

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



**Comunicación organizacional para un adecuado clima  
institucional**

**Trabajo académico:**

Para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de  
Investigación y Gestión Educativa

**Autor:**

**Elmer Rufasto Castro**

**Tumbes, 2021**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



### Comunicación organizacional para un adecuado clima institucional

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (Presidente)

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Miembro)

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Miembro)

Tumbes, 2021

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



### Comunicación organizacional para un adecuado clima institucional

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

**Elmer Rufasto Castro (Autor)**

**Anibal Mejía Benavides (Asesor)**

**Tumbes, 2021**



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

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO**

Plataforma virtual, a diecinueve días del mes de junio del año dos mil veintiuno, se reunieron sincrónicamente a través de google meet, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, a los coordinadores del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes el Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva, el Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo, y un representante del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, el Dr. Andy Kid Figueroa Cárdena, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: "*Comunicación organizacional para un adecuado clima institucional*", para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa al señor(a) **ELMER RUFASTO CASTRO**.

A las catorce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de 15.

Por tanto, **ELMER RUFASTO CASTRO**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

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

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva  
Presidente del Jurado  
DNI: 25772336

Oscar Calixto La Rosa Feijoo  
Secretario del Jurado  
DNI: 00230120

Dr. Andy Kid Figueroa Cárdena  
Vocal del Jurado  
DNI: 43852105

# INFORME TURNITIN

## Comunicación organizacional para un adecuado clima institucional

### INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.unprg.edu.pe](http://repositorio.unprg.edu.pe)

Fuente de Internet

3%

2

[www.vc.ehu.es](http://www.vc.ehu.es)

Fuente de Internet

3%

3

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

1%

4

Concepción Barrón Tirado. "Competencias Del Docente-Tutor. Diálogo Y Acompañamiento En El Aula", Xihmai, 2012

Publicación

<1%

5

[repositorio.untumbes.edu.pe](http://repositorio.untumbes.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

6

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1%

7

[es.slideshare.net](http://es.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1%



Docente: Dr/ Anibal Mejia Benavides

DNI N° 16442222

CÓDIGO ORCID N°: 0000-0003-2190-2647

## ***DEDICATORIA:***

A nuestro Dios todo poderoso por proveerme de la fuerza para seguir adelante, a mis hijos Francis Miguel y Elmer Armando, por su soporte emocional y estímulo para el logro de mis objetivos.

**Elmer.**

## PRÓLOGO

En el complejo y dinámico mundo de las organizaciones, donde las interacciones humanas, los objetivos empresariales y las estrategias convergen, la comunicación se erige como el tejido conectivo que sostiene toda la estructura. Más que una mera herramienta, la comunicación organizacional se revela como el alma misma de la gestión eficiente y el catalizador fundamental para forjar un clima organizacional adecuado.

El problema del clima institucional se da en todos los laborales, y las instituciones educativas de educación básica no son ajenas a este fenómeno social, también se evidencia en las universidades. La educación en el nivel superior enfrenta grandes retos, tanto en su nivel interno como externo para adaptarse a las condiciones de las diferentes realidades.

Este prólogo es un portal hacia la exploración de cómo la comunicación organizacional trasciende la mera transmisión de datos. La calidad del servicio educativo se brinda en función a la comunicación efectiva entre directivos y docentes, entre todos los actores educativos, es el cimiento sobre el cual se erige un clima laboral que fomenta la colaboración, la creatividad y la resiliencia y logros de aprendizaje. Bocanegra (2009) señala que, la escuela altamente efectiva se debe a clima organizacional saludable, generando un ambiente ordenado, positivo o colegiado, características propias de una comunicación positiva.

Desde la perspectiva de la comunicación organizacional, nos sumergiremos en casos de estudio que iluminan cómo una estrategia de comunicación efectiva no solo se traduce en eficiencia operativa, sino también, en una sensación palpable de comunidad y satisfacción laboral en la escuela. Así, este prólogo sirve como un prelude a la exploración profunda de cómo la comunicación eficaz es el hilo conductor que entreteje las aspiraciones organizacionales con las realidades de sus miembros de desenvolverse en un clima organización saludable. Quien lea esta obra se invita a leer el constructo de estas variables para mejorar la gestión educativa.

# ÍNDICE

	Pág.
Carátula	i
Carátula de jurado	ii
Carátula de originalidad de contenido y forma	iii
Acta de sustentación	iv
Informe Turnitin	v
Dedicatoria	vi
Prólogo	vii
Índice	viii
Resumen	x
Abstract	xi
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I	
Planteamiento del problema	15
Objetivos	16
CAPITULO II:	
Antecedentes:	17
2.1. El Learning Together de D.W. Johnson y R. T.	18
2.2. El Student Team Learning de Slavin	20
2.3. El Group Investigation de Sharan y Sharan	21
2.4. La Structural Approach de Kagan y Kagan	24
2.5. La Complex Instruction de Cohen.	26
2.6. La perspectiva del Collaborative Approach.	28
2.7. Factores que determinan la baja autoestima en los niños.	29



CAPITULO III	
Teorías que sirven como base para la elaboración del modelo de comunicación organizacional:	30
3.1. Teoría de los Procesos Conscientes. Álvarez de Zayas	30
3.1.1 Los tipos de componentes	30
3.1.2. Aprendizaje Cooperativo	32
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

## RESUMEN

El Perú no puede limitarse a las grandes transformaciones tecnológicas que se está viviendo actualmente, especialmente en América Latina, donde el eje entre el Estado y la sociedad civil está cambiando, y el rol que desempeña la educación en el mercado es particularmente limitado y complejo. En este contexto, se estudia la comunicación organizacional, como herramienta para la generación de un buen clima institucional que se necesita para tener un estilo de vida saludable, y en el contexto educativo se observe una educación de calidad (Espinoza, 2009). Las instituciones en la actualidad enfrentan constantes desafíos y cambios por el comportamiento de sus escenarios operativos, estos son volátiles, riesgosos, con alta incertidumbre, en su ambiente interno y externo, como es la educación superior. Las diversas instituciones tienen el desafío de proporcionar especialistas competitivos debido a los requisitos sociales, empresariales, económicos e institucionales. Por lo tanto, las instituciones educativas debe existir una comunicación fluida y positiva que favorezca a crear un clima institucional que promueva la calidad del servicio en post de los participantes: administración, profesores, estudiantes e instituciones ya sea públicas y/o privadas que integran la calidad de la educación y están de primera mano relacionadas con la labor de la institución. El clima institucional y/o organizacional, se ve afectado por diferentes elementos, se trata de una anomalía intermedia entre los diversos factores sistémicos de la organización y las diferentes tendencias motivacionales que se manifiestan en los diferentes comportamientos que afecta a las instituciones (empleados, satisfacción, productividad, movimiento de empleados, etc.).

