



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA UNIDAD
EDUCATIVA LEÓN BECERRA DE LA CIUDAD DE AMBATO, PARA
MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y FORTALECER EL SENTIDO DE
PERTENENCIA EN ESTUDIANTES Y EMPLEADOS.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de:
Licenciada en Comunicación Corporativa

Profesor Guía:
María de la Paz Villacrés, Msc.

Autora:
María Belén León Aguilar

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

María de la Paz Villacrés

Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional

C.I.: 171398831-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

María Belén León Aguilar

C.I.: 180338681-0

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por existir y por su amor infinito.

Doy gracias a mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, por estar conmigo cuando más los necesito y por el apoyo incondicional en esta larga etapa de estudio.

De igual manera agradezco a mis hermanos y a Israel por motivarme siempre durante mi etapa universitaria y en todo el proceso de realización de este trabajo de titulación.

Finalmente agradezco a mi profesora guía María de la Paz Villacrés por orientarme con sus conocimientos para la elaboración y la culminación de este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi papá y a mi mamá por la confianza y el apoyo que me han brindado siempre en todos los aspectos de mi vida, por ser mis mejores amigos y mis confidentes incondicionales.

RESUMEN

La Unidad Educativa León Becerra se constituyó con el propósito de brindar a la niñez y a la juventud una educación de calidad, la misma que a lo largo de su trayectoria sea posicionado en la ciudad de Ambato como una de las Instituciones más prestigiosas y con una excelente imagen frente a sus públicos.

Por consiguiente, al ser una institución de gran relevancia en el desarrollo de la educación, es importante que exista un adecuado funcionamiento interno, razón por la cual se ha realizado una previa investigación, en la que se detectó algunas fallas de aspectos comunicacionales que se han visto perjudicadas en diversos procesos. Se identificó que las herramientas y canales de comunicación que utilizan en el plantel no son aprovechados correctamente, lo que ha ocasionado que los empleados no puedan transmitir ni recibir los mensajes adecuadamente, pues este problema se da porque manejan un modelo estructural vertical que ha afectado en gran parte a los procesos comunicativos al no ser de doble vía.

Otro aspecto relevante que se evidenció está relacionado con el clima laboral de la institución puesto que las relaciones interpersonales entre los trabajadores no son las más favorables, y por otro lado existe desmotivación laboral, provocando no solo que la cultura organizacional se vea afectada sino también que repercuta en el sentido de pertenencia de los empleados.

En consecuencia, la desmotivación en ciertas ocasiones conlleva a un bajo desempeño laboral, por este motivo se vio la necesidad de aplicar una investigación cualitativa a los estudiantes, para determinar si el comportamiento del personal, especialmente docentes, influye en su sentido de pertenencia con la institución, ya que si un integrante del plantel no se encuentra a gusto con su trabajo, posiblemente pueda dar un trato inadecuado al alumnado, razón relevante por la cual los estudiantes no se sentirían identificados con su casa de estudios.

Por este motivo, mediante una propuesta de comunicación interna se busca mejorar el clima laboral y fortalecer el sentido de pertenencia en estudiantes y empleados, puesto que una Unidad Educativa no solo debe basarse en construir el conocimiento de los alumnos a través de herramientas de aprendizaje, sino también preocuparse por las motivaciones de cada uno de los integrantes que la conforman.

ABSTRACT

Leon Becerra Educational Educative Unit was created with the purpose of giving to children a youth quality education. Throughout the years, this school has created a great image and it is nowadays one of the most prestigious institutions in Ambato City.

This institution has a great significance to the development of education, therefore it's important to have an adequate internal operation. This is why a previous investigation has been done, which showed several failures of communication aspects in different processes. It has been identified that the internal communication tools used in the institution are not being properly managed, which has caused, among employees, lack of communication in giving and receiving messages. This problem occurs because here in the institution they handle a vertical structural model that has greatly affected communication processes as it is not a two-way model.

Another important aspect that has been recognized is related to the institution's working environment since the interpersonal relationships among employees are not the best. On the other hand, there is a lack of motivation affecting not only the organizational culture but also the employees' sense of belonging.

As a result, sometimes demotivation upsets job performance. For this reason, it is necessary to apply to students a qualitative investigation to determine if staff behavior, especially teachers', affects their sense of belonging to the institution. As if there is an institution's member that is not happy with his or her job and this person also mistreats students, they will not feel identified with their education center.

Accordingly, throughout an internal communication proposal we seek to improve the working environment and to strengthen the students' and employees' sense of belonging. Since an Educational Unit should build

knowledge not only through learning tools, but also through motivation which moves each institution's member.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I: UNIDAD EDUCATIVA LEÓN BECERRA	2
1.1. Antecedentes	2
1.1.1. Reseña Histórica Unidad Educativa León Becerra	3
1.1.2. Mapa de Ubicación	4
1.2. Filosofía Institucional de la Unidad Educativa León Becerra	5
1.2.1. Misión	5
1.2.2. Visión	5
1.2.3. Objetivos de la Institución	5
1.2.3.1. Objetivo General	5
1.2.3.2. Objetivos Específicos	5
1.2.4. Valores	6
1.2.5. Políticas	6
1.2.5.1. Política de Calidad	6
1.2.6. Reglas y Normas	6
1.2.7. Principio	8
1.2.8. Planes y Proyectos	8
1.3. Públicos	9
1.3.1. Internos	9
1.3.2. Externos	9
1.4. Organigrama	10
1.4.1. Estructural	10
1.4.2. Funcional	11
2. CAPÍTULO II: IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA LEÓN BECERRA	12
2.1. Identidad Organizacional	12
2.2. Componentes de la Identidad Corporativa	13

2.3. Aspectos Positivos que Influyen en la Identidad y	
Pertenenencia de los Trabajadores con la Institución	16
2.3.1. Compromiso	16
2.3.2. Lealtad y Fidelidad.....	17
2.3.3. Productividad	18
2.4. Cultura Organizacional	19
2.5. Funciones de la Cultura Organizacional.....	20
2.6. Tipos de Cultura Organizacional	21
2.7. Estratos de la Cultura Organizacional.....	23
2.8. Culturas Observadoras y Culturas Adaptables	24
2.9. Culturas Tradicionales y Culturas Participativas	24
2.10. Características de la Cultura Organizacional	25
3. CAPÍTULO III: CLIMA LABORAL EN LA	
UNIDAD EDUCATIVA LEÓN BECERRA.....	28
3.1. Clima Laboral.....	28
3.2. Importancia del Clima Laboral	30
3.3. Clima Laboral en las Instituciones Educativas.....	32
3.4. Aspectos que Afectan en el Clima Laboral de una	
Institución.....	33
3.4.1. Estructura	33
3.4.2. Liderazgo	35
3.4.3. Reconocimiento y Recompensa	38
3.4.4. Motivación	40
3.4.5. Relaciones Interpersonales	44
3.4.6. Conflictos y Rumores.....	46
3.4.7. Entorno y Ambiente Físico.....	49
4. CAPÍTULO IV: COMUNICACIÓN INTERNA EN LA	
UNIDAD EDUCATIVA LEÓN BECERRA.....	51
4.1. Importancia de la Comunicación	51

4.1.1. Elementos del Proceso de Comunicación	52
4.2. Funciones de la Comunicación.....	54
4.3. Comunicación Interna	56
4.3.1. Funciones de la Comunicación Interna.....	57
4.3.2. Herramientas de la Comunicación Interna.....	58
4.3.3. Canales y Tipos de Comunicación Interna	60
4.3.3.1. Comunicación Formal.....	60
4.3.3.2. Comunicación Informal.....	61
4.3.3.3. Comunicación Descendente.....	62
4.3.3.4. Comunicación Ascendente	63
4.3.3.5. Comunicación Horizontal.....	65
4.3.3.6. Comunicación Diagonal.....	65

5. CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL DE LA INSITUCION Y SENTIDO DE PERTENENCIA DE EMPLEADOS Y ESTUDIANTES. 73

5.1. Tipo de Estudio.....	67
5.2. Metodología de la Investigación	68
5.2.1. Técnicas de Investigación	68
5.2.1.1. Técnica de Campo	68
5.2.1.2. Técnica Documental.....	69
5.3. Métodos de Investigación	69
5.3.1. Método Inductivo	69
5.3.2. Método Deductivo.....	69
5.4. Población	70
5.5. Muestra y Muestreo.....	70
5.6. Tabulación	72
5.6.1. Tabulación Encuestas Público Interno.....	72
5.6.1.1. Personal Administrativo y Académico	72
5.6.1.2. Personal Docente.....	82
5.6.1.3. Personal de Seguridad, Servicio y Mantenimiento.....	93
5.6.2. Tabulación Encuesta Padres de Familia	101

5.7. Conclusiones Encuestas	105
5.7.1. Público Interno.....	105
5.7.2. Padres de Familia.....	106
5.8. Entrevista	107
5.8.1. Entrevista Director Académico de la Institución.....	107
5.9. Conclusiones Grupos Focales.....	116
6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	118
6.1. Análisis FODA.....	118
6.2. Objetivo de la Propuesta	119
6.2.1. Objetivo General de la Propuesta.....	119
6.2.2. Objetivos Específicos de la Propuesta	119
7. CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
7.1. Conclusiones.....	127
7.2. Recomendaciones	128
8. REFERENCIAS	129
9. ANEXOS.....	131

INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa León Becerra tiene una buena imagen ante los públicos externos por su amplia trayectoria y un personal capacitado en el ámbito académico al brindar una educación de calidad. Sin embargo, lo que le hace falta a la institución para llegar al nivel de excelencias que se evalúan los procesos internos, de tal modo que se pueda identificar cómo se maneja la comunicación por parte de los públicos internos, es decir, qué herramientas se usan dentro de la misma y proponer canales de comunicación apropiados e idóneos para que los miembros del plantel puedan transmitir correctamente su mensaje. De este modo, se deberá analizar el clima laboral de la institución, con el fin de identificar el sentido de pertenencia que tiene el personal, y a su vez el de los estudiantes al conocer sus percepciones acerca de los aspectos que afectan el ambiente laboral, y de esta manera proponer parámetros de mejora.

El León Becerra al ser un establecimiento prestigioso por su calidad académica debe enfocarse en generar satisfacción al personal y a los estudiantes que forman parte de la institución, preocupándose mayormente por las necesidades que requieren cada uno de ellos pero sobre todo estimularlos y motivarlos para que se sientan parte de la misma y cumplan con los parámetros establecidos. Los directivos tendrán la alta responsabilidad de fortalecer la cultura en pos de un sistema integrador de comportamientos y valores, pues es fundamental que los integrantes se encuentren alineados con la misión y visión del establecimiento y que exista una relación entre objetivos y normas con el fin de perfeccionar la calidad y el desempeño, y que esto sea percibido por el cliente, es decir, por los estudiantes, ya que ellos son quienes finalmente evalúan los procesos a través de la vivencia, junto con los padres de familia al ser sus representantes legales.

1. CAPÍTULO I: UNIDAD EDUCATIVA LEÓN BECERRA

1.1. Antecedentes

La Unidad Educativa León Becerra a lo largo de su trayectoria, ha atravesado una serie de falencias internas al determinar que directivos, personal administrativo y académico manejen los procesos de comunicación de toda la institución; pues los roles y funciones de los miembros no se encuentran bien definidos, provocando que el nivel de identidad en cuanto al conocimiento de misión, visión, valores, se vean afectados al no tener personal especializado en esa área.

Además, el personal del establecimiento ha demostrado no tener el compromiso necesario con sus actividades por su bajo desempeño, lo cual ha generado el incumplimiento de los objetivos, al no poseer canales y herramientas de comunicación que informen proactivamente sobre las tareas que deben realizar y políticas de comunicación que guíen a sus miembros a que los cumplan efectivamente.

Es importante recalcar que la institución promueve el cumplimiento de metas, al tener un alto estándar educativo que prioriza la excelencia académica, por lo que es necesario que todos sus miembros comprendan las normas y las ejecuten en pos de mejorar su calidad en el servicio académico.

A pesar de que la Unidad Educativa León Becerra tiene una buena imagen ante los públicos externos por su amplia trayectoria en el ámbito académico, tiene una serie de falencias internas que ha provocado el descontento de los empleados y de los estudiantes y por ende de los padres de familia al ser los representantes legales de sus hijos.

La propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral y fortalecer el sentido de pertenencia en el personal y en los educandos, nunca antes se había analizado en la institución, puesto que las prioridades de los

Directivos eran las de construir el conocimiento de los alumnos a través de herramientas de aprendizaje, dejando de lado al talento humano, al no preocuparse mayormente por las motivaciones que mueven a cada uno de los integrantes que la conforman y al no satisfacer completamente las necesidades que impulsan al logro de los objetivos, creando un ambiente de desconfianza y un incorrecto clima laboral.

1.1.1. Reseña Histórica Unidad Educativa León Becerra

La Unidad Educativa León Becerra, fue creada como una escuela de institución primaria el año 1956, por el Sr. José León Becerra; hombre emprendedor y visionario que se propuso entregar a la comunidad de la ciudad de Ambato una Institución de prestigio que brinde los servicios de excelencia, honor y responsabilidad que siempre le han caracterizado, para atender los requerimientos de la Sociedad Tungurahuese que a esa época contaba con poquísimos establecimientos de enseñanza particular.

La institución Educativa tuvo el soporte académico y la valiosa ayuda del Instituto Particular Abdón Calderón de la ciudad de Guayaquil, que hasta la presente fecha se constituye en uno de los establecimientos educativos de mayor prestigio en el país, gracias a la estrecha amistad que mantuvieron los patronos de esas dos instituciones, el Sr. José León Becerra y Don Abelardo García; maestros de vocación que por muchos años prestaron sus eficientes servicios en la Escuela de los Hermanos Cristianos del Puerto Principal.

Este prestigioso centro de enseñanza inicia su funcionamiento en la calle Bolívar y Quito de la ciudad de Ambato, en el tradicional barrio El Español, posteriormente se trasladó a tres distintos inmuebles, y finalmente se concretó la compra del inmueble en el que funciona actualmente el plantel: en el corazón del barrio Miraflores, que sin lugar a dudas es el mejor y el más privilegiado de la ciudad de Ambato, por su entorno, su moderna avenida y sus hermosos jardines.

La institución Educativa fue oficialmente bendecida en ese lugar, el mes de Octubre de 1968 por Monseñor Bernardino Echeverría Ruiz.

La mística, la vocación profesional y la decisión de educar a la niñez de la provincia, fueron las principales características del patrono el Sr. José León Becerra, maestro de cualidades innatas que se dedicó por entero a la labor educativa, desarrollándose como un profesional disciplinado en su constante actividad, íntegro y capaz en todos los aspectos que caracterizan a un maestro de la niñez y la juventud.

