la imagen de la organización, de allí la importancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo.(Leal Fernández, Jenny. 2012)

## **2.2.El clima institucional y la escuela.-**

"Desde hace un tiempo se ha venido proponiendo, por ejemplo, el concepto de clima institucional, es decir, la inclusión de las variables ambientales para explicar los resultados escolares y también los que ofrece el campo de la Salud Mental. "(Onetto, 2017)

"En el campo educativo, las teorías acerca del aprendizaje y la enseñanza, teorías curriculares, enfoques metodológicos y de evaluación y la lectura de los contextos socioeconómicos no ofrecen explicación suficiente. Sucede que, cuando se analiza el éxito de algunas instituciones al afrontar pruebas estándar de rendimiento, esas variables no parecen dar una explicación acabada. Aparecen otras diferencias entre las instituciones que pertenecen al campo de las relaciones humanas de sus miembros. "(Onetto, 2017)

"Según Alves (2000): El clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento."(Alvez 2000 citado en Onetto, 2017)

"Al hacer uso del término Clima , se relaciona con una metáfora, en este caso, la analogía consistiría en: así como los climas influyen en el comportamiento y hasta en las características fisiológicas de las especies vegetales y animales, así el clima laboral es una condición que explica el comportamiento y la identidad que adoptan las

personas en un grupo de trabajo. Sería interesante recordar el consejo de los que hacen hermenéutica: las metáforas muestran y ocultan."(Onetto, 2017)

"El comportamiento de los seres humanos no es equiparable con el comportamiento de las otras especies. Este es un señalamiento que se les ha hecho a Skinneriii y a los autores del conductismo educativo."(Onetto, 2017)

"Sin embargo, los hechos parecen mostrar que es fuerte el condicionamiento que los niveles de malestar o bienestar en los miembros de una institución ejercen sobre la calidad de los resultados "(Onetto, 2017)

### **2.2.1. Enfoques teóricos del clima institucional**

Después de conocer las diversas opiniones de estudiosos e investigadores se puede afirmar que el clima institucional ha sido estudiado como constructo por su valor en sí mismo, especialmente dentro de las teorías de las organizaciones. Por ello es importante presentar los distintos enfoques teóricos sobre el clima institucional.

**La taxonomía de Tagiuri. Tagiuri** (1968, citado en Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2007) puntualizó que “la manera en que un individuo lleva a cabo una tarea dada depende, por un lado, de qué tipo de persona es, y por otro, del contexto en el cual actúa”, definiendo el clima organizacional como: “una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que es experimentada por sus miembros, influencia su conducta, y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización” .

**Modelo de Litwin y Stinger.** Por su parte Litwin y Stringer definen clima como: “un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado”. (Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2007, p.8) y señalan, las características del modelo:

- Estructura: sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuántas reglas, regulaciones, procedimientos hay; énfasis en el papeleo y en exámenes de canales, o si hay una atmósfera informal y floja.
- Responsabilidad: sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones, cuando ha hecho un trabajo, saber que es su trabajo.
- Recompensa: sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción.
- Riesgo: sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización; hay un énfasis en tomar riesgos calculados o asegurar la mejor manera de operar.
- Calidez: sentimiento general de buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en ser aceptado; la prevalencia de amistad y grupos sociales informales.

### **2.2.2. Satisfacción laboral.-**

"La satisfacción es otra de las dimensiones del clima laboral que ha sido estudiada por varios autores del comportamiento organizacional como elemento clave, lo que ha llevado a diversos puntos de vista sobre su importancia y definición."  
 "(Albañil, 2015)

"Chiavenato (2007) manifiesta respecto al comportamiento de los miembros de una organización Busca sólo una manera satisfactoria y no la mejor manera de hacer un trabajo; no busca la ganancia máxima, sino la ganancia satisfactoria. Sus aspiraciones son relativas y toma en cuenta cada situación con la que se enfrenta."  
 "(Albañil, 2015)

"Como manifiesta Robbins (2005) Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. De hecho, a causa de ello los investigadores del comportamiento organizacional le han dado gran importancia a la

satisfacción en el puesto. Recuérdese que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes o subordinados, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo."(Robbins 2005 citado en Albañil, 2015)

Los docentes pueden tener la predisposición y trabajar por vocación con sus estudiantes, sin embargo el sistema educativo poco hace para mantener a su personal satisfecho, el mismo entorno no valora la labor docente, por ende se olvida de que toda persona aspira a la realización profesional y que su entidad le abra las puertas para ello.