**Palabras Claves:** Clima institucional, comunicación organizacional.

## ABSTRACT

Peru cannot limit itself to the great technological transformations that it is currently undergoing, especially in Latin America, where the axis between the State and civil society is changing, and the role that education plays in the market is particularly limited and complex. In this context, organizational communication is studied as a tool for the generation of a good institutional climate that is needed to have a healthy lifestyle, and in the educational context, quality education is observed (Espinoza, 2009). Institutions currently face constant challenges and changes due to the behavior of their operating scenarios, these are volatile, risky, with high uncertainty, in their internal and external environment, such as higher education. The various institutions are challenged to provide competitive specialists due to social, business, economic and institutional requirements. Therefore, educational institutions must have a fluid and positive communication that favors the creation of an institutional climate that promotes the quality of service in the post of the participants: administration, professors, students, and public and/or private institutions that make up the educational institution. quality of education and are first-hand related to the work of the institution. The institutional and/or organizational climate is affected by different elements, it is an intermediate anomaly between the various systemic factors of the organization and the different motivational tendencies that are manifested in the different behaviors that affect the institutions (employees, satisfaction, productivity, employee movement, etc.).

**Keywords:** Institutional climate, organizational communication.

## INTRODUCCIÓN

Los diferentes cambios acelerados que están aconteciendo en estos tiempos posmodernos están afectando a todos los sectores como es en el aspecto económico, social y político y por ende al mundo de las instituciones u organizaciones, que se presenta en la manera en que las personas inciden, se comportan, interactúan e intercambian dentro de sus estructuras y a través de sus procesos, procedimientos, sistemas y tecnologías. para facilitar la interacción y la comunicación. Por supuesto, todos estos cambios cambian la figura en que las personas realizan sus actividades, como piensan, la forma de enfocar y vivir su vida, como realizan sus trabajos y actividades. Este cambio de personas y organización significa inevitablemente la transformación en los programas de capacitación de sus gerentes, administradores, operadores, organización (Vargas, 2000).

Existen problemas del clima institucional no solo en las escuelas primarias ordinarias sino también en las universidades apuntan a las mismas preocupaciones (Mújica, 2009). Asimismo, señala que la educación en el nivel superior se enfrenta en la actualidad a grandes retos tanto en su nivel interno como externo para adaptarse a las condiciones de las diferentes realidades. Desde este punto de vista, la universidad debe resolver los problemas que se manifiestan en los diferentes estratos de la organización universitaria; por lo tanto, debe responder a las necesidades y demandas del cambio social, liderando la alineación del material humano al más alto nivel para crear, desarrollar, transferir y adaptar nuevas tecnologías para configurar realmente y verdaderamente el entorno del conocimiento, información y educación que necesita la sociedad.

De igual forma, organismos como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Centro Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRESALC) cobran especial importancia en el establecimiento de sus políticas y estrategias. Como medio de referencia para apoyar cualquier análisis del orden político, económico, sociocultural relacionado. El clima en la institución es uno de los elementos muy relevantes que repercuten en el proceder de la organización y, a su vez, es un medio para responder a los nuevos paradigmas en la organización, que actúa como un proceso

de organización y gestión, así como un factor determinante promotor de la innovación y el cambio. Hoy en día, el estudio del clima organizacional es un tema muy relevante para casi todas las organizaciones que se esfuerzan por mejorar continuamente el clima laboral y así aumentar la productividad.

Ante nuevos escenarios educativos cada vez más evidentes, es necesario actualizar las políticas y herramientas tradicionales para crear nuevas estrategias que los aborden, sabiendo que incluso las políticas más exitosas del pasado no siempre son las más adecuadas para los grandes desafíos actuales.

El estudio publicado en la revista de nacionalidad norteamericana llamada "Fortune", nos dice que las compañías de elite, para trabajar son a la vez las mejores inversiones, ya que sus beneficios casi duplican los de otras empresas. "La felicidad es contagiosa y una buena inversión", concluyó el estudio. La prueba de esto es que estas empresas son las más lucrativas en términos de inversión, cuanto más inteligentemente utilizan sus recursos humanos, recordemos que, en la economía de servicios, los empleados tienen sentido del humor (algunas de estas compañías los llaman socios u accionistas.) también son adecuados para los accionarios y empresas minoristas. La rentabilidad de LOWE y Harley-Davidson respalda esta conclusión, con ganancias anuales de más del 40% a pesar de la volatilidad de las acciones posterior al 11 de septiembre.

Los japoneses usan la palabra "Uchi", que significa lo más sagrado, y se refiere a: hogar, familia, trabajo, verdaderos amigos, pareja y todo lo que es noble, la dualidad de familia y trabajo tiene una estrecha conexión; Este clima es muy favorable para el trabajo y el aumento de la productividad.

Bocanegra (2009) señaló que, en México, diversos estudios sobre escuelas altamente efectivas confirmaron que en un ambiente ordenado, saludable o colegiado es una de las muchas características que caracterizan a las escuelas altamente efectivas (Davis y Thomas, 1999).

Lo cual fue confirmado por los resultados de la encuesta ILSE-UNESCO (1999) en América Latina, destacando que, en países como Costa Rica, Venezuela, Argentina, Chile, Colombia, Cuba y Bolivia, las escuelas efectivas

organizan y apoyan sus programas, visiones, recursos y suficiente interacción entre los participantes en la capacitación. Factores que contribuyen a un clima comunitario o un clima saludable al aire libre.