1.1.2. Mapa de Ubicación

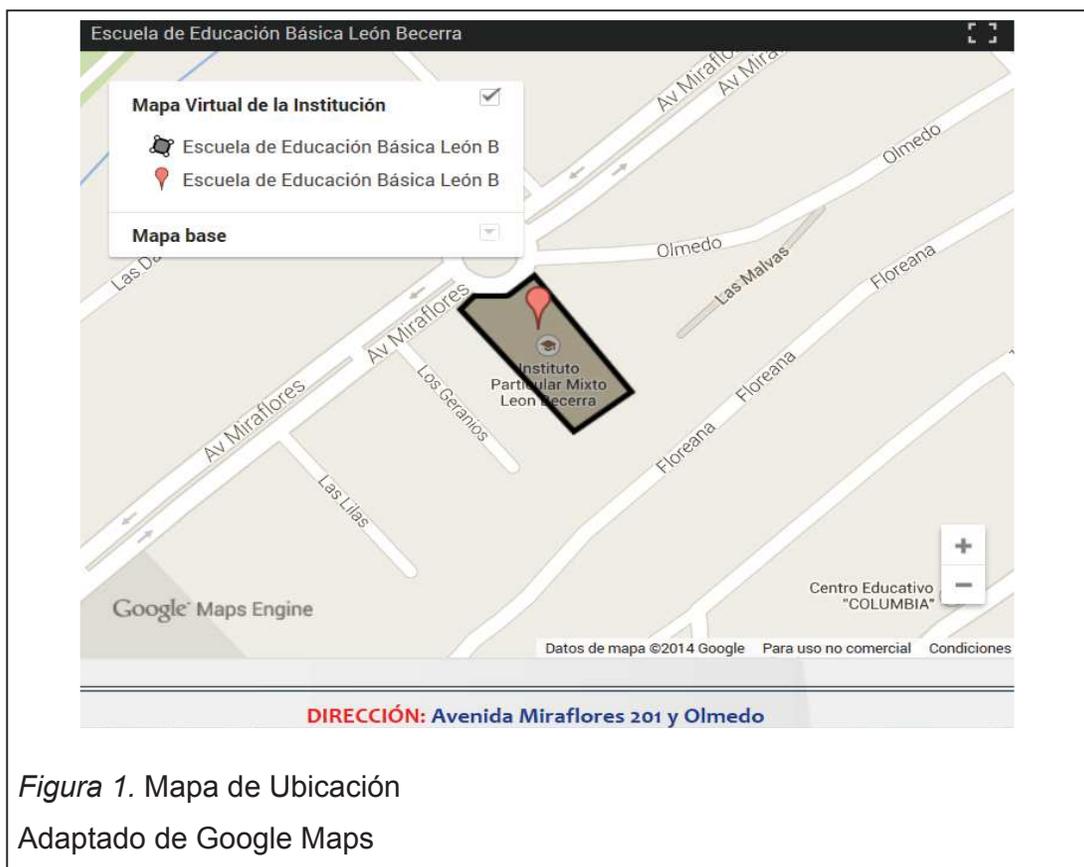


Figura 1. Mapa de Ubicación

Adaptado de Google Maps

1.2. Filosofía Institucional de la Unidad Educativa León Becerra

1.2.1. Misión

“Dedicarnos a la formación integral de seres humanos con la concepción filosófica de crear liderazgos transformadores, brindando un ambiente educativo óptimo para el buen vivir”.

1.2.2. Visión

“Ser una unidad educativa fundamentada en la ciencia y la práctica de valores, con una pedagogía que utilizando recursos tecnológicos, oriente a la investigación y al desarrollo de potencialidades de los estudiantes para convertirlos en entes críticos”.

1.2.3. Objetivos de la Institución

1.2.3.1. Objetivo General

Conseguir la creación de un ambiente armónico mediante la coordinación, organización, aplicación y evaluación de todos los aspectos contemplados en el Código de Convivencia para un óptimo desarrollo emocional de niños y niñas.

1.2.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer vínculos de respeto, mediante un proceso de sensibilización de la Comunidad Educativa para mejorar las relaciones interpersonales.
- Generar propuestas consensuadas basadas en acuerdos colectivos para una convivencia pacífica y solidaria.

1.2.4. Valores

Los ejes sobre los cuales se desempeña la Unidad Educativa León Becerra son:

- Excelencia: por la grandeza de sus enseñanzas.
- Honor: por el prestigio de nuestra institución.
- Responsabilidad: por el compromiso que tenemos de prepararnos para servir a la patria.

1.2.5. Políticas

- Mejoramiento continuo de la educación.
- Capacitación permanente sobre la base de identificación de necesidades.
- Seguimiento de logro de metas.
- Evaluación del logro de objetivos.
- Reconocimiento sobre la base de logro de objetivos.

1.2.5.1. Política de Calidad

Mejorar la calidad de la educación mediante la capacitación y actualización permanentes, aprovechando los avances pedagógicos y tecnológicos.

1.2.6. Reglas y Normas

Un reglamento se refiere a una serie de normas que permite al empleado estar en armonía y a mantener el orden dentro de la compañía, pues brinda seguridad, igualdad y bienestar; con el fin de evitar posibles disturbios entre los colaboradores, y de esta manera trabajar en un ambiente de paz y tranquilidad.

Mientras que, las políticas son directrices que sirven para la toma de decisiones, son estatutos que deben de seguirse dentro de una entidad con el propósito de llevar un control apropiado de las actividades que se dan dentro de la misma.

En las políticas implantadas por una empresa o institución existen múltiples reglas básicas del comportamiento que se espera de los trabajadores, además de cómo realizar las obligaciones laborales de la organización, es decir sirve para alinear las reglas del juego, por lo que es importante que las políticas sean informadas y conocidas por todos los empleados.

En consecuencia, los reglamentos y las políticas son imprescindibles en cualquier institución u organización, para alcanzar las metas y objetivos esperados.

El reglamento interno de la institución consta de 39 artículos los cuales están divididos en 10 capítulos; en ellos se regula las relaciones entre la Escuela de Educación Básica León Becerra y el personal docente, administrativo y de servicio, los mismos que prestan sus servicios lícitos y personales en la Institución educativa, respetando así las leyes del Contrato de Trabajo, disposiciones del Código del Trabajo y más Leyes Conexas, tal como lo indica el capítulo primero, artículo 2.

“Art. 2.- El presente Reglamento Interno de Trabajo es de aplicación obligatoria para el personal docente, administrativo y de servicio, en todas las oficinas administrativas e instalaciones de la Institución. Como consecuencia de lo expuesto, todo empleado de la Institución debe cumplir con las disposiciones prescritas en este reglamento, no siendo su desconocimiento causa eximente de responsabilidad para ninguno de los Empleados”. (Reglamento Interno de Trabajo, 2013, pp. 1).

Acogiendo a lo dispuesto por el Ministerio de Educación, la Unidad Educativa León Becerra realizó un proceso de análisis, revisión y reflexión sobre el Reglamento Interno, ambiente escolar, aspectos pedagógicos y disciplinarios, conflictos internos y su incidencia en el convivir diario en la institución para elaborar el Código de Convivencia Institucional, el cual toma en cuenta los derechos y responsabilidades en la Constitución de la República y el Código de la Niñez y Adolescencia.

El Código de Convivencia Institucional de la Unidad Educativa León Becerra se ha elaborado con la intención de que todo proceso formativo se base en los principios de autonomía, autogestión y participación. Es una propuesta dinámica, en permanente proceso de mejoramiento, para lo cual se propone crear un clima de confianza, un ambiente donde las personas no se sientan juzgadas y una atmósfera donde todos aporten en la construcción de un contexto propicio a la convivencia pacífica, basada en respeto mutuo y en los deseos permanentes de superación.

1.2.7. Principio

Mejorar la calidad de la educación mediante planificación, capacitación, asesoramiento sobre el proceso, seguimiento y evaluación; para conseguir el verdadero fin de la educación que es formar a los niños y niñas para la vida con un buen manejo de su inteligencia emocional, y con una gran autoestima; es decir personas seguras de sí mismas, decididas, responsables y con actitud positiva capaces de triunfar en la vida.

1.2.8. Planes y Proyectos

Tabla 1. Planes y Proyectos

NOMBRE DEL PROYECTO	ESTRATEGIA	OBJETIVO
“Con capacitación y optimismo alcanzaremos la excelencia”.	Diseño de un sistema de capacitación permanente mediante convenios institucionales y Auto capacitación.	Mejorar el nivel académico de los maestros mediante programas de capacitación potencializadora para optimizar los aprendizajes.
“Leamos, aprendamos y disfrutemos”.	Programa de capacitación docente en técnicas de comprensión lectora.	Conseguir una buena comprensión lectora como fundamento para elevar la calidad de los aprendizajes.
“Razonando resolvemos problemas”.	Unificación de técnicas y procesos de aprendizaje – enseñanza.	Desarrollar el pensamiento lógico y analítico en los procesos matemáticos para una acertada resolución de problemas.
“Potenciamos nuestras inteligencias”.	Campaña de promoción de desarrollo de inteligencias múltiples.	Conseguir el desarrollo y óptima utilización de las inteligencias múltiples para mejorar el rendimiento educativo.
“Consigamos un ambiente de seguridad y optimismo”.	Orientación y apoyo psicológico a madres y padres de familia, niños (as).	Fortalecer la escuela de apoyo familiar para alcanzar mejores resultados en la formación de los niños (as).
“Trabajemos con manos y mentes creadoras”.	Plan de capacitación y talleres para elaboración de materiales didácticos.	Organizar talleres para elaboración de material didáctico a fin de conseguir una mejor percepción.

Tomado de: Archivo Unidad Educativa León Becerra

1.3. Públicos

1.3.1. Internos

- Directivos
- Personal administrativo y académico
- Docentes
- Personal de seguridad, servicio y mantenimiento

1.3.2. Externos

- Estudiantes
- Ministerio de Educación a través de la Dirección distrital de Tungurahua.
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Junta Cantonal de la Niñez
- Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos
- DINAPEN (Dirección Nacional de la Policía para asuntos de la niñez).
- Cruz Roja: intervienen en asuntos de vacunas.
- Bomberos
- Dirección Provincial de Salud: controlan los alimentos en los bares.
- Padres de Familia

1.4. Organigrama

1.4.1. Estructural

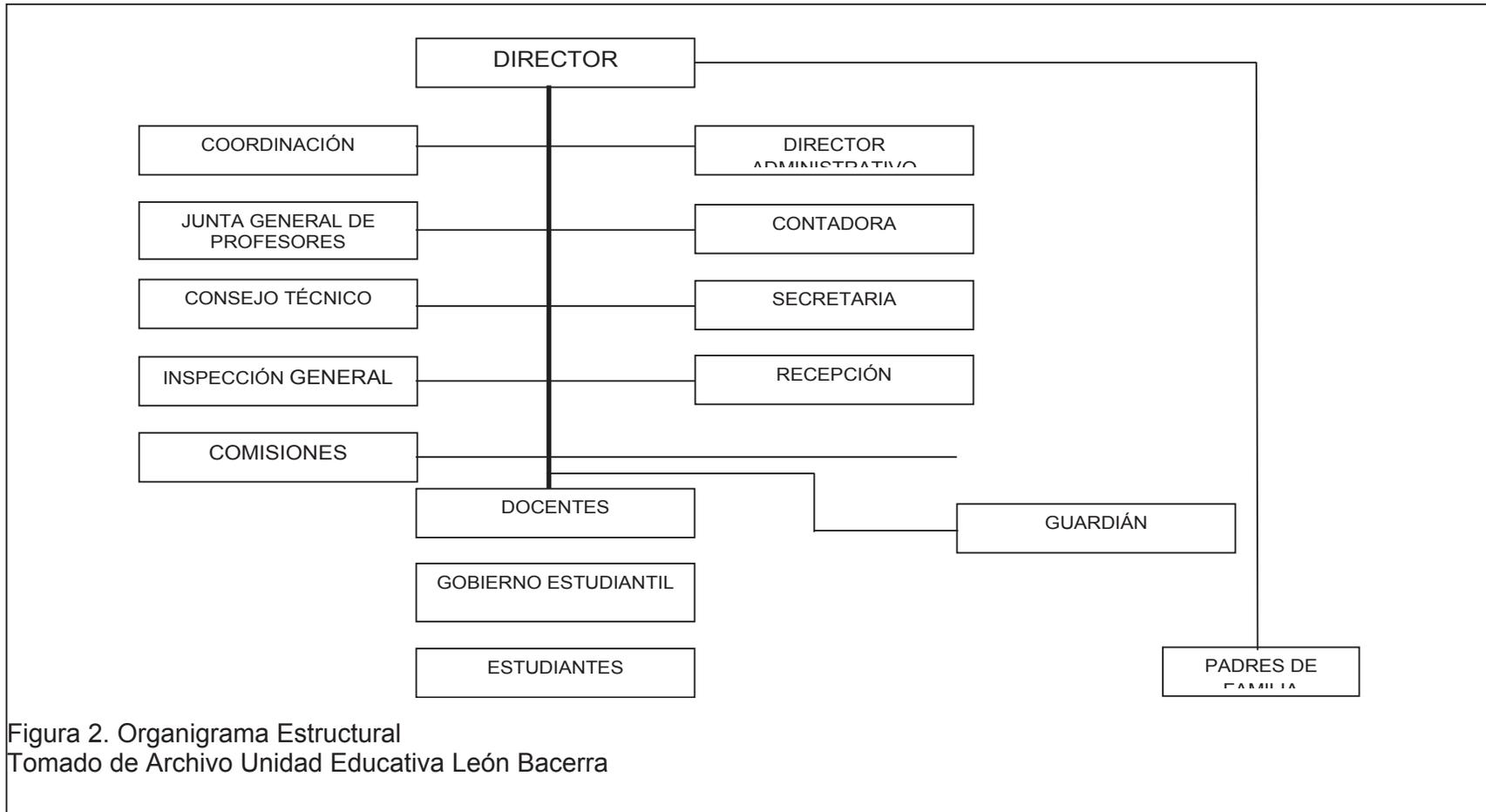


Figura 2. Organigrama Estructural
Tomado de Archivo Unidad Educativa León Bacerra

1.4.2. Funcional

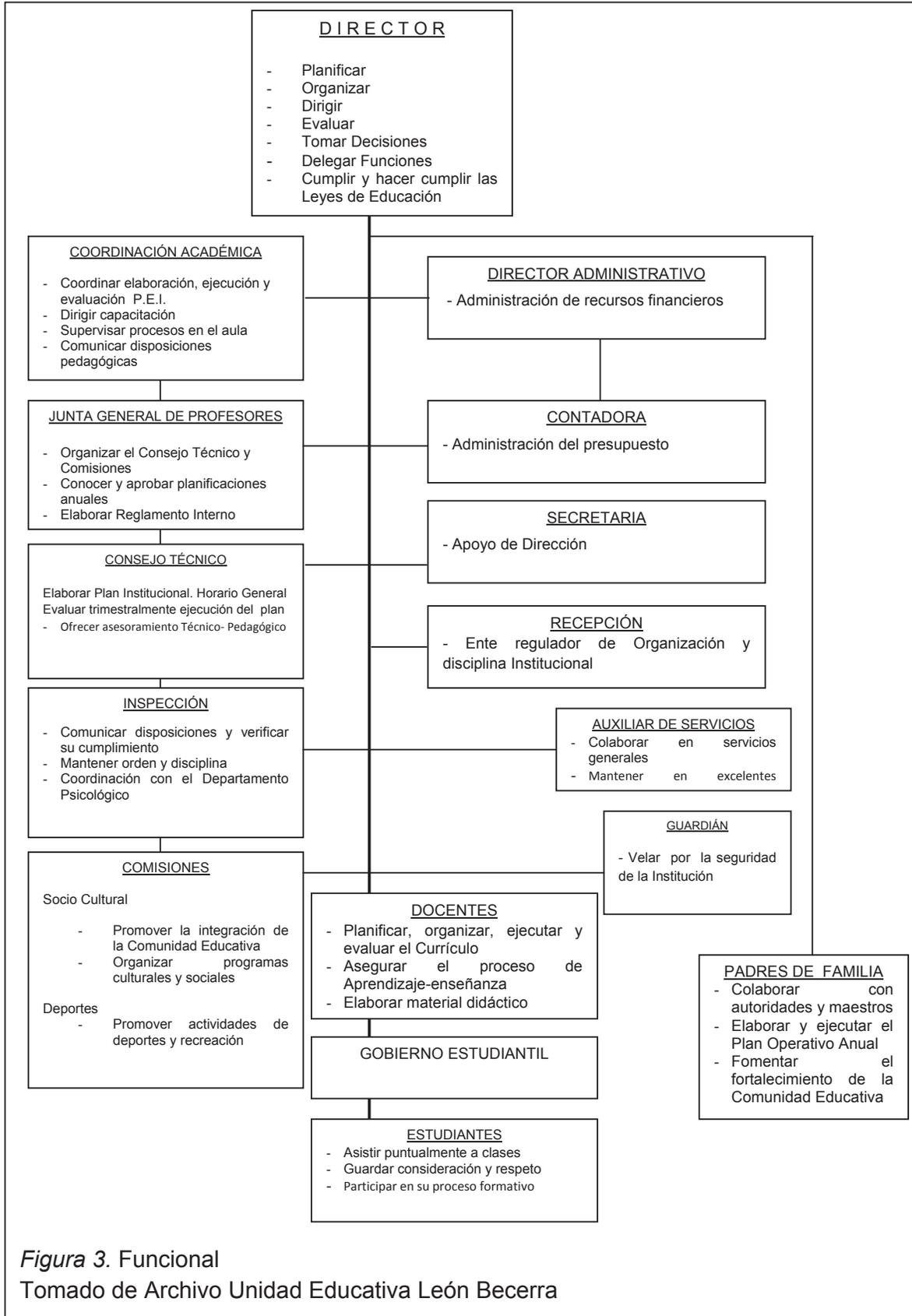


Figura 3. Funcional

Tomado de Archivo Unidad Educativa León Becerra

2. CAPÍTULO II: IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA LEÓN BECERRA

2.1. Identidad Organizacional

“La identidad corporativa es la percepción que la empresa o institución tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad” (Caldevilla, 2010, pp.171).