### **2.2.3. Reconocimiento a la labor pedagógica.-**

La labor de los maestros construye y forja los sueños de cualquier sociedad. Por eso, sobre ellos recae una responsabilidad inmensa que en Colombia nunca se ha valorado suficientemente. Uno de los factores que más inciden en el mejoramiento del desempeño de los estudiantes y en la calidad educativa es la excelencia de los docentes. (Steffens Ricardo. 2017)

"Para Elsie Rockwell, el maestro no es sólo un trabajador, es a la vez una persona, es un ser humano que estructura sus propios conocimientos, sus recursos y estrategias para resolver diariamente la problemática que se le presenta en el espacio educativo común del aula. El maestro, en su práctica cotidiana, tiene presentes conocimientos que ha adquirido social y culturalmente, los cuales van más allá de su formación como maestro, y más allá de sus conocimientos técnicos. "(rubi.morales13, 2013)

"Las respuestas a esta tendencia encontraron su fundamentación en el pospositivismo, esencialmente en la teoría crítica social, que se opuso al positivismo, argumentando la falta de análisis y reflexión sobre las circunstancias sociales en las

que se producen y obtienen los datos. Este "paradigma alternativo" no acepta la separación de los individuos del contexto, en el cual se realizan sus vidas y por tanto sus comportamientos, ni tampoco acepta ignorar el propio punto de vista de los sujetos investigados, de sus interpretaciones, de las condiciones que deciden sus conductas y de los resultados, como ellos los perciben."(rubi.morales13, 2013)

"Esta concepción se generaliza en América Latina en el mismo período, ya que encuentra condiciones favorables para su desarrollo posterior a los movimientos de educación popular que se dan entre políticos y religiosos, quienes planteaban partir del saber popular con la intención de generar procesos de concientización y las llamadas teorías de la reproducción, que privilegiaban las determinaciones estructurales y vinculaban los procesos escolares con la reproducción del sistema social."(rubi.morales13, 2013)

## CONCLUSIONES

**PRIMERO.-** Es importante considerar como eje fundamental a la comunicación, ya que si este elemento se utiliza adecuadamente se evitarían conflictos. Ante la información clara y precisa comunicada a tiempo se fomenta un ambiente agradable donde todos comparten opiniones, información, discusiones que permiten llegar a consensos, obteniendo posibles soluciones que reorienten el camino hacia el objetivo de la institución y de toda la comunidad educativa.

**SEGUNDO.-** Mediante esta monografía se busca resaltar la comunicación como aspecto determinante para un adecuado clima institucional desde la gestión educativa, donde el líder pedagógico fomente un modelo de comunicación para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, brindando alternativas de solución en equipo.

**TERCERO.-** El clima institucional, busca las mejoras necesarias para una convivencia democrática, que permita a la institución brindar un servicio de calidad, donde toda la comunidad educativa se identifique y se sienta satisfecha con los estímulos que el líder pedagógico pueda implementar en beneficio de todos los actores de la institución.

**CUARTO.-** El líder pedagógico debe mantener una relación horizontal con sus colaboradores, utilizando sus fortalezas para empujar a la Institución a la mejora continua, capacitando al personal, brindando espacios para el desarrollo pedagógico, fomentando a la realización de proyectos educativos, integrando a los docentes de diversas áreas, ya sea en el nivel inicial, primaria y/o secundaria.



## **REFERENCIAS**

Albañil, A. (2015). El Clima Laboral Y La Participación En La Institución Educativa Enrique López Albújar De Piura. Disponible

en:[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE\\_EDUC\\_130.pdf](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf)

Céspedes, M. (2016). La Comunicación en la Gestión Educativa. Disponible

en:<https://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2016/05/20/la-comunicacion-en-la-gestion-educativa/>

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Comuni@cción. Número 1. Disponible

en:[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext)

Meza, M. (2014). Gestión Educativa [Entrada de Blog]. Disponible

en:<http://unachtics5margaritamaza.blogspot.com/2014/11/gestion-educativa.html>

Onetto, F. (2017). Clima institucional y factor humano. Disponible

en:<https://www.magisterio.com.co/articulo/clima-institucional-y-factor-humano>

Pagani, G. (s.f). La comunicación como insumo de la gestión educativa. Disponible

en:[https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=544&id\\_articulo=11450](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=544&id_articulo=11450)

rubi.morales13. (2013). Tema 4 Hacia Una Forma De Indignación De La Práctica Docente.

Lectura: "la Etnografía Y El Maestro, Peter Woods". Disponible

en:<https://www.clubensayos.com/Filosof%C3%ADa/TEMA-4-HACIA-UNA-FORMA-DE-INDIGNACI%C3%93N-DE/649274.html>

Romo, O. (2020). Casa de las ideas | Comunicación y comunicadores. Disponible en:<https://www.elsoldehermosillo.com.mx/analisis/casa-de-las-ideas-comunicacion-y-comunicadores-4787899.html>

## LA COMUNICACIÓN COMO EJE FUNDAMENTAL EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

### INDICADOR DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<a href="https://repository.unilibre.edu.co">repository.unilibre.edu.co</a> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<a href="https://bibliotecas.unsa.edu.pe">bibliotecas.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>3</b>	<a href="http://elrinconpedagogicouniversitario.blogspot.com">elrinconpedagogicouniversitario.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>4</b>	<a href="https://fido.palermo.edu">fido.palermo.edu</a> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>5</b>	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>6</b>	<a href="https://bvs.sld.cu">bvs.sld.cu</a> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>7</b>	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>8</b>	<a href="https://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>2%</b>

9	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	1%
10	<a href="http://radio.iefangel.org">radio.iefangel.org</a> Fuente de Internet	1%
11	<a href="http://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
12	<a href="http://www.eci.es">www.eci.es</a> Fuente de Internet	<1%
13	<a href="http://www.competir.com">www.competir.com</a> Fuente de Internet	<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias + 17 words

Excluir bibliografía

Activo