Para Martínez (2018) señala que el clima institucional está moldeado por una cultura en constante cambio, especialmente en los últimos tiempos. A finales del período del siglo XX, la sociedad humana vivió una fase en la que la cultura patriarcal dominante experimentó un cambio fundamental, y surgió en la humanidad un nuevo estado de conciencia, que mostró la naturaleza destructiva y sobre todo la destrucción de los valores individualistas. El potencial creativo de los valores transpersonales hablamos de los espirituales. Todo esto se implementa de acuerdo con la idea general de promover que exista esa convivencia armoniosa entre el hombre y la madre naturaleza.

En efecto, esta nueva comprensión del respeto por los demás y la responsabilidad compartida hace posible escudriñar las estructuras sociales existentes y crear modelos colaborativos y complementarios y compartidos que fomentan nuevas culturas que se enfrentan a los sistemas sociales, económicos y culturales. Altura dominante y depredadores en los hábitats. Desde una mirada general o desde la perspectiva del todo, las conexiones existentes tienen su punto de partida en el valor del todo, y es la dinámica del todo la que determina el proceder de las partes; el pilar global es visto como la base de todas las cosas, reconociendo su interconexión, es la estructura definitoria de la totalidad de todas las cosas. (Moline, 1983)). Si quisiéramos decirlo en otra expresión, el universo es un todo indivisible (Bohm, 1988).

Según, UNESCO (2002) señala que el ambiente de trabajo o clima institucional es un elemento importante. Una escuela que sobresale en Cuba es aquella donde los maestros de diferentes niveles trabajan juntos y en equipos en un ambiente que enfatiza menos jerarquía. El proceso de aprendizaje en tales escuelas también parece estar muy orientado al equipo, donde se forman conexiones importantes entre maestros y directores que son menos jerárquicas que antes.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción del problema

Cuando las personas involucradas que laboran en la educación básica regular comentan sobre la baja autoestima de los niños, se ha demostrado que tiene su origen directamente en el hogar, debido a muchos factores: padres ocupados y no les dan el tiempo y confianza necesaria para que les cuenten sus problemas y sucesos del día a día.

Otra causa es la falta de confianza que existe entre los estudiantes, esto permite que no se puedan relacionar entre sus compañeros y que puedan interactuar libremente, es por eso es necesario que los maestros puedan poner en marcha estrategias que permitan relacionarse entre sus demás compañeros y más adelante poder mejorar su autoestima de cada uno de ellos.

En 2007, los Ministerios de Educación y de salud del gobierno del Perú, iniciaron en conjunto la implementación de un plan experimental para mejorar el ambiente de trabajo o comúnmente llamado clima escolar de las instituciones educativas y precaver el estrés laboral de los pedagogos con el fin de fortalecer la salud emocional de los pedagogos. Incidir en su desempeño en el aula ya nivel de la institución educativa en su conjunto. Este hecho es resultado de un revelador informe de la UNESCO de 2005 en Perú, que encontró que el 37% de los docentes sufre estrés laboral y un impactante 12% sufre burnout, o síndrome de burnout, que se manifiesta como un estrés crónico que hace que el docente sea ineficaz. abandonar. está emocionalmente agotado, dejándolo indiferente a lo que sucede en el aula.

El inadecuado clima institucional observado en la cultura organizacional de las instituciones educativas del ámbito del distrito de Jaén de la provincia de Jaén en la región Cajamarca se manifiesta en que:

Condiciones incómodas.

Estilo de liderazgo ambiguo e incierto.

Los miembros de las instituciones educativas tienen un sentido de pertenencia muy débil.

Menos compensación de las instituciones educativas.

No existen suficientes recursos para la ejecución de la obra.

Falta de claridad y dirección coherente.

### **Generando:**

Métodos de trabajo inadecuados,

Incumplimiento de metas institucionales,

Cumplimiento y falta de innovación.

## **1.2. Objetivos.**

### **1.2.1. Objetivo General.**

La finalidad o el objetivo fundamental del trabajo es Fortalecer la Comunicación organizacional para un adecuado clima institucional.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Diagnosticar el Clima Institucional de las instituciones educativas, del ámbito del distrito de Jaén, provincia de Jaén, región de Cajamarca.

Identificar cuáles son los diferentes factores que influyen en una verdadera Comunicación organizacional para un adecuado clima institucional.

Conocer las teorías científicas que ayudan a mejorar la Comunicación organizacional para obtener un conveniente clima institucional.



## CAPITULO II

### ANTECEDENTES

De acuerdo a parte de Antecedentes Mundiales contamos con los autores Balam Mena, Juan F. Velázquez Pompeyo R. (2003). Clima organizacional, por las razones mencionadas anteriormente, la pregunta de investigación se formuló como conclusiones y recomendaciones considerando el clima organizacional de los empleados universitarios, quienes necesitan comprender el impacto en el nivel de desempeño laboral y el bienestar de los empleados: El clima organizacional de las universidades fue examinado y se sacaron las siguientes deducciones:

**La motivación:** los docentes no están motivados, porque es la primera motivación de los empleados, no la única, pero lo más importante es que la situación económica no se pone de manifiesto al nivel que los maestros desean. ver en la organización.

**Satisfacción:** Debido a los factores anteriores, los docentes también sufren de una satisfacción laboral insuficiente porque su nivel no se considera aceptable para ellos.

**Involucramiento:** Los maestros se incluyen en todos los aspectos de la organización y cuando se les solicita colaborar para optimizar los procesos, lo hacen, pero según los docentes, los directivos no los toman en cuenta a la hora de tomar decisiones. Debido a los puntos antes mencionados, existe un accionar negativo hacia el equipo directivo de la universidad, pero los profesores no ven presión para desarrollar su trabajo.

**Valores:** Existe una variada gama de valores que está bien definida y es visible entre los profesores que valoran todos los valores por igual y luchan por un desarrollo igualitario.

**Cultura organizacional:** Trata de orientarse por la labor de equipo, donde exista la buena interlocución y la relación cercana con los cargos superiores, donde los docentes están en conflicto: los conflictos no son altos en la universidad, se buscan soluciones rápidas cuando surgen, y los

profesores no son los que gustan de las cosas personales. naturaleza. influir en los resultados de su trabajo.