La identidad organizacional es la auto representación de una entidad o institución, por lo que se basa en el historial de la misma, es decir en los principios filosóficos, en los objetivos, en sus propietarios, en la gente que en ella trabaja, en la comunicación, en el comportamiento, en los valores éticos, en sus estrategias y en la imagen deseada que la empresa espera de sus públicos. Además, la identidad corporativa refleja los signos visuales, con el fin de facilitar el reconocimiento de la organización y distinguirla de las demás.

Por otro lado, Joan Costa (2009, p. 125) define a la identidad a través de cuatro parámetros fundamentales:

- Quién es (qué es la empresa).
- Qué hace (a qué se dedica y qué beneficios tiene la organización).
- Cómo lo hace (estilo, comportamiento, conducta).
- Cómo lo comunica (relaciones, información).

Es fundamental que una organización tenga su propia identidad, pues como cualquier individuo posee su personalidad y su razón de ser, y esto lo hace identificarse de las demás, al reflejar una buena o mala imagen ante sus públicos objetivos.

Cuando los empleados de una empresa se encuentran alineados con la filosofía de la misma, sus objetivos personales cumplen con los objetivos laborales y a la vez satisfacen sus necesidades, existe motivación y

compromiso y de esta forma se crea un alto sentido de pertenencia. Por tanto, eso se transmite al público externo e influencia en la imagen positiva que podrían tener de la organización.

En el caso de la Unidad Educativa León Becerra se ha identificado que través de las encuestas realizadas al personal, la mitad de los miembros que laboran en ella, no tienen un buen nivel de pertenencia con la institución, por lo que es fundamental incentivar la comunicación interna y la constante interacción entre los empleados para que existan lazos laborales fuertes en cuanto a las relaciones interpersonales y de esta forma crear un alto sentido de pertenencia en éstos. Además, lo que el plantel requiere es lograr la motivación y el compromiso necesario de su gente, y a su vez es necesario una comunicación constante por parte de los directivos hacia los trabajadores con el fin de hacerlos sentir a gusto al destacar sus puntos positivos en lo que se refiere a sus tareas profesionales, puesto que si estos demuestran tener metas ambiciosas, eso se trasladará al personal, de tal manera que se cree una cultura dentro del plantel y se cumplan las políticas y normas acorde a los mismos criterios.

Sin duda, la cultura organizacional caracteriza la conducta y el comportamiento de los trabajadores a través de normas, pautas, valores y creencias, pues es una manera de identificar el grado de identidad que tiene el personal con la institución.

2.2. Componentes de la Identidad Corporativa

Según Joan Costa (2009, p. 126 – 132) los componentes de la identidad se clasifican en:

- **Identidad cultural:** Este término se refiere a la forma y al cómo los stakeholders (públicos de interés) y la comunidad perciben la conducta de la empresa a través de la manifestación de diversos actos y hechos, productos y servicios, comunicación y relaciones; pues éstas tocan

directamente a las personas a través de sus experiencias, sensaciones y emociones.

Para la Unidad Educativa León Becerra los públicos de interés son los estudiantes y padres de familia al ser los representantes legales de sus hijos, ya que éstos perciben la conducta de la institución a través del servicio educativo que brindan, en lo que se refiere a la excelencia académica, servicio al cliente, relaciones y comunicación con los mismos; es decir se crean una imagen positiva o negativa del establecimiento por las experiencias obtenidas, y por lo tanto influye en el sentido de pertenencia de los clientes, que en este caso son los alumnos.

- **Identidad verbal:** Está ligado con el nombre de la empresa, ya que éste es el signo verbal, el mismo que es el único sujeto de intercomunicación en una comunidad determinada. Además, la imagen pública y la reputación está estrictamente relacionado al nombre de la organización.
- **Identidad visual:** El sistema gráfico de cualquier empresa o institución gira en torno al nombre, de allí se desprenden los logotipos, los símbolos y los colores distintivos de la marca; por lo cual la clave de su rol es su capacidad para ser fácilmente recordados por una gran masa de públicos a través del tiempo. Por otra parte, la identidad gráfica está también relacionada al estilo visual, es decir a los mensajes visuales y audiovisuales por el hecho de que el hombre es un ser visual, por lo que el sistema de identidad de igual manera abarca el diseño del producto y el diseño arquitectónico de la organización.
- **Identidad objetual:** Las cosas, los objetos y los productos pueden identificar a la empresa o a la marca, por ende está ligada con la imagen cuando un producto o un objeto se reconoce a primera vista por su forma, estilo y estética. Sin embargo, la satisfacción del consumidor o beneficiario depende de la experiencia funcional, estética y emocional vivida con los productos, aunque la forma del mismo hable antes.

- Identidad ambiental: Se refiere a la empresa como realidad arquitectónica: edificio, fachada, atención, servicio, etc., a través de estas variables se percibe y se vive la identidad del lugar, es decir envuelve lo que una persona siente cuando vive una experiencia total. La arquitectura corporativa representa a la identidad a través del ambiente que el público vive, por lo tanto además de ser un lugar de encuentro, de atención, de servicio, o de consumo, es el lugar de la identidad, de experiencias, vivencias y emociones, que a su vez generan imagen.

Este componente es fundamental para los miembros que trabajan en la Unidad Educativa León Becerra y para quienes estudian en ella, porque a través de la fachada, instalaciones y servicio que tiene, se puede percibir y vivir la identidad del lugar, lo cual genera imagen frente al cliente final.

- Identidad comunicacional: La cultura se justifica en el mundo empresarial en función de los objetivos, fines y estrategias; es decir sirve para realizar las cosas de un modo determinado, además de expresar un estilo y generar valor. Por esta razón, el estilo de comunicación se basa en el valor agregado de la empresa en el que expresa su cultura con identidad propia y exclusiva, en el que el público a través del mismo reconoce la imagen corporativa, la cual determina las decisiones, conductas y opiniones del público.

En la Unidad Educativa León Becerra este componente si se cumple ya que el valor agregado es la excelente educación que brinda, y su larga trayectoria en el campo de la educación, la cual genera valor para los estudiantes y para toda la comunidad educativa y también expresa su cultura con identidad propia, ya que a través de la misma se reconoce la verdadera imagen de la institución.

2.3. Aspectos Positivos que Influyen en la Identidad y Pertenencia de los Trabajadores con la Institución

2.3.1. Compromiso

Un empleado comprometido con sus responsabilidades laborales se identifica con su organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. (Robbins, 2004, pp.72).

El éxito o fracaso de una organización, depende en gran parte del compromiso que tienen los integrantes del mismo, con su lugar de trabajo. Es decir, cuando un individuo asume las actividades laborales diarias con gran responsabilidad y tiene un máximo desempeño, seguramente se encuentra contento con su trabajo.

Por otro lado, como dice Stephen Robbins (2004, p.72), una participación elevada es cuando un empleado se siente identificado con lo que hace, mientras que, el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la empresa para la que éste colaborador trabaja. Sin embargo, es necesario conocer algunos detalles que son importantes en cuanto al desempeño y a la productividad, pues si existe una infraestructura apropiada, los empleados cuentan con todos los aspectos y elementos necesarios para desempeñar su función, se maneja una buena comunicación en la empresa, y a la vez reconocen sus logros, probablemente el personal se sienta conforme, satisfecho y más comprometido con la compañía a la que representa.

Asimismo, la productividad de los colaboradores va de la mano con la satisfacción que éstos tienen en su trabajo, pues de alguna u otra manera la organización tiene una gran responsabilidad con los trabajadores para que cumplan con las metas y objetivos empresariales. Es así, que también se necesita preocupación por parte de los trabajadores, es decir que éstos realmente estén dispuestos a realizar de la mejor manera sus roles y tareas, y

que esto no se convierta en una obligación, pues es el desafío que tiene gran parte de las empresas.

2.3.2. Lealtad y Fidelidad

“Sin lealtad y fidelidad, la búsqueda de la excelencia empresarial será completamente imposible”. (Jiménez, 2000, pp.177). Generalmente las organizaciones que han tenido éxito en su desempeño a lo largo de los años, se han basado en la lealtad y la fidelidad, y a través de esa vía han conseguido la excelencia, pues el talento humano, es un elemento clave de las compañías, y por ende es el activo más relevante de la empresa.

Sin embargo, el tema de la lealtad es un tema difícil de abordar, puesto que se lo analizará desde dos puntos de vista: un empleado puede permanecer en la empresa, es decir no irse a otra organización, y la de ser leal a ella, en el que uno presta sus servicios y a cambio recibe una remuneración. (Alcalá, 2001, pp.131).

El hecho de que un individuo permanezca en la empresa, es acogida cuando el empleado rinde adecuadamente y está alineado en la misma dirección de la empresa, ya que a su vez, un colaborador rutinario de años, puede ser un obstáculo serio para el dinamismo de la compañía.

Lo ideal para cualquier organización es que exista lealtad y fidelidad por parte de los empleados, pero que éstos realicen sus tareas y roles con eficacia e ilusión, pues lo importante es mantener al individuo despierto y activo, para que este sea un aporte positivo para la empresa, y no un empleado durmiente que obstaculice las metas y objetivos.

Según Ángel Alcalá (2001, p.133) cuando una persona quiere cambiar de organización puede tener tres razones importantes:

- Se considera mal pagado o requiere de más dinero. En este caso la empresa puede incrementar satisfactoriamente las condiciones económicas del trabajador.
- Desea una mayor promoción de cara a su futuro profesional. En este caso al individuo se lo puede retener con más dinero y promocionándolo en la compañía.
- Se encuentra desmotivado y descontento en su puesto de trabajo y en la empresa. En este caso el incentivo económico no pesa, pues no sirve.

En cualquiera de estos casos, es necesario comunicarse con las personas para detectar sus posibles frustraciones y buscar una pronta solución. Para conseguir que los colaboradores no renuncien a la empresa, los directivos deben buscar una forma para crear motivación en ellos, el clima laboral es una variable importante; además existen proyectos innovadores y creativos, en el que los trabajadores podrían desempeñar actividades atractivas de gran reto y crecimiento profesional, y a la vez éstos mantengan fidelidad y lealtad a la organización.

2.3.3. Productividad

“La productividad personal se evalúa por el valor agregado que finalmente se consigue y, aunque es innegable que esta productividad depende en gran parte del uso adecuado de bienes de capital, se requiere del análisis cuidadoso y profesional de cada función, para conseguir que cada persona trabaje, no más intensa, sino más inteligentemente”. (Servitje, 2003, pp. 216).

En la mayoría de los casos, la productividad dentro de una organización se la puede medir en base a la capacidad que tiene el presidente, gerente o jefe para motivar a sus colaboradores, pues es importante crear un ambiente agradable para que éstos presenten resultados eficientes y de calidad. Es decir, a menudo los empleados productivos se desarrollan mejor en las

funciones de su trabajo cuando reciben una retroalimentación positiva, pues una simple expresión verbal por un buen trabajo o elogios de gratitud hace que el funcionario se sienta apreciado; de igual forma al recibir estímulos de recompensa ya sean materiales o económicos, y finalmente cuando existe justicia e igualdad entre los miembros, pues a los empleados se les baja la moral cuando no hay parcialidad y hay favoritismos, por lo que disminuye la productividad en el trabajo.

Los objetivos de productividad se cumplen cuando los empleados reciben una buena recompensa por su trabajo, además éste aumenta cuando la organización mantiene un ambiente laboral agradable, equilibrado y cuando les brindan a los miembros las herramientas apropiadas para realizar sus tareas en el momento adecuado. Por otro lado, cuando se administra bien el tiempo existe mejor productividad porque se trabaja con mayor inteligencia, y esto a su vez puede provocar el crecimiento de las ganancias de la empresa y por ende un aumento de salarios a los colaboradores.

2.4. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a las normas aceptadas y practicadas por los integrantes de una empresa o institución. Es el “cómo se piensan y hacen las cosas aquí”. (Ritter, 2008, pp. 53). A través de esta referencia se puede tener una concepción de los patrones de conductas de los empleados ante situaciones concretas, ya que toda organización tiene una cultura corporativa.

Toda sociedad o nación tiene una cultura que repercute en el comportamiento de las personas y las organizaciones, razón por la que la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una organización a otra. (Chiavenato, 2009, pp.120).

Las empresas conservan una cultura que las distingue, por ende se encuentran orientados hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar, de igual

manera se basa en las percepciones y en la imagen que los públicos se forman de ella. Por esta razón, la cultura organizacional es uno de los aspectos más importantes para entender el éxito o el fracaso de muchas compañías, y a su vez es una herramienta que sirve para potenciar la competitividad de las mismas, pues estas estrategias son fundamentales ya que de esta forma se puede evaluar y reconocer los valores culturales necesarios, pero sin olvidarse de la comunicación como un mecanismo clave para el cambio y fortalecimiento cultural.

2.5. Funciones de la Cultura Organizacional

Las funciones de la cultura organizacional según Michael Ritter (2008, p. 56 – 58) son:

- La identificación:

Se refiere a la respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos?, es decir hace énfasis en la personalidad de la empresa o institución, por lo tanto a través de este perfil se potencia el reconocimiento de la organización por parte del público externo y a su vez establece posibilidades de identificación para los propios individuos de la compañía.

- La integración:

Esta función se manifiesta cuando la cultura reasegura el entendimiento básico común, es decir se basa en cuestiones fundamentales de la empresa como: ¿Qué nos une? ¿Cómo nos entendemos mutuamente?