**Estrés:** La presión de trabajo de un profesor no es grande. Esto es señalado por los docentes, pero es percibido como un desafío y una encrucijada para el desarrollo personal y profesional, y con sustento en las conclusiones extraídas anteriormente, se sugiere: Utilizar esta encuesta como un ejemplo de cómo sienten los docentes universitarios hacia dónde mirar. Este análisis es una crítica devastadora. El ambiente de trabajo abierto de los estudios debe ser percibido como una coyuntura real y única para mejorar la correspondencia entre la universidad y sus elementos humanos. Los valores proclamados en la filosofía se hacen realidad en la relación de la institución con sus profesores; la investigación de clima organizacional se refiere al personal administrativo y físico propio de la institución; y en las diferentes jerarquías de la educación básica (primaria y secundaria), preparatoria y superior. Investigaciones posteriores revelaron que las siguientes investigaciones se derivaron de esta investigación.

## **2.1. El Learning Together de D.W. Johnson y R. T. Johnson (1989).**

Diferentes estudios se centraron en el Centro de Aprendizaje Cooperativo de la Universidad de Minnesota, David Johnson y Roger Johnson, y varios colaboradores, incluida Edith Johnson Holubetz en la universidad de Texas. Han perfeccionado una gran cantidad de investigación y recursos para mejorar el aprendizaje a través de nuevos programas en las escuelas.

Teniendo en cuenta estos investigadores, los siguientes elementos importantes en el aprendizaje colaborativo:

**La interdependencia positiva:** Se trae a colación que hay interdependencia positiva, en el momento que un integrante se da cuenta de que está relacionado con los demás de tal manera que no puede tener éxito a menos que ellos lo hagan y, por lo tanto, debe coordinar sus esfuerzos para completar la tarea.

La interdependencia positiva es un factor principal porque afecta las interacciones, la capacidad de influir en los demás, el acceso a los recursos que aporta la psicología, la motivación y el desempeño individual.

Los estudiantes creen que su esfuerzo es necesario para que el equipo logre los objetivos deseados y que los métodos disponibles son útiles para resolver la asignación, lo que se traduce en un sentido de responsabilidad personal y compromiso de cooperación, lo que da resultados extraordinarios en el aprendizaje y el trabajo conjunto.

**La interacción positiva "frente a frente":** La interdependencia positiva nos encamina a la interacción positiva o también denominada "frente a frente", esta es comprendida como las actividades equitativas para conseguir las metas que se tienen en común y que se exterioriza en los miembros del grupo:

Se ayudan y apoyan mutuamente cuando se dan cuenta de la insuficiencia de dar y recibir ayuda con más frecuencia.

Suplencia de recursos y materiales de información, comunicación efectiva, creación de lenguaje y razonamiento ricos y presentación profunda de la información.

Satisfacción con los procedimientos de aprobación y trabajo conjunto para mejorar a través de la retroalimentación.

La opinión y la confrontación estimulan los puntos de vista, suposiciones e ideas de los demás, promueven un enfoque más amplio y global de los temas planteados y mejoran la eficacia para la mejor toma de decisión posible.

Estar siempre estimulados hacer el bien común, que requiere que todos se comprometan con las metas de todo el equipo.

Ser capaz indirectamente de ejercer un control conforme a las normas sobre el comportamiento de los integrantes del equipo para lograr buenos resultados para los fines del grupo. Experimentan niveles moderados de ansiedad y estrés.

**La enseñanza-aprendizaje de competencias interpersonales y la formación de pequeños grupos:** Simplemente reunir a los estudiantes e instruirlos para que realicen labores juntos no es suficiente, para que realmente lo hagan. Se les debe enseñar las habilidades básicas de una colaboración efectiva, como metas claras, tener siempre una comunicación efectiva, resolución constructiva de conflictos, desarrollar procedimientos flexibles para la toma en conjunto de dictámenes, la repartición adecuada de la influencia dentro del grupo de trabajo, etc.

**La revisión y control del comportamiento del grupo:** La adquisición de experiencias de competencia social requiere el desarrollo de un comportamiento coordinado con interdependencias positivas y los diferentes niveles de habilidades sociales de los integrantes del grupo y requieren que el equipo supervise constantemente su comportamiento a medida que se desarrolla como antes tareas comunes.

## **2.2. El Student Team Learning de Slavin, 1992**

Roberts Slavins, D. Devrīs y K. Edwards de la Universidad Johns Hopkin y sus coparticipes continuaron y ampliaron estas investigaciones. El autor considera que, la institución escolar se refiere básicamente a dos elementos: una es la estructura de las tareas de aprendizaje y la otra es la estructura de estimulación de los estudiantes.

La denominada estructura didáctica hace referencia a los diferentes métodos didácticos que los docentes pueden elegir para realizar actividades tales como: explicación, enseñanza en grupo. Las estructuras de motivación del alumno se refieren a las herramientas que los profesores planean utilizar para motivar a los alumnos a aprender. Formas de generar interés, feedback positivo, etc. forman parte de esta estructura.

Slavin considera el aprendizaje cooperativo no solo como un procedimiento de enseñanza, más bien un grupo específico de técnicas, por lo que cuando nos dice de aprendizaje cooperativo se refiere a la presencia de estos dos elementos básicos en cualquier organización educativa.

Este modelo en particular se trata de cuatro (04) figuras bien diferenciadas: comportamiento cooperativo, sabiendo exactamente cómo compartir información, comunicar, involucrarse, coordinar energías, establecer caminos, etc.; cooperación que ocurre cuando los miembros de un grupo trabajan unidos para lograr sus objetivos Estructura de incentivos; estructura de colaboración de tareas como requisito para el desempeño de tareas; la razón de la cooperación es el deseo de satisfacer una necesidad.

**Técnica de aprendizaje cooperativo.** Usando estas facilidades, Slavins cree que el método de enseñanza del equipo de estudiantes, o la técnica de aprendizaje cooperativo, tiene tres elementos básicos y característicos:

**Recompensa del grupo:** Los premios pueden adoptar muchas formas según la edad y las circunstancias, pero esencialmente expresan el agradecimiento manifiesto que se realizará en público de sus logros obtenidos.