- La coordinación:

Responde a la pregunta ¿Qué y cómo debo hacerlo yo? ya que esta función coordina el proceso de aplicación de normas y valores, por lo que la misma permite delegar a los empleados mayor libertad de decisión y de acciones, dado que ellos mismos se alinean por convencimiento propio a los valores y objetivos de la organización, y a su vez la cultura alivia la presión de la toma de decisiones de los dueños o gerentes.

- Motivación:

La cultura organizacional le da sentido al trabajo, por lo tanto es un potente motivador para los empleados, y al mismo tiempo para el público externo. Los miembros comparten nociones sobre qué está bien o mal, y qué lleva al éxito o al fracaso.

2.6. Tipos de Cultura Organizacional

El autor Horacio Andrade en su ensayo El Papel de la Cultura y la Comunicación en las Crisis Organizacionales, relaciona las modalidades de la cultura organizacional con la percepción y manejo de las crisis, por lo que establece 4 tipos básicos de cultura, los cuales Michael Ritter (2008, p. 65 – 66) los nombra a continuación:

- Cultura débil – disfuncional: Existe una heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en la conducta de los miembros que forman parte de la empresa por compartir pocos significados, por lo que se puede decir que ante una crisis las personas se sienten desorientadas y reaccionan reactivamente, al no tener experiencias previas.
- Cultura fuerte – disfuncional: Comparten significados, pero éstos no son una guía para actuar frente a una crisis, debido a que la empresa ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por este motivo, la cultura se encuentra muy arraigada a la tradición, y genera resistencia al cambio, puesto que la organización trata de emplear los parámetros que se han aplicado en el pasado, aun cuando éstos ya no sean exitosos.

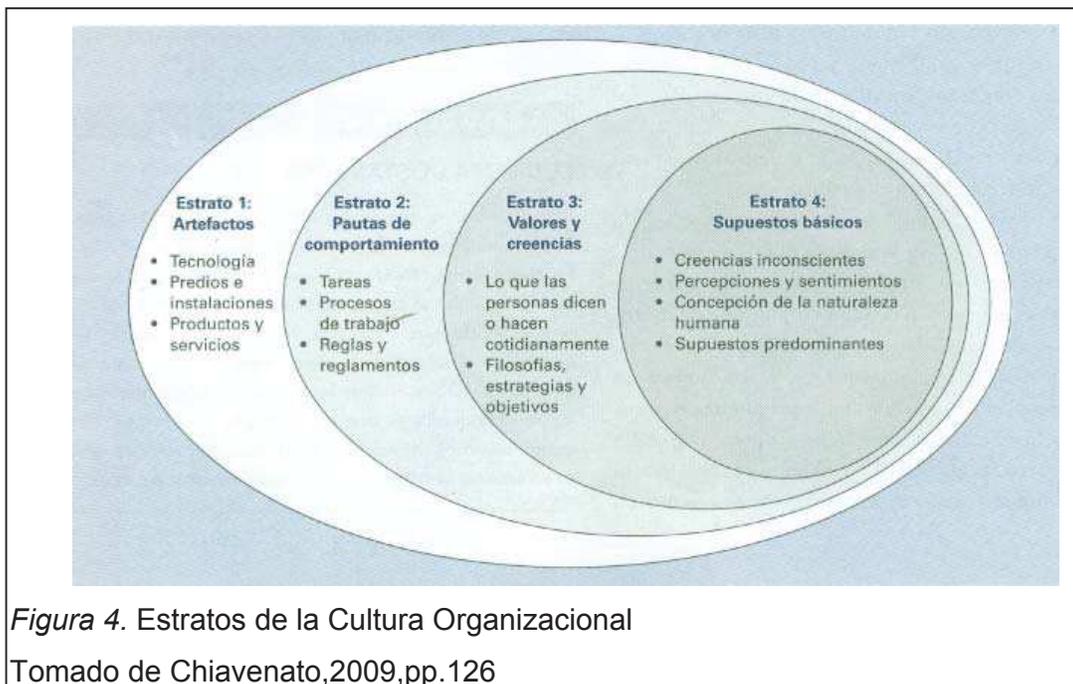
La Unidad Educativa León Becerra presenta una cultura fuerte – disfuncional ya que tienen una cultura tradicionalista, es decir actúan ante una crisis basándose en parámetros pasados, lo cual genera resistencia al cambio en los miembros de la institución, provocando que los resultados no sean los más exitosos.

- Cultura débil – funcional: Como en el primer caso, existen pocos significados compartidos, y cuando se presenta una crisis por la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica anteriormente pueden ser válidas. Cuando una crisis se basa en experiencias pasadas, quiere decir que no está apoyada en un conjunto de creencias y valores asumidos por los integrantes de la organización, por lo tanto, el riesgo de equivocación es alto.
- Cultura fuerte – funcional: Existen significados compartidos en el que los individuos tienen una percepción homogénea de la realidad. Por esta razón, solo las empresas o instituciones que han crecido con una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso ante una crisis, ya que los valores organizacionales generan acciones planeadas.

En el caso de las empresas familiares, las costumbres, tradiciones y formas en que éstas cumplen con la misión de la misma, se debe a lo que han hecho antes y al grado de éxito que han conseguido. Los padres creadores o fundadores de una empresa siempre han ejercido una gran influencia en su cultura inicial porque ellos han sido los visionarios de lo que la organización debe ser.

La cultura de las empresas familiares expresa la experiencia de sus colaboradores en base a patrones exitosos, por lo que adoptan normas y valores surgidos de la tradición familiar.

2.7. Estratos de la Cultura Organizacional



Para conocer a una organización es importante conocer su cultura, para lo cual se necesita formar parte de la empresa, trabajar en ella, y participar en sus actividades, es decir asimilar su filosofía corporativa. La cultura organizacional significa saber la forma en que interactúan las personas, las actitudes y las aspiraciones de cada uno de los miembros que forman parte de la empresa o institución.

La cultura organizacional solo puede observarse a través de los efectos y consecuencias que éste conlleve, por lo que se puede decir que es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de la organización, y por lo general siempre son elementos físicos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de percibir u observar.

Se realiza la comparación con un iceberg, ya que la cultura organizacional tiene varios estratos con diferentes grados de profundidad. Cuanto más profundo sea el estrato, más difícil será cambiar la cultura, por ejemplo: el primer estrato, el

de los artefactos, es aquel que caracteriza físicamente a la organización, por lo que es más fácil de cambiar. Sin embargo, a medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. (Chiavenato, 2009, p. 123 – 126).

2.8. Culturas Observadoras y Culturas Adaptables

Como dice Idalberto Chiavenato (2009, p. 129) algunas organizaciones se caracterizan por tener una cultura conservadora, puesto que las mismas adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de que existan transformaciones en el entorno, por lo que su esencia es rígida. Sin embargo, existen otras organizaciones que se caracterizan por su flexibilidad al tener una cultura adaptable, es decir tienen cambios frecuentes de ideas, valores y costumbres que pueden hacerlas perder las características que la definen como instituciones sociales, pues los cambios siempre traen como consecuencia logros exitosos, pero es importante que también exista estabilidad.

De acuerdo a un análisis previo en la Unidad Educativa León Becerra se puede deducir, que la misma se caracteriza por tener una cultura conservadora, ya que en la actualidad siguen preservando algunas costumbres y tradiciones que se han heredado del padre fundador de la institución. Por otro lado, nos confirmó que el plantel también conserva una cultura adaptable, puesto que las leyes en cuanto a la educación cambian constantemente y por ende deben acatar las reglas, reglamentos y procesos de trabajo del Ministerio de Educación.

2.9. Culturas Tradicionales y Culturas Participativas

Estas dos culturas, asumen un estilo tradicional, mientras que las empresas o instituciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables asumen un estilo participativo, el cual se basa en la innovación pero carece de sistema productivo.

En consecuencia, la Unidad Educativa León Becerra tiene un estilo tradicional al adoptar una cultura tradicional y conservadora, sin embargo, a su vez desarrolla una cultura adaptable y participativa por innovar y mejorar aspectos basados en las leyes educativas.

2.10. Características de la Cultura Organizacional

Robbins y Judge (2009, p. 551) sugieren que hay siete características principales que reúnen la esencia de la cultura de una organización.

- Innovación y riesgo: se estimula a los empleados para que sean creativos y corran riesgos.

Los miembros de la institución asumen riesgos e innovan constantemente los proyectos educativos, basándose en las leyes actuales.

- Análisis preciso a los detalles: se espera que los colaboradores muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- Orientación de resultados: los directivos se percatan más en los resultados, en lugar de las técnicas usadas para lograr algo.

El Director de la Unidad Educativa León Becerra siempre mide los resultados positivos o negativos obtenidos por cada empleado, con el fin de retroalimentarlos en lo que están fallando. Sin embargo, el personal no está de acuerdo en que la cabeza principal solo se fije en las debilidades o errores que cada uno tiene, pues nunca reciben palabras de aliento o algún reconocimiento por sus logros alcanzados.

- Orientación a las personas: las decisiones que toman los directivos afectan en los resultados y al desempeño de la gente en la organización.

En ocasiones las decisiones del Director afectan negativamente a los resultados de las personas que forman parte de la institución, ya que éste al

tener un carácter fuerte se deja llevar por sus emociones encontradas, lo que ocasiona que los empleados sientan temor, miedo y desmotivación.

Orientación a los grupos: las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

- Agresividad: las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- Estabilidad: las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

Basándose en la teoría de otro autor, la cultura organizacional según Idalberto Chiavenato (2009, p. 126) tiene seis características principales, las cuales son:

- Regularidad de los comportamientos observados: La interacción entre individuos se caracteriza por una terminología propia y un lenguaje común.
- Normas: Pautas de conducta, políticas y reglas sobre la manera de hacer las cosas.

En la institución existen políticas para los trabajadores y estudiantes, las cuales deben ser regidas.

- Valores dominantes: Son aquellos principios que defiende la empresa o institución y que espera que sus integrantes compartan y la transmitan.

El León Becerra es una institución que desde siempre ha inculcado a los estudiantes los valores que le caracterizan: Excelencia – Honor – Responsabilidad, por lo que tiene una imagen favorable frente a la comunidad educativa y es muy reconocida por la larga trayectoria en el campo educativo.

- Filosofía: Se refiere a las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los trabajadores o los clientes.

En la Unidad Educativa León Becerra existe un Código de Convivencia Institucional, la cual se creó como una necesidad prioritaria para asegurar la convivencia armónica y pacífica de sus actores, respecto de sus roles e intereses, que comparten en un espacio, un tiempo y un proyecto educativo común.

- Reglas: Son guías que rigen el comportamiento dentro de la organización, por lo que los nuevos miembros deben aprender para ser aceptados en el grupo.

La Unidad Educativa León Becerra está regida a través del reglamento interno de trabajo, en el cual se establece las relaciones de los integrantes y el comportamiento que debe tener cada uno de ellos.

- Clima Organizacional: Se refiere a la forma en que interactúan las personas, y el trato que se da a las personas.

El Clima laboral es un factor que se ha estudiado en la institución, puesto que se ha comprobado que las relaciones interpersonales que se manejan dentro de la misma no son las más adecuadas.

3. CAPÍTULO III: CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA LEÓN BECERRA

Al realizar la propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral de la Unidad Educativa León Becerra, es trascendental tener un conocimiento básico de los aspectos que intervienen dentro del ambiente laboral de una institución, determinar cuáles serían los mecanismos más efectivos; y de esta manera, establecer los efectos positivos o negativos que éste podría tener en el rendimiento y productividad del personal y de los estudiantes que forman parte del plantel.

El clima laboral al ser un factor relevante para el desempeño institucional, requiere de un grato ambiente de trabajo con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales entre públicos internos; por esta razón, se ejecutará un análisis acerca de la importancia que tiene la participación y el involucramiento de los individuos en la conformación de una institución y sus demás elementos; por lo que la investigación será apoyada y fundamentada en los pensamientos e ideologías de varios autores.

3.1. Clima Laboral

“El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones”. (Chiang y Núñez, 2009, pp.33).

El clima laboral es el ambiente de trabajo en el que los empleados desempeñan sus funciones y actividades diarias, pues a través de los comportamientos y actitudes de la organización éstos perciben e influyen en su conducta. Un buen ambiente laboral existe cuando los miembros trabajan en un entorno adecuado, es decir cuando la calidad de vida es favorable y propicia sentimientos de bienestar y dicha; y por tanto éstos logren mejores resultados

laborales, tengan una excelente imagen y percepción de la empresa, potencien su sentido de pertenencia y motivación, y a su vez establezcan una relación expansiva y duradera con la misma.

El clima laboral es un indicador relevante de la vida de la empresa, pues está condicionado por varios factores como: las normas internas de funcionamiento, la ergonomía del lugar de trabajo y equipamientos, las actitudes y comportamientos de los miembros que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, la identificación y la satisfacción de cada persona con la labor que realiza. Estas cuestiones inciden e influyen en el ambiente organizacional. (Gan y Triginé, 2012, p. 6).

Según el pensamiento de cuatro autores (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009, p.68) el clima laboral está constituido por tres determinantes:

- General: compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.
- Operativo: comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.
- Interno: abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

En la Unidad Educativa León Becerra se puede decir que se aplican estas tres determinantes; pues el general, al estar compuesto por distintos factores externos hace que los Directivos de la Institución se vean afectados e involucrados directamente, ya que deben acoplarse fácilmente a los constantes cambios del entorno, sin que éstos perturben la tranquilidad de quienes forman parte del plantel educativo.

El operativo que de igual manera se aplica en el establecimiento, es el cliente, pues en este caso el cliente final es el estudiante y el padre de familia como representante legal y parte fundamental de la Institución, por lo que son influenciados inmediatamente por las estrategias que establecen los Directivos. La última determinante comprende todos los miembros de la Institución Educativa ya que éstos actúan dentro del mismo y se los considera público interno, pues cada uno de ellos posee implicaciones concretas en su desempeño.

Estas determinantes dependen en gran medida en el éxito o fracaso de una organización. “El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos”. (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009, p.68).

La percepción de los integrantes de la organización, depende entonces de las actividades y experiencias que obtienen en sus obligaciones laborales.

3.2. Importancia del Clima Laboral

El clima laboral es de vital importancia, puesto que abarca una serie de factores ambientales que influyen en la motivación. La motivación individual se refleja en el clima de la empresa, pues las personas se adaptan continuamente a numerosas situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades primarias y mantener el equilibrio emocional.

Según Idalberto Chiavenato (2009, p. 260) una buena adaptación denota salud mental, por esta razón las personas mentalmente sanas denotan las siguientes características:

- Se sienten bien consigo.
- Se sienten bien con otros.
- Son capaces de enfrentar solos las exigencias de la vida.

Cuando los miembros de una organización se encuentran muy motivados, el clima laboral mejora y por ende existen relaciones satisfactorias, que generalmente se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando las personas están desmotivadas, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc.

“El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (Chiavenato, 2009, p.261). Así, el clima laboral es favorable cuando satisface las necesidades personales de los individuos; en cambio, es desfavorable cuando produce frustración al no satisfacer esas necesidades, por lo que el clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

Es esencial que las empresas o instituciones realicen constantemente estudios y evaluaciones de diagnóstico de clima laboral, puesto que de esta forma se podrá detectar puntos críticos que afecten o perjudiquen a la organización, pero sobre todo que perturben la motivación o desempeño de los trabajadores. A través de este diagnóstico será posible mejorar dichos factores, así como también servirá para corregir los sistemas de comunicación, y a la vez contribuir a la productividad de la empresa.