**Responsabilidad individual:** El renombre del grupo va a depender del nivel de amaestramiento que cada uno de los individuos esté presto a alcanzar y hacer. De alguna manera todos los participantes están obligados a participar en este trabajo. No de manera individualista, sino colaborativa; ayudándose unos a otros, explicando lo que no entienden, monitoreando su aprendizaje con interrogantes, afianzándose de que cada uno de los integrante del equipo esté listo para enfrentar un examen individual, cuánto han ilustrado, y mucho más.

**La misma oportunidad de éxito:** Los términos de cooperación aseguran que todos los participantes tengan el potencial para tener éxito al mejorar los efectos anteriores.

### **2.3. El Group Investigation de Sharan y Sharan (1994):**

La indagación en grupo es un modelo de amaestramiento cooperativo, desarrollado específicamente por Yael Sharan y Sholo Sharan y sus discípulos en Tel Aviv, Israel.

Su investigación destaca varios aspectos de los contextos grupales: investigación, interacción, interpretación, motivación interna.

De acuerdo estos investigadores, el nacimiento o la génesis de cualquier actividad de aprendizaje es la organización de la indagación, estimulando la motivación interna, la interacción y la confrontación para el aprendizaje.

**La interacción** se trata de explorar, compartir lo que descubres y divertirte al descubrirlo. Las preguntas y los problemas se encuentran al buscar contenido con otros, interpretarlo, discutirlo y, por lo tanto, están motivados por la curiosidad. El aprendizaje está impulsado por la curiosidad impulsada por las preguntas y sostenido por la interacción y la confrontación:

**La investigación:** Cuando se habla del aprendizaje que se puede lograr de diferentes maneras ya través de diferentes sucesiones cognitivas o procedimentales. Si hablamos de investigación como actividad en sí misma, diremos que es un proceso elegido como actividad de aprendizaje que crea un contexto para las actividades de aprendizaje, la interacción, la evaluación, el aprendizaje y la motivación intrínseca.

**La interacción:** Las oportunidades de comunicación, interacción, intercambio de ideas y debates son elementos esenciales del trabajo en equipo. Si bien este es un factor importante, la interacción colaborativa es una habilidad que los docentes no deben asumir tanto como los estudiantes. Ambas partes deben alinear sus patrones de comunicación de una manera que promueva la cooperación y la haga efectiva. Los profesores deben fomentar especialmente algunas habilidades de interacción:

Acondicionar una atmósfera y espacio para la comunicación en un grupo donde una persona pueda expresar libremente sus pensamientos y aflicciones y; manifestarse sin menospreciar y estimar a los demás.

Desplegar las competencias y habilidades comunicativas de los educandos, como la brevedad, la escucha activa, la reflexión sobre lo

escuchado, la participación en debates sin acaparamiento, la búsqueda de consensos, etc.

Coadyuvar a los alumnos a recapacitar sobre las diferentes actividades que realizaron en el grupo. Las interacciones y actividades grupales son críticas para lograr metas y resultados. Tanto el profesor como los alumnos necesitan tiempo para la reflexión, mirando inagotablemente el trabajo y la comunicación en el grupo: identificando diversas situaciones con disfunción, analizando su disfunción y cómo evitarlas en casos futuros, pensando en cómo generalizar habilidades especialmente efectivas y positivas, y finalmente, establezca una meta específica y realista para mejorar el trabajo en grupo y la interacción.

Organización de tareas que promuevan el aprendizaje interactivo, donde todos los estudiantes pueden participar sencillamente, necesitan tener la ocasión de reunirse, debatir y explicar grupalmente los conocimientos adquiridos, exponer sus opiniones personales, encontrar conexiones entre diferentes tipos de conocimiento, etc. Las tareas y actividades no proporcionan soluciones precisas y claramente definidas, sino soluciones complejas con varias opciones de solución.

Crear diferentes grupos según las particularidades individuales de los estudiantes, las asignaciones a resolver y el tiempo en el que los integrantes del grupo deben trabajar juntos.

**La interpretación:** Siempre se ha comentado que “No hay aprendizaje sin actividad cognitiva”. Los grupos que necesitan aprender deben desplegar los diferentes procesos cognitivos de comprensión, interpretación o integración. Deben de alguna manera confrontar y articular el significado del conocimiento adquirido en relación con las preguntas formuladas o la relevancia de las preguntas.

**La motivación intrínseca:** Es bien sabido en la comunidad científica pedagógica que la motivación no es una táctica o estrategia de aprendizaje, sino una parte esencial del proceso. Proporciona recursos para el compromiso, la continuidad, el compromiso y la dirección en las actividades. La motivación extrínseca impulsa a las personas a realizar acciones para hacerse con una recompensa o para que los estudiantes traten de evitar un castigo, mientras que la motivación intrínseca es satisfacer la satisfacción que proviene de esas mismas acciones. Los docentes deben primero organizar las diversas tareas de aprendizaje de los estudiantes para que participen solo de acuerdo con sus necesidades.

#### **2.4. La Structural Approach de Kagan y Kagan (1994)**

El centro, fundado por Spence Kagan y Miguel Kagan docentes de la prestigiosa Universidad de California, denominado San Juan Capistrano, realiza indagaciones de aprendizaje colaborativo en lo que ellos llaman un enfoque estructurado. En su publicación, identifican seis aspectos como elementos clave del enfoque estructural:

**La estructura:** Lo que los estudiantes hacen para aprender es muy importante para estos autores. Se refieren a la estructura como una prosecución de acciones realizadas por los integrantes de un grupo o clase para lograr un objetivo específico. Las estructuras consisten en elementos que pueden ser considerados como unidades básicas. Los elementos son actividades realizadas por estudiantes o grupos. Estos elementos son representaciones básicas que se pueden organizar en diferentes componentes según los intereses o los objetivos del instructor. Especialmente importante es la capacidad de combinar diferentes elementos para que los objetivos y contenidos de aprendizaje sean muy diversos.



**Los principios fundamentales:** Los investigadores Kogen y Kagan lograron desarrollar cuatro (04) principios básicos del aprendizaje cooperativo:

**La interacción simultánea,** comprendida como el trabajo simultáneo en una clase dividida en cuatro o cinco grupos, promueve a que en mayoría participen en un tiempo determinado.

**Exista una igualdad de oportunidades** para lograr la participación de los alumnos: el profesor debe participar en la preparación de la estructuras de los aprendizajes.