En consecuencia, el clima laboral es un concepto con amplia tradición en las investigaciones acerca del factor humano en instituciones, empresas y organizaciones; por lo que es indispensable tomarlo en cuenta para un mejor desarrollo, desempeño y desenvolvimiento de los Recursos Humanos. Por esta razón, es muy relevante diagnosticar el análisis del clima laboral en la Unidad Educativa León Becerra, ya que permitirá descubrir las quejas, reclamos, solicitudes o motivaciones de los trabajadores, es decir se podrá percibir de forma directa su opinión, ya que los Directivos de la Institución pueden tener una opinión equivocada de lo que piensan sus colaboradores por el hecho de tener apreciaciones distintas; de igual forma servirá para aclarar inconvenientes

que surgen varias veces por malentendidos o información inexacta, además para hacer uso de la información de forma constructiva y positiva y de la manera posible se podrá mejorar los canales y herramientas comunicacionales.

En el caso de los estudiantes, éstos se encuentran concatenados directamente con el clima laboral que exista dentro del plantel, ya que éstos perciben todas las faltas y aciertos que se cometen dentro del mismo, y esto puede afectar directamente en el desempeño de los docentes con los educandos en el trato que se les dé o en el proceso enseñanza - aprendizaje, y así mismo por parte del personal administrativo y académico, personal de seguridad, servicio y mantenimiento, en el servicio que éstos den a los alumnos y a los padres de familia.

3.3. Clima Laboral en las Instituciones Educativas

Actualmente, en las instituciones educativas así como en cualquier organización el clima laboral es un alto factor para medir el desempeño del mismo, pues a través de este se reconoce la importancia del talento humano como una ventaja competitiva, por lo que una de las primordiales estrategias que deberían realizar las instituciones es preocuparse por su gente, para que cada uno de ellos encuentre en su lugar de trabajo bienestar y felicidad y eso puedan transmitirlo a través de compromiso, motivación y sentido de pertenencia.

En las instituciones educativas, el clima laboral es percibido directa e indirectamente por los miembros de la misma porque tiene repercusiones en la conducta y el accionar de los docentes, estudiantes, personal administrativo, directivos y padres de familia en su desempeño personal y laboral, es decir influye en gran parte en la satisfacción de la comunidad educativa y por ende en la productividad de la institución. Por este motivo, los directivos de los establecimientos educativos deben preocuparse por explorar el clima institucional, pues hay que reconocer también que el ambiente en el que se desarrollan los estudiantes debe ser el más apropiado, con el propósito de

ofrecerles la posibilidad de tener una experiencia significativa y un real aprendizaje, pues finalmente son los clientes y son quienes construyen la imagen de la institución a través de sus vivencias, al igual que los padres de familia.

El clima organizacional se compone de distintos factores como: relación con los compañeros, relación con los directivos, reconocimiento y recompensa, motivación, entre otros. Si estas dimensiones son manejadas apropiadamente seguramente existirá una mejor interrelación entre directivos y docentes, personal administrativo y personal de servicio, así como también entre compañeros de trabajo, lo cual beneficia a los estudiantes ya que éstos perciben el ambiente que se vive día a día, por lo que se puede decir que el clima laboral influye en el proceso enseñanza – aprendizaje.

Es así, que el clima laboral educativo está muy relacionado con las relaciones interpersonales entre directivos, docentes, personal administrativo, personal de servicio, padres de familia y estudiantes. Según María Inés Manco en el artículo Clima Institucional Educativo y Conciliación Escolar, un buen clima institucional educativo conlleva a mejorar los siguientes aspectos:

- Calidad laboral.
- Mayor compromiso e identificación con la institución educativa.
- Mayor productividad educativa.
- Eficacia, eficiencia en la institución educativa.

Desarrollo pleno de la persona. (Manco, María, 2014).

3.4. Aspectos que Afectan en el Clima Laboral de una Institución

3.4.1. Estructura

“La estructura de la organización se refiere a la forma como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores”. (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, pp. 76).

El propósito de una estructura organizacional es definir las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad a nivel de personal, es decir, sirve para definir y establecer un sistema de roles y papeles que deben cumplir y desempeñar los miembros de una empresa o institución, a fin de trabajar en conjunto de forma óptima y de esta manera alcanzar los objetivos trazados en la planificación. Una organización puede ser efectiva si la estructura de la misma es jerárquica o plana, ya sea sobre la base de funciones, pues es esencial que todo el personal de la institución centre toda su atención al cliente, aun aquellos que asumen responsabilidades que no involucren el contacto directo con el mismo.

Actualmente la teoría de la Administración se fundamenta en el principio de que no necesariamente hay una estructura que sea la más idónea, pues ésta puede variar de acuerdo a la situación, por lo que la organización necesita encontrar un diseño de estructuras adecuadas para definir quién lo hará, además de cómo y dónde. Las entidades utilizan el organigrama con el fin de tener una representación gráfica de la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones.

En la Unidad Educativa León Becerra es indispensable que exista un modelo de estructura, ya que es parte primordial para la base de su funcionamiento, pues es necesario que el Director de la Institución tenga establecido de manera clara las políticas, reglas, organigramas, definición de tareas y roles porque si estos elementos no son conocidos perfectamente por el personal administrativo, académico, personal de servicio y docentes quiere decir que no saben a ciencia cierta las funciones que deben desempeñar, por lo que no estarían alineados con la filosofía del plantel al no tener una clara relación entre su trabajo, la visión y los objetivos institucionales, pues es importante que cada individuo tenga muy clara la idea del rol o papel específico que cumple dentro de la Institución; puesto que, eso le permitirá trabajar dentro de sus límites y por ende le proporcionará seguridad laboral y personal; caso contrario sentirá inestabilidad e inseguridad en su entorno laboral. Por otro lado, al tener bien definido el rol, existe eficiencia en las actividades a realizar; pues en algunos

casos los trabajadores hacen las mismas cosas, y en otras oportunidades no hacen las cosas que tienen que hacer, pensando que otro los está haciendo; por lo que su desempeño es bajo, y a la vez, éstos no plasman las metas y objetivos esperados por la institución. Por esta razón, es una buena decisión definir los roles de trabajo desde el punto de vista funcional.

La institución educativa tiene establecido un organigrama estructural y funcional, en el que se especifica las funciones y roles de cada uno de los miembros de la misma. Sin embargo, se puede percibir que la estructura institucional que manejan de acuerdo al organigrama es una línea vertical, es decir, la comunicación no es la más adecuada por lo que los trabajadores y estudiantes no saben qué canales de comunicación utilizar, ocasionando que los miembros de la misma cuenten con un clima laboral incómodo porque no encuentran la manera correcta de transmitir y difundir su mensaje, presentar sus quejas, realizar preguntas, dar ideas, entre otras. Esto ha implicado que no exista la retroalimentación adecuada y necesaria entre todos los integrantes del Plantel Educativo

3.4.2. Liderazgo

“El liderazgo es la habilidad de influir sobre las personas o grupos en busca de una misión o una meta” (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, p. 76).

La importancia del liderazgo ha sido reconocida durante el transcurso de la historia, pues las iniciativas efectivas requieren de un buen líder que sea capaz de lograr grandes cambios y transformaciones positivas dentro de una organización.

El liderazgo involucra establecer una dirección, es decir se refiere al desarrollo de la visión y las estrategias para llegar al objetivo deseado, incluye la comunicación a través de canales correctos que permitan transmitir el mensaje real, también requiere apelar a necesidades, valores y emociones humanas básicos, alinear a las personas, pero sobre todo motivar e inspirar a quiénes

forman parte del mismo equipo de trabajo; pues el buen liderazgo no lo demuestran los logros del líder, sino lo que pasa a futuro cuando éste abandona el escenario.

Según Samuel Gento las dimensiones del liderazgo educativo en una institución educativa son:

- Dimensión carismática: Implica que el líder resulta atrayente, es decir facilita a que otras personas se sientan a gusto estando con él.

Esta dimensión es necesaria en la Unidad Educativa León Becerra, ya que si el Director reúne la cualidad del carisma, provocaría que todos los integrantes del plantel al encontrarse en su entorno se sientan cómodos cuando tengan algún tipo de comunicación con el mismo. Sin embargo, en las encuestas aplicadas al personal se determinó que los mismos no creen que el Director tenga carisma puesto que consideran que tiene un carácter fuerte y no pueden recurrir a él fácilmente cuando requieren algún tipo de ayuda.

- Dimensión emocional: Esta persona muestra una actitud positiva con todas las personas que se relaciona, y trata a los demás con respeto, amabilidad, consideración y hasta los reconoce por sus méritos o cualidades.

En el León Becerra el Director debe ser quién defiende y promueve la dignidad de las personas, quién muestra estima hacia sus empleados, estudiantes y padres de familia. En el análisis previo, que se logró a través de los instrumentos de investigación aplicados a todos los públicos, se identificó que el Director se deja llevar por sus emociones cuando tiene algún inconveniente personal, pero a pesar de eso demuestra aprecio hacia los colaboradores y al alumnado, aunque es notable que existe favoritismo y que no da un trato igualitario.

- Dimensión anticipadora: El líder educativo tiene la capacidad de ver anticipadamente las actividades más apropiadas y efectivas para resolver problemas futuros o para lograr las aspiraciones deseadas.

Esta dimensión es muy importante que se cumpla en la Unidad Educativa León Becerra ya que constantemente existen cambios en el ámbito educativo por las nuevas leyes implementadas por el Gobierno, por lo que el Director junto a su equipo de trabajo deben anticiparse a las consecuencias o efectos que se derivarán de las soluciones que se pongan en marcha.

- Dimensión profesional: Los líderes educativos impulsan a la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos y facilitan a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias precisas para lograr la más elevada calidad de la educación.

El Director de la Institución en la Unidad Educativa León Becerra debe preocuparse en que todos los miembros del mismo se encuentren alineados y a su vez cumplan con los objetivos planificados, por este motivo, se ha visto la necesidad de diagnosticar el clima laboral del plantel educativo, pues es así como se podrá determinar los aciertos y falencias en los procesos internos, y de esta manera poder elaborar mejores estrategias que lleven a la Institución a ser más prestigiosa y con mejor calidad educativa.

- Dimensión participativa: El líder estimula a los individuos y grupos hacia un trabajo inteligente y colaborativo, es decir los compromete a participar en proyectos, desde su propuesta hasta los resultados.

Basándonos en las encuestas realizadas a los trabajadores, se constató que en la Unidad Educativa León Becerra, la mayoría de los miembros que forman parte del mismo dicen aportar en los planes y proyectos de la institución y sienten que son colaboradores valiosos e importantes, sin embargo, no tienen la motivación suficiente.

- Dimensión cultural: Los líderes de esta dimensión promueven la consolidación de la particular cultura o perfil específico de la institución en la que actúan.

El Director del León Becerra debe actuar con el compromiso necesario para consolidar y difundir el perfil cultural de la Institución, con el fin de que todos los colaboradores se encuentren alineados con la filosofía institucional.

- Dimensión formativa: El líder se preocupa por su propia formación y perfeccionamiento, a su vez promueve la formación continua de las personas sobre las que ejerce su liderazgo.

Este enfoque sí es aplicado por la Unidad Educativa León Becerra porque el Director está preparado profesionalmente en el ámbito educativo y lleva a cabo las tareas necesarias que permiten avanzar en la educación, sin embargo se identificó en las encuestas realizadas al personal que si hace falta una preparación continua para los docentes a través de capacitaciones pedagógicas, ya que éstos son quienes imparten enseñanzas a los estudiantes.

- Dimensión administrativa: Esta dimensión tiene que ver con el cumplimiento de actividades administrativas y de tipo burocrático.

Las actividades administrativas de la Unidad Educativa León Becerra deben someterse a contenidos educativos sujetadas a la orientación básica, y de esta manera lograr una institución educativa de mayor calidad. (Gento, 2002, pp. 181).

3.4.3. Reconocimiento y Recompensa

Los miembros de cualquier organización e institución deben ser recompensados y reconocidos en sus actividades laborales, puesto que es importante que éstos se mantengan motivados, sin embargo, este estímulo no

necesariamente debe ser económico, pues también consiste en un simple gracias o en felicitar a los empleados acerca de lo bien que están desempeñando su trabajo, entre otras cosas.

“Los planes de reconocimiento son inversiones en el capital humano y a menudo son un reflejo de la cultura organizacional” (Parker, Mc Adams y Zielinsky, 2013, p. 37) Estos planes deben ser ejecutados en función de los resultados que el colaborador haya obtenido, es decir existe una gran diferencia entre el cumplir con las responsabilidades encomendadas y en hacer las cosas bien.

Es relevante que constantemente se reconozca las fortalezas del empleado, ya que a través de este se crea un repetitivo comportamiento positivo que ayude a reforzar su moral. Por otra parte, según Glen Parker, Jerry McAdams y David Zielinsky (2013, p. 38 – 39) existen algunas categorías que forman parte de los planes de reconocimiento, los cuales se presentan a continuación:

- Celebrar el logro de los objetivos de la organización: Se puede festejar a través de reuniones, comidas especiales o fiestas, con el fin de compartir retos y logros y a su vez dar un mensaje cultural positivo.
- Reforzar el desempeño de los individuos de la organización: Consiste en un proceso formalizado de premios puntuales, es decir algunos colaboradores serán recompensados ya sea por el comité de la organización, por designación de sus compañeros, o por los mismos clientes, ya que éstos identifican a los empleados que han aportado significativamente a los objetivos de la empresa o institución para darles un agradecimiento profundo, para brindarles oportunidades de desarrollo y aprendizaje, para hacerles parte de un proyecto grande o para hacerlos crecer en sus funciones laborales.

- Reforzar comportamientos deseados: Está basado en reconocimientos sociales al completar exitosamente un curso de formación, proyectos especiales y comportamientos modificados.
- Servicio: Se refiere al reconocimiento que tiene un empleado por los años de servicio en una organización. Este hecho se celebra estimulándolos con una placa o insignia, aunque estos elementos se están sustituyendo actualmente por cosas más significativas o de más utilidad para el trabajador.

A través de las encuestas realizadas al personal de la Unidad Educativa León Becerra se constató que no existe el suficiente reconocimiento por parte del Director de la Institución, ya que la mayoría de ellos cree cumplir con las funciones y responsabilidades apropiadamente, sin embargo, no reciben alguna recompensa que los motive, pues por el contrario, piensan que el Director solo mira los errores y los desaciertos de cada uno, más no las fortalezas y logros que obtienen, por lo tanto lo que realmente les hace falta son palabras de aliento que los incentive a crecer profesionalmente y de alguna u otra manera adquieran seguridad laboral y personal.

3.4.4. Motivación

La motivación es un tema que se vincula con mayor frecuencia en el comportamiento organizacional, pues va de la mano con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, a fin de comprender el comportamiento del hombre.

La motivación en general está relacionada fundamentalmente con el esfuerzo para lograr cualquier meta u objetivo organizacional, por lo que es parte del éxito empresarial.

Los elementos primordiales en la definición de la motivación son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que

hace alguien; sin embargo, no necesariamente produce resultados favorables en el desempeño organizacional, a menos que el esfuerzo se encuentre orientado en una dirección que maximice los beneficios de la institución. Por otro lado, la motivación mide la persistencia de la persona y el esfuerzo con que realiza sus actividades para alcanzar su meta u objetivo. (Robbins, 2013, p. 202).