**Interdependencia positiva** o relaciones positivas entre los integrantes del grupo en cuanto a los resultados a alcanzar. Se gana cuando el triunfo de un miembro no excluye a los miembros, sino que ayuda a los demás actores del grupo. Este es un factor clave ya que afecta la motivación, la ayuda y el amparo que los miembros del equipo se brindan entre sí.

**Responsabilidad personal:** es importante que cada miembro sea consciente de los resultados alcanzados por el equipo.

**La construcción del grupo y de la clase:** Si tenemos un ambiente de clase rodeado o impregnado de muy positivo, es el mejor ambiente de aprendizaje. Esto requiere intervenciones para construir categorías como la índole de las relaciones, un entendimiento personal profundo, un sentido de semejanza y cohesión del grupo, respeto y valoración de las disimilitudes individuales y el desenvolvimiento de sinergias en las actividades grupales.

**El equipo:** Kogen y Kagan distinguen entre equipos y grupos. Sienten que el grupo no tiene un fuerte sentido de identidad y no tiene una relación duradera con el grupo. Los grupos colaborativos deben ser muy similares a los equipos. El equipo tiene un máximo de cuatro miembros y puede formarse según diferentes criterios (heterogeneidad, aleatoriedad, etc.) según intereses y objetivos perseguidos.

**La conducción de la clase:** El aprendizaje grupal colaborativo requiere comportamientos en el aula que difieren de los métodos tradicionales. Las diferencias conciernen tanto a las habilidades del profesor como a las normas de comportamiento de los alumnos. Los docentes deben planificar y estructurar el proceso de aprendizaje al tiempo que facilitan, regulan y supervisan el proceso. Los estudiantes que tienen habilidades para ser agentes activos, participantes e interactúan en la preparación de tareas y el logro de metas establecidas.

**Las competencias sociales del grupo:** Hay que considerar que el crecimiento de las habilidades sociales y de aprendizaje, es esencial y vital en el aprendizaje colaborativo. Por tanto, esta habilidad debe ser aprendida a través de definiciones, observaciones, ejercicios experimentales, afianzamiento y control.

## **2.5. La Complex Instruction de Cohen (1994)**

El enfoque de la investigadora Elizabeth G. Cohen se basa en la observación de muchos examinadores del aprendizaje cooperativo y que están de acuerdo en que reunir a las personas generalmente no es suficiente para crear o diseñar tareas colaborativas de manera efectiva, pero no se dan cuenta de esta observación abajo.

En su investigación, encontró que el factor principal en un grupo era el "estado" del sujeto en el grupo. La existencia de esta característica debe tenerse en cuenta a la hora de estructurar o planificar el trabajo en grupo. Todos de una forma u otra clasifican a los demás y a su vez se sienten clasificados por los demás. Pero todo el mundo está de acuerdo en que es mejor y más correcto situarse en un nivel superior que en uno inferior. Este "status" nos dice que no sólo a las características intelectuales o sociales, sino también a una amplia gama de infinidad de variables personales, culturales y sociales. El elemento más perjudicial es que, estos rasgos operan para cumplir o confirmar la profecía.

El estatus de los diferentes actores no es simplemente una cuestión de desigualdades sociales o de estratificación social. Es por eso que Cohen enfatiza que esta es también el principio y la causa de las discrepancias en las diferentes

situaciones de aprendizaje. En su investigación, demostró que las evaluaciones de alto estatus antes del trabajo que se realiza en grupo predijeron o coincidieron con un aprendizaje superior al final del trabajo en grupo. Cohen concluye con esta frase que: "*los ricos son cada vez más ricos y los pobres cada vez más pobres*" parece paradójico en el contexto de una organización que tiene como objetivo promover la igualdad.

El autor cree que este estatus debe activarse al preparar el grupo de trabajo. Según él, las tácticas de aprendizaje cooperativo a menudo superan los límites iniciales, lo que compromete los resultados deseados del método. Para evitar en lo posible la influencia estatal, se deben crear los siguientes requisitos:

**Modificar los prejuicios de los alumnos y del profesor:** Este requisito que dentro de los docentes y especialmente en medio de los estudiantes, la percepción de competencia y habilidades en el ámbito escolar es muy baja, lo que también reduce el rango. Una visión amplia de las habilidades necesarias para completar una asignación escolar reduce la probabilidad de que alguien las tenga todas y crea la percepción de que algunos estudiantes son mejores en una habilidad, otros mejores en otras, y así sucesivamente. Espera un minuto. Esta visión permitirá evaluar de manera más justa la contribución de cada miembro del equipo, requiriendo así su aportación y cooperación en diversas asignaciones, no porque sea agradable, aparte de, porque es de importancia para lograr los objetivos propuestos.

**Preparar a los alumnos a la cooperación por medio de la enseñanza de las competencias cooperativas específicas:** Evidentemente, uno no tiene los conocimientos incorporados al nacer sobre cooperar. Y las posibilidades de tal cooperación son innumerables. Por lo tanto, es necesario continuar enseñando y desarrollando diversas y variadas habilidades para que los estudiantes puedan aprender y trabajar juntos.

**Organizar tareas complejas:** Para que todas las piezas del grupo tengan en su actuar diario las diferentes oportunidades de aprender y de alguna manera contribuir al trabajo común del grupo, ahí la necesidad de que los

docentes deben establecer tareas complejas que requieren mucha más múltiple maestría.

**Dar a cada miembro del grupo el rol o tarea a desempeñar:** Si hablamos de la interdependencia del grupo, esto demanda que los maestros preparen instrucciones relacionadas con las tareas para cada grupo, especifiquen normas de comportamiento cooperativo, asignen roles grupales y organicen el trabajo de alguna manera que el grupo deba cooperar y cooperar para lograrlo.

**Evaluar y optimizar el trabajo de grupo:** Otro punto importante es el seguimiento y la evaluación. Hablamos del monitoreo, hacer un seguimiento y evaluación de la preparación de los trabajos, el progreso de cada grupo de alumnos, los procesos desarrollados y los comportamientos observados son en esta etapa muy sustancial para mejorar el aprendizaje cooperativo en actividades posteriores. Esto lo podemos hacer, a través de una encuesta de cuestionario observación directa, registro, retroalimentación, etc.