Existe una gran cantidad de factores que motivan a los trabajadores, pues a algunos les puede gustar su trabajo porque habitualmente satisface sus necesidades sociales y de seguridad. Sin embargo, las necesidades del hombre constantemente cambian, por lo que a una persona lo que puede motivarle hoy no podría estimularla mañana. Por esta razón, es relevante abordar el comportamiento organizacional dentro de las empresas, para saber cómo funciona el proceso de motivación.

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

- Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad, lo que desencadena un proceso que busca eliminar o reducir esa tensión.
- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. Por el contrario, si no se logra la satisfacción, surge frustración, conflicto o estrés.
- La evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo. (Chiavenato Idalberto, 2009, p.238).

Es así, que la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y bienestar, pero una necesidad no satisfecha genera frustración, e influye en el desempeño y desarrollo de la persona. En este caso, tiene mucho que ver el ausentismo, pues cuando un individuo se ausenta a su puesto de trabajo, generalmente es porque quiere huir de ese ambiente laboral desagradable e insatisfactorio al existir un alto nivel de desmotivación. Por esta razón, resulta necesario abordar el tema del ausentismo.

El ausentismo es un fenómeno complejo con múltiples causas y factores relacionados, por lo que es inevitable en el mundo laboral. Sin duda, el ausentismo laboral es un problema que persiste en cualquier organización, pero que afecta e influencia de forma negativa a la productividad de la misma, y a la vez al cumplimiento de objetivos, por lo que se debe tratar de reducir al mínimo en los trabajos.

Por otra parte, resulta también necesario que se incremente la importancia de las causas del ausentismo laboral, ya que se encuentran relacionados con la situación psicológica y con la motivación de los empleados, pues en muchos casos el estrés es una causa principal del ausentismo, por lo que es imprescindible el estudio del clima laboral en una organización.

Las causas del ausentismo pueden variar, puesto que pueden ser involuntarias, ya sean por problemas de salud, situaciones familiares u obligaciones legales, y otras que podrían tener su origen en la voluntad de la persona. (Molinera, 2006, pp.19).

En consecuencia, el ausentismo influencia en gran parte cuando existe desmotivación. Por tanto, motivar a los colaboradores de la organización, es una herramienta muy útil porque permite el desempeño correcto de los trabajadores y los incentiva a que realicen sus actividades laborales con gusto, y de esta manera exista un buen nivel de rendimiento y productividad por parte de cualquier entidad u organización. Cuando un jefe alienta a sus empleados, reconoce sus esfuerzos, los incentiva a la creatividad, derriba barreras y abriga

a su equipo entero, mantiene satisfecho y conforme a su talento humano, pero sobre todo consigue el equilibrio ideal para el progreso de la organización.

De acuerdo a un análisis previo con el inspector del plantel, se identificó que los miembros que forman parte de la Unidad Educativa León Becerra no se encuentran completamente motivados debido a ciertos factores que han ocasionado descontento en los mismos.

Dentro de la institución existe desmotivación del personal cuando hay gritos por parte del Director, cuando se dan desacuerdos y roces entre maestros y personal administrativo y académico, inconformidad con sueldos, incomprendimientos de alguna situación académica, sesiones en las noches muy seguidas. De igual forma crea bastante molestia en los trabajadores las multas, pues existe el bono que se maneja cada año y según las evaluaciones generales les ponen las multas correspondientes.

Cuando se trata de asuntos académicos a los docentes les motiva trabajar, por ejemplo, cuando les dan capacitaciones de pedagogía y didáctica; por lo contrario lo demás lo cumplen por obligación. En asuntos culturales se manejan por comisiones: sociocultural y deportes, y es a través de ésta en el que se unen y se organizan con entusiasmo para realizar las diferentes actividades. Por otra parte, la asociación de maestros de igual forma planifica una reunión para celebrar algún evento y es aquí donde se integran entre ellos, sin embargo, los trabajadores creen que les hace falta más tiempo de esparcimiento y convivencia para una mayor integración entre todos los empleados de la Institución.

Por otro lado, el personal tiene un bajo índice de ausentismo en la institución, porque a pesar de no encontrarse totalmente satisfechos con su trabajo o completamente motivados en el mismo, son responsables con las actividades diarias, pues en el caso de los docentes sería complicado buscar reemplazos inmediatos. Por lo general, los empleados se ausentan al plantel educativo solo

en casos de suma urgencia, ya sean por asuntos médicos o por muerte de algún familiar, según lo establecido en las encuestas realizadas al personal.

3.4.5. Relaciones Interpersonales

“Las relaciones se refieren a cómo interactúan todos los niveles del personal y a cómo se toman y comunican la decisiones”. (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, pp. 77).

Una estrategia importante en una empresa o institución, es informarles a los trabajadores cada actividad o situación que se realice, pues cuando se los toma en cuenta en las decisiones, éstos se sienten identificados e implicados con la marcha de la misma, por lo que el clima laboral es favorable y por ende existen buenas relaciones interpersonales.

En una compañía es importante el manejo de las relaciones interpersonales, puesto que si éstas fallan, o traen consigo consecuencias negativas que afecten a la productividad, difícilmente pueda ser exitosa la organización.

Algunos aspectos de las relaciones empresariales sirven a las funciones de colaboración, supervisión, y en buena medida en la manera en que circula la comunicación y de cada uno de sus miembros para relacionarse con su entorno, permitiendo así que el trabajo esté dirigido hacia la misión y la visión, y por ende también se encuentre encaminado a la construcción de una cultura corporativa acorde a las necesidades de la organización.

La relaciones humanas es la principal estrategia de cualquier empresa o institución, pues cuando las relaciones interpersonales se emplean bajo enfoques de ganar/ganar, los conocimientos organizacionales crecen, generando de esta forma una ventaja competitiva. Por esta razón, es importante que los directivos se preocupen de cómo se sienten los trabajadores en su ambiente laboral, pues la autoestima de las personas especifica la calidad de las relaciones interpersonales.

En la Unidad Educativa León Becerra, la comunicación es uno de los problemas más comunes y eso ha afectado en gran parte a las relaciones interpersonales que se manejan dentro de la institución, puesto que en las encuestadas aplicadas a los empleados se constató que a pesar de que la mayoría de los colaboradores creen que la comunicación es abierta, honesta y recíproca, existe algo de contradicción ya que los docentes piensan que los problemas que se suscitan a diario en el plantel no son identificados y resueltos abiertamente, al contrario que el personal administrativo, académico, y de servicio.

Por otro lado, las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo en su gran mayoría es buena, mientras que la relación de trabajo con el Director de la institución varía según la percepción de cada uno de los miembros, pues en el caso del personal administrativo la mayoría cree que su relación con el Director es excelente, el personal de servicio piensa en porcentajes iguales que su relación es excelente, buena y regular; mientras que la gran parte de los docentes creen que su relación es buena.

Es importante saber que cada uno de los integrantes de la institución tiene percepciones distintas, por lo que en consecuencia, se puede decir que la comunicación no es la más favorable y por tanto es necesario que se implementen herramientas y canales comunicacionales que de alguna forma ayuden a mejorar las relaciones interpersonales, ya sean de trabajo o de amistad, pues un punto imprescindible es mejorar el clima laboral con el fin de que la calidad de vida de cada uno de ellos sea más armónica y les brinde mayor seguridad laboral y personal.

En la encuesta aplicada a los padres de familia se afirmó que la relación de ellos con el plantel es buena, sin embargo, siempre existen personas inconformes que no están de acuerdo con todo. Por otra parte, también es error del encargado de recepción, puesto que éste es el que recibe a los padres de familia y los direcciona al lugar que ellos necesiten y el recibimiento

no es el mejor ni el más adecuado, a pesar de que hay manuales de trato al cliente en la institución.

En los grupos focales se identificó que la relación de los estudiantes con todos los miembros que trabajan en la institución en general es buena, pues en este caso, los alumnos comparten más con los docentes ya que son quienes les imparten enseñanzas en las aulas de clase, sin embargo en ocasiones los mismos tienen roces con algunos de los profesores, ya sea por asuntos de disciplina o por bajo rendimiento académico.

3.4.6. Conflictos y Rumores

“El conflicto es la reacción psicológica y conductual a la percepción de que otra persona nos está impidiendo lograr una meta, privándonos del derecho a comportarnos de una manera en particular o violando nuestras expectativas de una relación”. (Aamodt, 2010, pp. 497).

Cuando el personal de una organización trabaja en conjunto, siempre existe el riesgo de conflicto. Por lo tanto, el conflicto en ocasiones es el resultado de la percepción equivocada de una persona sobre las metas, intenciones, conductas o comportamientos de alguien más; por lo que es importante que se discuta acerca de las percepciones en torno a la situación.

Por otro lado, la mayoría de conflictos perjudica en el desempeño y en la satisfacción de los integrantes de la empresa o institución, puesto que impide a los individuos trabajar en equipo, disminuye el nivel de productividad, incrementa la rotación de personal y se crea rumores y malos entendidos dentro de la misma. (Aamodt, 2010, pp. 498).

Según el autor Michael Aamodt (2010, p. 499) existen varios tipos de conflicto que los nombra a continuación:

- Conflicto interpersonal: ocurre entre dos personas, ya sea entre compañeros de trabajo, un supervisor y un subordinado, un empleado y un cliente o un empleado y un vendedor.

Este tipo de conflicto en la Unidad Educativa León Becerra ocurre en ciertas ocasiones, puesto que se dan inconvenientes entre empleados, entre el director y los trabajadores, entre el personal y padres de familia, entre docentes y estudiantes, lo cual se confirmó en los instrumentos de investigación aplicados a cada público.

- Conflicto individuo - grupo: ocurre entre un individuo y un grupo, y se da cuando las necesidades de una persona son distintas a las necesidades de las metas del grupo.

Cuando se realizan equipos de trabajo en cualquier organización, por lo general siempre ocurren conflictos, es por este motivo que la Unidad Educativa León Becerra no es una excepción por el hecho de que cada una de las personas que la conforman tiene distintos criterios y necesidades. Sin embargo, no es muy común que trabajen en grupo los miembros de la institución.

- Conflicto grupo - grupo: ocurre entre dos o más grupos puesto que los departamentos luchan por las asignaciones de presupuesto y espacio.
Este tipo de conflicto no se aplica en la Institución educativa porque como dije anteriormente, el personal no trabaja continuamente en equipo ni tampoco está dividido por departamentos.

Los conflictos afectan a distintas variables, y por lo general cuando esto se da, se crean chismes y rumores que perjudican el ambiente laboral y el bienestar del plantel educativo, por lo que es indispensable manejarlo a tiempo.

Los rumores suelen darse por malos entendidos, por escuchar comentarios o a veces por suponer situaciones, lo que provoca un malestar en todos los

miembros de la organización, ya que una vez que corren los chismes, es muy complicado volver atrás y limpiar la reputación, ya sea del individuo o de la empresa. Sin embargo, en ocasiones los rumores son una importante red de comunicación, pues éstos proporcionan a los directivos un indicio de la moral de su empresa, identifican los temas que los trabajadores consideran importantes y los ayudan a luchar contra sus ansiedades. De igual forma, los rumores también sirven para aliviar las necesidades de los empleados, y crear un sentimiento de cercanía y amistad entre quienes comparten la información. Un rumor persistirá hasta que cumpla las expectativas que crearon la incertidumbre o la ansiedad de la persona. (Robbins y Judge, 2009, p. 360).

En la Unidad Educativa León Becerra se hizo un análisis previo en el cual se estableció que en ella y en toda institución u organización existen problemas de los cuales se desprenden rumores, esto sin duda afecta al personal que labora en el mismo ya que provoca en la mayor parte de ellos desmotivación, se crea información inexacta y se generan mayores conflictos.

En el caso de los mandos medios, por lo general saben los rumores puesto que escuchan todo en el pasillo, por lo que la inspección tiene la capacidad psicológica para comprobar que tan creíble es esa información y según el análisis y según los caracteres conductuales de cada uno ve si es factible llamar a esa persona para que le converse o le cuente lo que está sucediendo y según el caso esa información se traslada a dirección o al departamento de consejería estudiantil quienes se encargarán de resolver el conflicto, es decir los mandos medios funcionan como filtros en estas situaciones.

El personal de seguridad, servicio y mantenimiento solo ejecuta disposiciones ya sea de inspección o dirección. Éstos se encargan solamente de cumplir con los requerimientos y órdenes y no crean rumores ni chismes en el plantel.

Por otra parte, en la institución existen problemas psicológicos, conductuales, académicos y estructurales.

3.4.7. Entorno y Ambiente Físico

El ambiente físico es un tema muy relevante en las empresas o instituciones, ya que es muy indispensable que las condiciones del entorno de trabajo estén creadas acorde a los puestos de trabajo y a los requerimientos que tiene cada miembro de la organización a fin de beneficiarlos en su bienestar y seguridad.

Cuando una organización se preocupa por el manejo adecuado de las instalaciones físicas, consigue que los empleados trabajen de manera más eficiente en las responsabilidades que deben acatar y cumplir, por otro lado influye en el estado anímico de las personas, y así como también en la satisfacción laboral.

La ergonomía es un factor clave en las instituciones porque además mide los factores que influyen en la salud de un trabajador como por ejemplo: cuando una persona trabaja constantemente en una computadora y ésta tiene mucho brillo en la pantalla puede provocar que el individuo fuerce mucho la vista, de igual forma puede afectar a la columna vertebral si la silla en la que permanece el empleado no es la más apropiada, entre otros casos; pues si algún integrante de la compañía es perjudicado por este tipo de problemas, puede realizar una demanda en contra de la empresa y eso implicaría que la misma se comprometa con la imagen y la percepción que tienen los públicos internos y externos.

Las instalaciones que tiene la Unidad Educativa León Becerra son adecuadas para los miembros que trabajan, y para los alumnos que estudian en ella. Sin embargo, una debilidad que ha tenido la institución es que le faltan más áreas verdes y canchas deportivas más amplias.

El entorno y ambiente físico que vivencia un alumno en la institución es otro elemento imprescindible, ya que si una aula de clases se encuentra equipada acorde a las necesidades de los mismos, esto ayuda a implantar el éxito de cada uno de ellos. Sin embargo, no solo el aula de clases forma parte del

ambiente físico de los educandos, pues también se refiere al uso total de los espacios e instalaciones, y esto a su vez les permita desarrollarse en óptimas condiciones.

“Cumplir las condiciones mínimas requeridas de infraestructura escolar en beneficio de los niños (as) y jóvenes, es responsabilidad de quienes dirigen y administran la educación”. (Benavides, 2012).

Los estudiantes al ser los protagonistas indispensables de la institución necesitan estar en un ambiente armónico, cálido y alegre, puesto que esto es un factor que influye directamente en el desarrollo del aprendizaje. “La calidad de los ambientes escolares incide en la calidad de la educación.” (Benavides, 2012)

Los alumnos en los grupos focales afirmaron que el espacio físico del plantel debería ser más grande en lo que se refiere a las canchas deportivas, por otro lado también requieren de casilleros en las aulas de clase para guardar sus cuadernos y libros ya que llevan mucho material a la escuela, lo cual provoca malestar en los mismos.

4. CAPÍTULO IV: COMUNICACIÓN INTERNA EN LA UNIDAD EDUCATIVA LEÓN BECERRA

4.1. Importancia de la Comunicación

La comunicación al ser un fenómeno complejo que se usa para intercambiar información entre el emisor y el receptor tiene una gran importancia para el individuo, ya que involucra la interacción de mensajes, a través de distintos canales, que de alguna forma influyen en el comportamiento, actitudes y conductas del hombre. Además, la comunicación no se refiere solamente a la transmisión de información, pues según Samuel Castellón (Castellón, Samuel., 2010, p.1) el ser humano se comunica con la colectividad por diversas razones:

- Enviar un mensaje que requiera de una respuesta.
- Dar una respuesta que puede significar: “Entendí su mensaje”, “atenderé su pedido”.

En la Unidad Educativa León Becerra la comunicación es indispensable, pues a través de ésta se pueden mantener buenas relaciones entre todo el personal que forma parte de la misma ya sea en cualquier ámbito, pues comprender y hacerse entender a través de pensamientos y sentimientos es una habilidad que facilita la armonía en cualquier lugar, pues es importante que exista una retroalimentación adecuada para una mejor convivencia y una comunicación efectiva dentro del plantel.

“Comunicar es el proceso mediante el cual un emisor a través de un mensaje, previamente codificado, que envía mediante un canal, es capaz de provocar un resultado interpretativo en el receptor, lo que produce como resultado una emoción que lo llevará a reaccionar de diferentes formas” (Silva, Santos, Rodríguez y Rojo, 2008, p. 29).

En las organizaciones, la comunicación entre los individuos y en el desarrollo del trabajo es fundamental, por lo que es provechoso fomentar su eficacia para cumplir con los objetivos empresariales.

Cuando existe una comunicación eficaz, no significa que es garantía de beneficios, puesto que inciden otros factores, sin embargo, una comunicación deficiente afecta negativamente en su consecución. (Silva, Santos, Rodríguez, y Rojo, 2008, p. 30).

La comunicación es vital en una organización, por tanto constituye un elemento primordial para su correcto funcionamiento, además, se basa principalmente en los procesos comunicativos, pues mientras más clara, detallada y precisa sea la información que recibe el individuo, la transmisión de mensajes será efectiva y por ende mejor será el resultado.

4.1.1. Elementos del Proceso de Comunicación

Según Samuel Castellón (Castellón, 2010, pp. 17 – 24) el proceso de comunicación contiene una diversidad de elementos que facilitan e interfieren en la emisión y recepción de las ideas mediante el uso del lenguaje.

- Emisor: Es la fuente de información e iniciador del proceso de comunicación; el que elabora y emite un mensaje con la intención de influir en el receptor.
- Receptor: El receptor es aquel que recibe, interpreta y decodifica el mensaje del emisor, y a su vez cierra el proceso de comunicación a través de la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y finalmente retroalimenta al emisor.
- Código: Es el lenguaje o símbolos utilizados con sus normas y reglas, y el modo como se estructuran en él los símbolos y mensajes. Existen muchos

códigos en la comunicación, sin embargo, el código que normalmente usamos es el verbal (lenguaje).

- Mensaje: Es el contenido y la información que el emisor desea transmitir al receptor; en algunos casos el mensaje emitido y recibido no es el mismo, pues la codificación y decodificación del mensaje puede variar según los antecedentes y puntos de vista del emisor y receptor.
- Canal: Es el medio que se utiliza para transmitir el mensaje, sin embargo, es necesario saber que no todos los canales poseen la misma capacidad para transmitir, es decir unos pueden llegar a ser más efectivos que otros; y pueden dividirse en canales formales e informales.
- Retroalimentación: Esta se produce cuando existe una reacción verbal o por escrito de lo que dice o hace un individuo, para mejorar y a la vez complementar la información. Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, quiere decir que se ha cumplido con la retroalimentación, pero si no hay retroalimentación, puede ser que el mensaje no fue recibido, entendido o no quiso ser respondido por el receptor.
- Contexto: Es el entorno ambiental, social y humano; las circunstancias o situaciones que entorpecen o facilitan la comprensión del mensaje y el entendimiento comunicativo.
- Redundancia: Son elementos innecesarios que aparecen en un mensaje y que sirven, entre otras cosas para combatir el ruido. Las redundancias se dividen en dos tipos: las que dependen del propio código y las que dependen de la voluntad del emisor.
- Ruido: Se refiere a los factores que impiden o distorsionan el proceso comunicativo, también conocido como barreras de la comunicación, y se distingue en algunos tipos:

- Barreras personales: Son las interferencias que parten de las características propias del individuo, como sus percepciones, valores, emociones, etc.
- Barreras semánticas: Se refiere a la significación del lenguaje, es decir los símbolos que se usan y su decodificación.
- Barreras físicas: Medio inadecuado para transportar el mensaje.
- Barreras fisiológicas: Se ocasionan por limitaciones funcionales de los individuos que intervienen en el proceso.
- Barreras psicológicas: Radica la forma en que las personas perciben y comprenden el mundo.
- Barreras administrativas: El proceso administrativo, la estructura y el funcionamiento de la organización, ocasionan problemas de comunicación.
- Filtros: Son las interferencias o barreras mentales, del emisor como del receptor, originadas por sus experiencias.
- Marco Referencial: Ayuda a identificar cosas observadas, ya que las imágenes que los individuos adquieren desde la infancia tienen un significado determinado.

4.2. Funciones de la Comunicación

Como dice Samuel Castellón (2010, p. 29 – 32) existen dos funciones de la comunicación, las cuales se detallan a continuación.

- **Funciones individuales:** Es un proceso fundamentalmente social, en el que el individuo antes de enviar mensajes a su receptor, debe realizar un proceso intelectual de elaboración de conceptos y razonamientos que ha de codificar y ordenar en función del proceso comunicativo; además a través de éste se manifiestan actitudes en consideración a su propia identidad y personalidad. Las funciones individuales son:
 - **Ajuste y adaptación:** El individuo se enfoca estrictamente en sus metas personales, como son su propia comodidad, seguridad, con el fin de evaluar el contexto del entorno y realizar ajustes psicológicos ventajosos a las condiciones del medio en el cual se trata de adaptar.
 - **Función de defensa del ego:** Esta se cumple cuando la persona tiene la necesidad de evitar confrontaciones con verdades fundamentales acerca de sí mismo ante amenazas de su entorno social.
 - **Función expresiva del valor:** Radica en el que la persona realiza acciones que expresan sus valores o contribuyen a resaltar la imagen de sí mismo.
 - **Función de conocimiento:** Manifiesta la necesidad de orden, claridad y estabilidad del marco referencial del individuo.
- **Funciones sociales:**
 - **Vigilancia y reconocimiento del ambiente:** Se refiere a la interpretación que hace la sociedad de lo que pasa a su alrededor, y por ende determina los comportamientos adecuados que debe adoptar ante estos acontecimientos.
 - **Correlación de las diferentes partes de la sociedad en respuesta al ambiente:** Esta función se cumple en el sistema económico, puesto que interpreta la información referente a la elaboración del sistema

económico, de igual manera se efectúa en el sistema político porque interpreta la información secreta en lo que se refiere al entorno político, y en el sistema social, ya que en este se coordina la comprensión y voluntad social.

- Transmisión de la herencia social (socialización): Esta función cumple con los procesos de transmisión e imitación a la que se someten los individuos de la sociedad, para adoptar determinadas conductas de orden social y aceptar las normas de vida establecidas en el mismo.
- Transmisión del patrimonio social de una generación a otra: Esta función se practica en el sistema político, a través de la transmisión de leyes y costumbres, de igual forma en el sistema económico, ya que se adopta normas del sistema económico, se efectúa en el sistema social, pues se da la transmisión de normas sociales a los nuevos miembros de la sociedad, y finalmente en la transmisión de cultura porque es científica, literaria, religiosa, estética y patrimonio histórico.
- Recreación: Proporciona distracción a los distintos miembros de la sociedad.

4.3. Comunicación Interna

La comunicación interna según la autora Francisca Morales (2008, p.51) no ha existido en todo tipo de organizaciones, por lo que actualmente es considerada como un signo de modernidad y calidad en los procesos comunicativos, pues al ser un modelo de mensajes se pretende la interacción entre los miembros de una empresa. La comunicación interna concierne a todos los públicos que forman parte de la organización, ya que se espera conseguir una máxima optimización de los procesos y recursos dentro de la misma, al realizar planes y proyectos con mayor eficacia y a un costo menor.

Esta herramienta de gestión nace como una necesidad de las compañías para crear motivación, sentido de pertenencia y fidelidad en su talento humano, con el fin de que éstos creen nuevos cambios y logren cumplir con los objetivos empresariales estratégicos. Sin embargo, para ello es importante saber e informar acerca de todo lo que sucede en la organización, e implantar un proceso comunicativo adecuado en el que se encuentren alineados todos los miembros de la misma.

La comunicación interna en la Unidad Educativa León Becerra constituye un elemento primordial para su correcto funcionamiento y esto tiene mucho que ver con los procesos comunicativos, en cuanto a la efectividad en la transmisión de mensajes, es decir mientras más claro, detallado y precisa sea la información, mejor será el resultado y la satisfacción de los estudiantes y padres de familia, quienes son los clientes finales. Por otro lado, cuando un integrante de la institución se siente escuchado y valorado al expresar sus opiniones, existe motivación y un verdadero compromiso, ya que de esta manera se identifican plenamente con la realidad laboral, alineándose con las metas y propósitos del plantel.

La institución al seguir un modelo que se base en los valores de excelencia, honor y responsabilidad implica que los directivos tienen el propósito de promover una educación de calidad, coordinar las acciones del personal y lograr los objetivos académicos en pos de que se transmita al público externo la convicción de que los valores en el establecimiento son sólidos, además de demostrar una actitud positiva y proactiva.

4.3.1. Funciones de la Comunicación Interna

La comunicación es muy relevante para coordinar las actividades, tareas, roles y funciones que tienen los distintos miembros de la organización, por lo que la autora Francisca Morales (2008, p. 53) determina tres funciones claras:

- Información: Cuando existe una buena información, los individuos se sienten motivados para realizar las actividades eficientemente y de manera correcta.
- Explicación: Para que el personal se identifique con los procesos y objetivos que persigue la empresa, es necesario que éstos conozcan y entiendan las decisiones que se toman dentro de la misma, así como también las órdenes que reciben; con el fin de que todos los departamentos estén informados acerca de las responsabilidades que implica su trabajo.
- Interrogación: Es de vital importancia, fomentar una comunicación eficaz entre todos los departamentos de la empresa para crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, es decir intercambiar información a través de la retroalimentación.

4.3.2. Herramientas de la Comunicación Interna

Las herramientas de comunicación son esenciales para el manejo de relaciones interpersonales, pues a través de esta puede existir mayor interacción entre todos los miembros que trabajan en la organización y a su vez un óptimo clima laboral al afianzar la cultura corporativa dentro de la empresa o institución. “La comunicación interna es un instrumento para consolidar la cultura corporativa. Es necesario que la formación aporte destrezas para que el activo humano se desenvuelva en el nuevo mercado productivo, convirtiéndole en parte esencial de la calidad productiva.” (Caldevilla, 2010, pp. 35).

Según Francisca Morales (2008, pp. 54) y Samuel Castellón (2010, p. 187) las herramientas de comunicación interna más usadas son:

- Cartas: Este canal es la forma de comunicación más formal, y a su vez es el más antiguo. Se emplea dentro de la empresa, sin embargo su uso es más común para la comunicación externa con otras organizaciones.

- Memorandos: Este canal es menos formal, y generalmente se usa para la comunicación interna dentro de una institución.
- Correo Electrónico: Este canal es el menos formal, suplantando a los memorandos dentro de las empresas ya que ofrecen las ventajas de comunicación digital, en el que los receptores pueden revisar los emails de manera más fácil, efectiva y sin mayor esfuerzo.
- Manuales del empleado: Se refiere a la información básica acerca de la empresa, políticas de pago, beneficios, facilidades y parámetros por las cuales laborará el empleado.
- Descripciones del trabajo: Estos documentos se encuentran relacionados con los objetivos de la organización, es decir con las actitudes y comportamientos de cada trabajador para lograr el éxito laboral. Estos reglamentos deben ser revisados por el supervisor junto a los empleados cuando asuman un nuevo cargo.
- Periódicos y revistas: En éstos se transmite información vital para la operación continua y eficiente de la empresa. Las noticias sobre los empleados y sus familias también forman parte de la comunicación interna.
- Boletines: Se utiliza para comunicar asuntos importantes de la organización que sean de conocimiento general, ya sea para anunciar cambios de reglamentos o políticas, vacantes de trabajo, etc.
- Entrevistas de empleo: Cuando la entrevista tiene resultados exitosos es mucho más fácil elegir al mejor candidato, pero también es importante crear buenas relaciones con quienes no han sido seleccionados para el trabajo.
- Evaluaciones de desempeño: Sirve para que el jefe de la organización evalúe el desempeño del empleado y a su vez fijen metas y objetivos para el siguiente año, con el propósito de que su rendimiento mejore aún más.

- Entrevistas disciplinarias: Éstas son conducidas por los gerentes de la empresa cuando algún subordinado ha violado las políticas de la misma.
- Reuniones de departamento: Se realizan encuentros entre empleados y jefes inmediatos, para anunciar eventos importantes de la institución o del departamento, reportes de proyectos, etc.
- Comités: Se llevan a cabo cuando algún departamento o área de la compañía se reúnen para discutir problemas comunes.
- Reuniones en masa: Generalmente estas reuniones son preparadas por los altos funcionarios de la compañía, para motivar a las tropas o anunciar asuntos de vital importancia.
- Sistema de buzón de sugerencias: Es un método que sirve para lograr la participación de los trabajadores, aunque en ciertos casos no tiene éxito.

4.3.3. Canales y Tipos de Comunicación Interna

4.3.3.1. Comunicación Formal

La comunicación formal es aquella que define el modo en que cada miembro debe comportarse y transmitir mensajes, pues tiene lugar por los acuerdos laborales prescritos en la organización, y está muy bien definida porque sigue las líneas del organigrama, por lo que los canales de comunicación formal son herramientas que ayudan a dirigir, organizar y estructurar actividades y funciones de la empresa.

En la Unidad Educativa León Becerra si se utilizan canales de comunicación formales, entre los cuales están las carteleras informativas, que son solo de uso interno, este es un medio muy efectivo ya que sirve para publicar cronogramas de actividades a realizar. Se encuentra ubicado en la parte de afuera de los pasillos de las oficinas, generalmente éste es para el personal de

la Institución. De igual manera existe otra cartelera que está colocada en cada piso de las aulas en el que se publica periódicos murales y horarios de clase; destinado para alumnos y profesores habitualmente. También existe un pizarrón informativo en el que se da aviso de los eventos que hay en el establecimiento, para anunciar que no hay asistencia y otras actividades que se planifiquen en el mes. Este pizarrón está designado para todos los que conforman la Institución porque se informa de manera general.

Otro canal formal que se utiliza es el buzón de sugerencias, el cual es manejado por el consejo estudiantil y dirección, pues conjuntamente leen las recomendaciones y sugerencias desechando las que no sean de mayor importancia y dando prioridad a los que se consideren más relevantes.

Por otro lado, existen reuniones informativas en el que el Director informa, capacita, coordina nuevas tareas y toma decisiones. También el establecimiento cuenta con un manual interno del trabajador, que incluye información relacionada con la Institución que todo empleado debe conocer, sus normas internas, políticas, pautas o procedimientos específicos.

En cuanto a la comunicación escrita dentro de la institución se trabaja con circulares, solicitudes, oficios, correos electrónicos; pues por el momento todavía no se utiliza el correo para padres de familia, pero para informar cualquier situación a éstos se envían esquelas, comunicaciones o convocatorias.