## **2.6. La perspectiva del Collaborative Approach**

Este panorama abarca varios temas que han sido estudiados en los últimos años: la zona de Desarrollo Próximo de Vygotsky, la comunicación empática o llamémosla comprensiva de Daniels Rogers, la dinámica de grupo de Moreno, los temas generativos de Freire, el aprendizaje de idiomas en el salón clases de Barnes, la educación para la paz de Machedel.

Sin un referente teórico claro y definido, el enfoque colaborativo puede definirse como una orientación que busca la colaboración efectiva entre alumnos muy bien estructurados en diminutivos estratos para la formación o la transformación social o cultural de manera general.

Desde un panorama amplio, Helen Covey inició su investigación en su ciudad de origen Sheffield esto pertenece al Reino Unido, Inglaterra; en 1985 con el objetivo de aprovechar las investigaciones del trabajo en grupo para generar un cambio en el aspecto social, en particular para perfeccionar las relaciones

sociales y reducir los recelos negativos entre los diferentes grupos raciales. Con este fin se trabajan eficazmente con cooperativas y grupos tradicionales. Aunque los resultados no fueron particularmente dramáticos, Covey y sus copartícipes, Smith, Boulton y Laver en el año de 1994, han obtenido fórmulas para tres aspectos principales:

Las conformaciones de los grupos de escolares no deben basarse únicamente en la amistad, sino en grupos colaborativos.

Para la formación de grupos cooperativos, es inexcusable instruir a los estudiantes habilidades, técnicas de comunicación, estrategias de intercambio de información, distribución efectiva de la carga para lograr objetivos comunes.

Una habilidad absolutamente esencial es la habilidad para enfrentar y superar el conflicto.

## **2.7. Factores que determinan la baja autoestima en los niños.**

Los investigadores lo llamaron McKay & Fanning. (1991), resumiendo la investigación sobre la importancia de la autoestima entre los estudiantes de psicología, sugirió que la crítica patológica altera la autoestima de manera negativa porque esta patología aprovecha las emociones de niños y niñas. Se puso punto final que los menores de edad y en edad escolar presentan baja autoestima y comportamiento negativo en diversas actividades fuera del aula o en el salón de clases.

## CAPITULO III

### TEORIAS QUE SE PUEDEN UTILIZAR COMO RESPALDO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

#### 3.1. Teoría de los Procesos Conscientes de Carlos Álvarez de Sayas

En su investigación, el doctor e investigador Carlos Álvarez de Zayas desarrolló una teoría para describir los procesos que utilizan las personas para resolver problemas según sus funciones específicas, la llamó: "Teoría de los Procesos Conscientes". Permite la explicación más primordial de procesos con metas predeterminadas, identificando los diversos componentes y las relaciones que existen entre ellos, y que expresan la ley de su desarrollo.

##### 3.1.1. Los tipos de componentes

Debido al origen procesual y agregativa de los objetos de investigación de las ciencias sociales, vemos los componentes y propiedades de dichos objetos de investigación sólo pueden explicarse contando desde las relaciones que se disponen con otros componentes. Por separado, pierden su carácter distintivo más notable. Por lo tanto, en lugar de estudiar componentes o elementos individuales, se estudian relaciones que contienen conexiones entre componentes.

Pero en una primera aproximación los describiremos. Según la explicación del autor, existen nueve tipos de relaciones entre los componentes determinados en la teoría del proceso de la conciencia y derivados de la práctica: problema, objeto, fin, contenido, método, forma, medio y evaluación y el resultado; como se describe a continuación:

**El problema.** Cuando hablamos de un problema referente al proceso al por qué, se puede conceptualizar como un componente del desarrollo, que crea una situación para el objeto que crea una necesidad para el sujeto que desarrollará el proceso, una acción para cambiar dicha situación y resolverla un problema.

El problema es propicio, en la medida en que la situación existe en el objeto, pero es intrínseco porque para que pueda hallarse el problema, en medida que la situación también debe crear una necesidad en el sujeto.

El problema se manifiesta fuera del objeto, pero es precisamente el resultado de no haber encontrado su resultado.

El problema se complica cuando no nos percatamos de las propiedades de dicho objeto o porque desconocemos cómo manipularlo.

La solución del problema se logra bien logrando una comprensión más profunda del concepto, o bien inventando un nuevo método (método o técnica) para su transformación, o simplemente eligiendo lo conocido, pero adaptándolo a las condiciones específicas existentes.

**El objeto de estudio.** Una característica secundaria es la particularidad del proceso, es que está sujeta en la investigación al objeto de estudio. El llamado objeto es un ensimismamiento de la realidad, por un lado, está abstraído de la realidad, tiene bastante organicidad (sistema), tiene personalidad propia y es apto para la resolución de problemas.

Esto se puede lograr especificando ciertas propiedades (componentes) que son características del objeto en cuestión de acuerdo a las propiedades externas que exhibe en el problema. En otras palabras, identificar un objeto significa identificar algunas propiedades externas observables, y solo ahondando en la representación interna del objeto se pueden explicar sus propiedades. Obsérvese que el concepto de objeto tiene un papel tanto superior como compositivo, que se deriva del papel que desempeña en las leyes que examinaremos más adelante.

**El objetivo.** Como un tercer componente es la meta, es decir, la meta, que es el deseo que el sujeto quiere lograr en el objeto. Cuando se transforma, satisfará sus necesidades y resolverá sus problemas. En tanto es elegido por el sujeto, tiene una subjetividad evidente.

**El contenido.** El contenido es un cuarto componente, que exterioriza las propiedades analíticas del objeto estudiado después de la descomposición.

Si el contenido está correctamente modelado, el contenido tiene distintas propiedades objetivas.

**El método.** El método es nuestro quinto componente, que es la estructura y prosecución de pasos que lleva a cabo el sujeto al interactuar con el objeto. Este método se define por el objeto, su misma estructura y las diferentes relaciones que se encuentren, y por tanto la objetividad, pero también tiene cierto espacio para la subjetividad, ya que el sujeto es quien elige conscientemente las acciones a realizar.

**Los medios y la forma.** Tenemos un sexto componente: los medios, las cosas que se utilizan para metamorfosear el objeto. La forma es el séptimo, que no es más que la secuencia del proceso de desarrollo en el tiempo y el espacio.

**El resultado y la evaluación.** El resultado es nuestro octavo componente, que representa el grado de transformación que ha alcanzado el objeto al final del proceso. Finalmente, la evaluación es una prueba del desarrollo del proceso, la modificación del objeto.

### **3.1.2. Aprendizaje Cooperativo**

#### **3.1.2.1. Aprendizaje Cooperativo (AC)**

Los investigadores alemanes Fathman y Kessler (1993) definieron el aprendizaje cooperativo en una publicación académica, como el trabajo en grupo cuidadosamente organizado para que todos los estudiantes interactúen, hagan un canje de información y puedan valorar su trabajo individualmente. De manera similar, en los EEUU, el Departamento de Educación especialmente del estado de California (2001) establece que la mayoría de los enfoques colaborativos involucran equipos pequeños y heterogéneos, generalmente integrado cada grupo de cuatro o cinco miembros, que trabajan juntos en un mismo grupo, con cada miembro responsable individualmente de una parte del trabajo que solo puede ser logrado, si todos los miembros trabajan juntos. En otras palabras, el resultado final es que los integrantes del grupo son interdependientes.



El indagador norteamericano Balkcom (1992) también comparte la misma opinión con el documento del Departamento de Educación de los Estados Unidos donde se conceptualiza el aprendizaje cooperativo como un plan de enseñanza exitosa en la que cada sector incluye alumnos de diferentes niveles que utilizan diferentes actitudes de aprendizaje para perfeccionar su comprensión de la materia. Cada integrante de los grupos de trabajo, no solo son responsables de su aprendizaje, sino que también ayuda a sus amigos a aprender, originando un ambiente de logro.

Pero Johnson, Johnson & Stanne (2000) nos recuerdan que este es un término general que usamos para referirnos a muchas formas de organizar y enseñar en el aula. Específicamente, sugieren que el aprendizaje cooperativo debe entenderse como un continuo de enfoques de aprendizaje cooperativo desde el más directo (técnico) hasta el más conceptual (marco pedagógico o macroestrategia). Shlomo Sharan (2000), admite que el "aprendizaje cooperativo" se ha convertido en un término general que a menudo se lanza y abre porque significa muchas cosas diferentes para muchas personas.

### **3.1.2.2. Características del Aprendizaje Cooperativo.**

**Elevado grado de Igualdad:** Los roles de los participantes en las actividades grupales deben tener cierta simetría.

**Grado de Mutualidad Variable:** La reciprocidad es el grado, la profundidad y la naturaleza bidireccional de un intercambio. Los niveles más altos de interrelaciones ocurren cuando se fomentan la planificación y las discusiones conjuntas, se fomentan las permutas de los diferentes roles y se establece la repartición del trabajo entre los participantes.

### **3.1.2.3. Componentes del Aprendizaje Cooperativo.**

**Interdependencia Positiva:** Esto sucede cuando los jóvenes pueden darse cuenta que existe un vínculo con un equipo sin el cual no podrían tener éxito, por el contrario. Deben coordinar sus esfuerzos con todo el equipo de trabajo para completar una asignación, compartir recursos, apoyarse mutuamente y celebrar el éxito todos juntos.

**Interacción Promocional Cara a Cara:** No solo se necesitan estrellas, sino también talentos que no pueden completar un acto solos. La interacción mirándose frente a frente (cara a cara) es importante porque solo cuando los estudiantes se relacionan con el material y las actividades se produce una amplia gama de actividades cognitivas y dinámicas interpersonales.

**Valoración Personal o Responsabilidad Personal:** El progreso individual debe evaluarse tanto individualmente como en equipo. Así tal cual, los integrantes del grupo pueden saber quién de alguna manera necesita más apoyo para completar las diversas actividades y evitar que algunas personas interrumpan el trabajo de otras. Para lograr que todos sean valorados, es necesario:

Valorar cuánto contribuye el esfuerzo de cada miembro al trabajo en equipo,  
Suministrar retroalimentación a nivel individual y de equipo,  
Ayudar al equipo a evitar la duplicación de trabajo entre los miembros, y  
Asegúrese de que cada integrante asuma su responsabilidad de la obtención del resultado final.

## CONCLUSIONES

**PRIMERO.** La comunicación organizacional que se conduce en las diferentes instituciones educativas para poder diagnosticar el estado de este medio entre las personas pertenecientes a la comunidad educativa en nuestro contexto.

**SEGUNDO.** Se concluye que hay una clara dependencia entre comunicación organizacional y clima institucional

**TERCERO.** Además, está sobreentendida la comunicación organizacional formal entre maestros y personal directivo, como una verídica expresión de la parte emotiva y actitudinal.

.

.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar un estudio especial sobre la comunicación organizacional que se desarrolla en las instituciones educativas, para poder determinar la situación de este medio para las personas que integran a la comunidad educativa en nuestro contexto.

También se recomienda un estudio exploratorio o descriptivo del 'clima institucional' cambiante, ya que es un tema interesante y central en nuestro contexto educativo general.

Recomendar nuevas investigaciones relacionadas con el cambio de "comunicación organizacional" a nivel provincial y territorial a docentes y dirigentes de instituciones educativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGELET, J. et al. (2000). *Estrategias Organizativas de Aula, Propuestas para atender a la diversidad*. Barcelona: Graó.
- AGUILAR, N. & BRETO, C. (2005). *La Escuela un lugar para aprender a vivir. Experiencia de trabajo cooperativo en el aula*. Madrid: CIDE/MEC.
- Álvarez de Zayas, C. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. La Paz: Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran".
- ALVAREZ DE ZAYAS, Carlos. (1999). *La Escuela en la vida. 3ra. Edición*. La Habana: Pueblo y Educación.
- ARCE, Aurelio Crisolo. (2003). *Diccionario Pedagógico*. Perú: Abedul.
- BERNAL T., C. (2006). *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México: Editorial Pearson.
- CABALLERO ROMERO, A. (2011). *Metodología Integral Innovadora para planes y tesis*. Perú: Instituto Metodológico Alen Caro.
- CERDA GUTIERRES, H. (2007). *La Investigación formativa en el Aula*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.