Asimismo, existen señaléticas en los alrededores de la institución, indicando salidas de emergencia, entre otros.

4.3.3.2. Comunicación Informal

Basándose en dos autores como: Samuel Castellón (2010, p. 196) y Francisca Morales (2008, p. 57) se define la comunicación informal como una red de relaciones personales y sociales que se desarrollan entre los integrantes de la

organización, y que no se encuentra establecida formalmente al crear y emitir información no oficial, pues es una comunicación espontánea que se genera en todo tipo de organizaciones a través de la interacción oral.

La principal forma de comunicación informal es el rumor, ya que aparece cuando los canales de comunicación formal no brindan la suficiente información a los integrantes de la empresa sobre el funcionamiento de la misma, por lo que recurren a otras fuentes. Mediante la investigación de la comunicación informal, pueden realizarse ajustes en lo formal, con el propósito de facilitar la comunicación y el logro de los objetivos y metas organizacionales.

“El sistema de comunicación formal cumple con dos propósitos en las organizaciones: permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social y mejora el desempeño de una organización ya que crea canales alternativos de comunicación que son, a menudo, más rápidos y más eficientes”. (Coulter, 2010, pp. 323).

En la Unidad Educativa León Becerra, el canal informal que se utiliza es la comunicación de pasillo ya que entre el personal de la institución se dan rumores y chismes que en ocasiones pueden ser o no ser reales.

4.3.3.3. Comunicación Descendente

La comunicación descendente fluye en las compañías con ambiente autoritario, es decir surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Además, es el tipo de comunicación habitualmente utilizado, ya que su gestión es transmitir instrucciones y disposiciones en base a las acciones que se realizan y a los objetivos que deben alcanzar todos los miembros que forman parte de la organización, para su correcto funcionamiento. (Morales, 2008, pp. 57).

La comunicación descendente dentro de la Unidad Educativa León Becerra, funciona desde el más alto nivel jerárquico, en este caso desde el director;

pues esta persona es quién se encarga de planificar, organizar, dirigir, evaluar, tomar decisiones y delegar funciones a todos los miembros que forman parte de la institución, es decir al personal administrativo y académico, al personal docente, al personal de seguridad, servicio y mantenimiento, y a los estudiantes.

El personal administrativo y académico también se encuentra dividido por una estructura jerárquica ya que la subdirección académica es quien controla las responsabilidades del inspector y las funciones de los docentes, mientras que el inspector supervisa a los estudiantes. Por otra parte, la secretaría y la persona encargada de recepción reciben órdenes de dirección, subdirección e inspección; y en el caso del personal de servicio, éstos acatan disposiciones de cualquier integrante del plantel educativo, a excepción de estudiantes.

4.3.3.4. Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente fluye desde los niveles bajos de la institución hacia la alta dirección, sin embargo, en ocasiones el flujo de comunicación se ve obstaculizado por los administradores, puesto que éstos filtran los mensajes y no permiten que toda la información circule hacia los jefes.

La comunicación ascendente en algunos casos, puede intimidar a los gerentes ya que es un canal que da lugar a críticas o a retroalimentaciones negativas por parte de los trabajadores, aunque la gran mayoría de los empleados tienen miedo de expresar sus ideas e intereses por temor a ser sancionados o simplemente porque creen que sus aportaciones no podrían ser importantes para los jefes, por lo que les resulta complicado hablar con sus superiores.

En la Unidad Educativa León Becerra también se aplica la comunicación ascendente en lo que se refiere exclusivamente a asuntos académicos, ya que la información que se maneja en esta área empieza por los docentes, seguido por inspección, subdirección y finalmente termina en dirección; pues cuando existe algún problema con los niños en los grados, los docentes se encargan

de arreglar el inconveniente según sea el caso, ya sea por razones de disciplina o por cuestiones académicas, sin embargo, si el problema no lo han resuelto internamente, este pasa a manos de inspección general.

Al momento que la información recibe inspección general, esta lo que hace es direccionar al departamento de consejería estudiantil si el inconveniente se centra en problemas familiares, bullying, divorcios, entre otros casos; pues en ciertas ocasiones existe mala disciplina o actitudes cambiantes por parte de los estudiantes debido a estos factores, los cuales los afecta internamente, por lo que los alumnos requieren ayuda especializada de los psicólogos.

Si el problema es de asunto académico, la inspección direcciona la información a subdirección académica y se hace una investigación o evaluación profunda de la situación con una entrevista con el alumno y posteriormente se procede a realizar informes, y si es el caso llaman a los padres de familia o mandan una esquila con firma de inspección, subdirección y dirección para concretar una cita y solucionan de la mejor manera el inconveniente; consecutivamente se comunica al docente las medidas que se han tomado y la forma de actuar que deben tener con el estudiante.

Cuando el problema es muy complicado y la inspección y la subdirección académica no encuentran las medidas necesarias, éstos informan a la dirección, y éste firma una carta de compromiso en el cual está establecido los alcances, es decir el por qué, para qué y el cómo llegó a dirección y de esta manera comunican a los padres de familia los acontecimientos reales.

Por lo general en la Institución se resuelve los inconvenientes en inspección general y subdirección académica, es decir los mandos medios se encargan de manejar los conflictos y solo en casos excepcionales maneja la dirección.

4.3.3.5. Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal según Francisca Morales (2008, p. 61) y Samuel Castellón (2010, p. 190) se refiere a aquella que ocurre o se produce entre personas y departamentos que están en iguales o similares niveles organizacionales o jerárquicos; por lo tanto siguen las líneas horizontales del organigrama, produciendo un intercambio de información entre compañeros o iguales. Este tipo de información es usado con el fin de acelerar el flujo de información y para coordinar y reorganizar los esfuerzos para el logro de los objetivos empresariales, así como también es imprescindible que exista cooperación y agilidad entre los miembros para que puedan desarrollar confianza entre ellos, y de esta manera mejorar la eficacia y eficiencia de la organización.

En la Unidad Educativa León Becerra no se aplica la comunicación horizontal, puesto que el personal no se maneja por niveles jerárquicos iguales.

4.3.3.6. Comunicación Diagonal

“La comunicación diagonal es aquella que cruza las áreas de trabajo y los niveles organizacionales”. (Coulter, 2010, pp. 324).

Este tipo de comunicación al establecerse entre personas de distintos niveles y departamentos, lo que quiere lograr es la conformación de grupos de trabajo integrados por individuos de diversas procedencias en lo que se refiere a áreas, niveles, funciones y especialidades, para que éstos tengan una relación estrecha y a su vez compartan y participen en la solución de problemas e inconvenientes con miembros de otros niveles dentro de la empresa o institución.

En la Unidad Educativa León Becerra este tipo de comunicación no está establecida por departamentos, sin embargo sí por niveles, por lo que esta comunicación funciona entre el director, el personal administrativo y académico,

y el personal docente, puesto que los mismos cuando es necesario trabajan en conjunto, es decir en ocasiones el inspector, la subdirectora académica, o el director tienen actividades en común con los docentes o con la psicóloga de la institución. Por lo tanto, estos miembros se encuentran en constante interacción, razón por la cual es muy importante que exista una relación afectuosa entre compañeros, y de esta forma sea más fácil que todos trabajen para conseguir un mismo objetivo.

5. CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCION Y SENTIDO DE PERTENENCIA DE EMPLEADOS Y ESTUDIANTES

5.1. Tipo de Estudio

Para lograr los objetivos de la investigación, es esencial establecer la metodología a ser aplicada para que de esta forma los resultados sean favorables y propicios al plan de estudio.

Por esta razón, es fundamental puntualizar el enfoque de la presente investigación, por lo que se utilizará un enfoque mixto, ya que el mismo recolecta y analiza datos cuantitativos como cualitativos. Es decir, cualitativo porque está apoyado de una entrevista al Director de la Institución y grupos focales para los estudiantes, los cuales son necesarios para la recolección de datos, ya que abarcan un amplio campo de estudio. Simultáneamente, también se empleará el aspecto cuantitativo a través de encuestas al público interno (empleados), y público externo (padres de familia), los mismos que se complementarán con las respectivas tabulaciones, representaciones gráficas e interpretaciones.

En consecuencia, es de vital importancia el uso del enfoque mixto ya que permitirá analizar y relacionar estos dos tipos de datos y de esta manera obtener resultados que justifiquen el tema de estudio.

Por otro lado, es necesario aclarar el alcance que tendrá la investigación, el cual es exploratorio porque por medio de la indagación previa se obtuvo datos reales que ayudaron a determinar la posibilidad de llevar a cabo el tema planteado, al puntualizar las diferentes variables identificadas en la Institución Educativa. De igual forma, es de alcance descriptivo ya que se lo usará para conocer las características principales de los públicos a investigar, además de analizar, recoger información, y a su vez plasmarla en un plan de comunicación interna que esté orientado a mejorar el clima laboral de la Institución y fortalecer el sentido de pertenencia en estudiantes y empleados.

5.2. Metodología de la Investigación

5.2.1. Técnicas de Investigación

5.2.1.1. Técnica de Campo

Esta técnica permitirá tener un acercamiento al tema de investigación, por lo que se acudirán a fuentes primarias como: entrevistas a los directivos, personal administrativo y académico, y personal especializado; también se realizarán encuestas a docentes, personal de seguridad, servicio y mantenimiento, a la vez que se harán observaciones y finalmente se realizarán grupos focales a los estudiantes para determinar la situación actual del Plantel.

Mediante la observación se utilizará el alcance descriptivo, ya que se requiere de esta técnica para poder manifestar lo que se ve en el entorno que se está investigando a través de hechos reales. Con la observación se recolectará datos basados en el clima laboral y comunicación interna.

Con las entrevistas se recolectará la mayor cantidad de información relevante, detallada y profunda para la investigación, en el que el factor clave será lograr una comunicación proactiva y dinámica entre el entrevistado y el entrevistador.

Las encuestas servirán para conocer cómo se manejan las relaciones interpersonales entre empleados, para saber qué tan eficiente es la comunicación interna que se maneja dentro de la institución y finalmente, el nivel de satisfacción del personal; con estas variables se logrará determinar qué aspectos se debe mejorar.

Los grupos focales se realizarán a los estudiantes con la finalidad de que expresen abiertamente cómo se sienten al formar parte de la institución, es decir si se sienten identificados con la misma al tener un grado de pertenencia. Además será necesario conocer sobre la comunicación que se maneja entre alumnos y profesores y comprobar si existe retroalimentación, así como

también si se da un buen trato de directivos, docentes – estudiantes, estudiantes – docentes, directivos.

5.2.1.2. Técnica Documental

Esta técnica servirá para recopilar la información necesaria en cuanto al tema de investigación. Se utilizará como aporte al estudio, técnicas e instrumentos como: tesis, libros, monografías y documentos internos de la institución educativa, los cuales son identificados como fuentes secundarias.

Los datos recopilados mediante fuentes primarias y secundarias permitirá el desarrollo de la investigación, ya que la información será real y necesaria para sustentar los datos teóricos.

5.3. Métodos de Investigación

Los métodos que se emplearán durante el proceso de investigación se detallan a continuación:

5.3.1. Método Inductivo

Este método permite que través de la recopilación de información concreta y específica, se realice un análisis general de una situación determinada. En esta investigación se ha recopilado diferente tipo de información referente a la Unidad Educativa León Becerra, para analizar en conjunto la problemática que se planteó.

5.3.2. Método Deductivo

El método deductivo parte de un principio general para obtener algo particular, es decir una conclusión. Será de gran utilidad apoyarse en algunos instrumentos científicos y bibliográficos, ya que a través de los mismos se

identificará los antecedentes y la problemática de la Unidad Educativa León Becerra, y de esta forma entenderla mejor.

5.4. Población

La investigación se realizará al público interno de la Institución, el cual está conformado por el director, personal administrativo y académico, personal de seguridad, servicio y mantenimiento y personal docente. Por otro lado, se trabajará con el público externo, es decir con los estudiantes, porque al ser los clientes del plantel se benefician de la educación que se brinda en la misma, y por ende comparten gran parte del tiempo con todos los integrantes que la conforman, especialmente con docentes, al ser quienes imparten los conocimientos en las aulas de clase.

Tabla 2. El número de personas con las que se trabajará son:

Director	1	0,1% de la población
Personal administrativo y académico	9	1,7% de la población
Personal de seguridad y servicio	3	0,5% de la población
Docentes	20	3,9% de la población
Estudiantes	470	93,4% de la población
TOTAL	503	100% de la población

Por otra parte, también se trabajará con los padres de familia. Se aplicará la investigación a 11 representantes del Comité Central de Padres de Familia, para tener una percepción general del servicio que les brinda la Unidad Educativa León Becerra.

5.5. Muestra y Muestreo

La población de la presente investigación es finita porque si se conoce el tamaño de los integrantes. A todo el personal que pertenece a la institución sin incluir estudiantes, se realizará un censo en vista de que la población no es muy grande, por lo que se puede acceder a ellos fácilmente.

Por otra parte, se utilizará el muestreo no probabilístico para trabajar con los estudiantes, basándose en dos tipos: juicio, porque la investigación se aplicará a estudiantes de séptimo a noveno curso, es decir a personas que se encuentran en cursos afines y tienen edades parecidas, por lo tanto desarrollan funciones básicas relacionadas y al ser los más mayores de la institución, tienen mejor criterio del tema, lo cual nos servirá como aporte fundamental para el estudio. El otro tipo que será necesario utilizar es el de cuotas porque a través del mismo se trabajará con un público representativo, por tanto se ha escogido a los alumnos de 11 a 13 años porque son los más antiguos y por ende tienen mejor conocimiento acerca del tema a tratar.

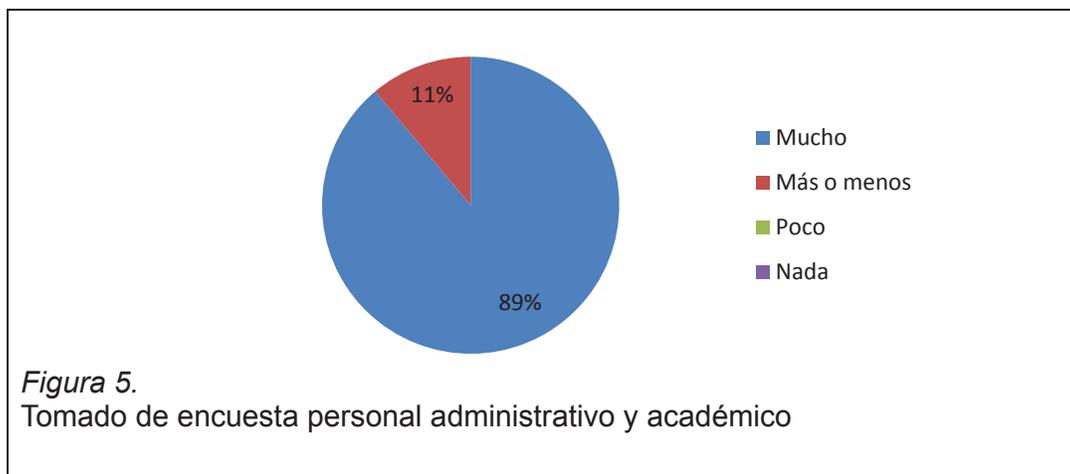
Los grupos focales se realizará a siete alumnos de séptimo, octavo y noveno curso, es decir a un total de 21 personas.

5.6. Tabulación

5.6.1. Tabulación Encuestas Público Interno

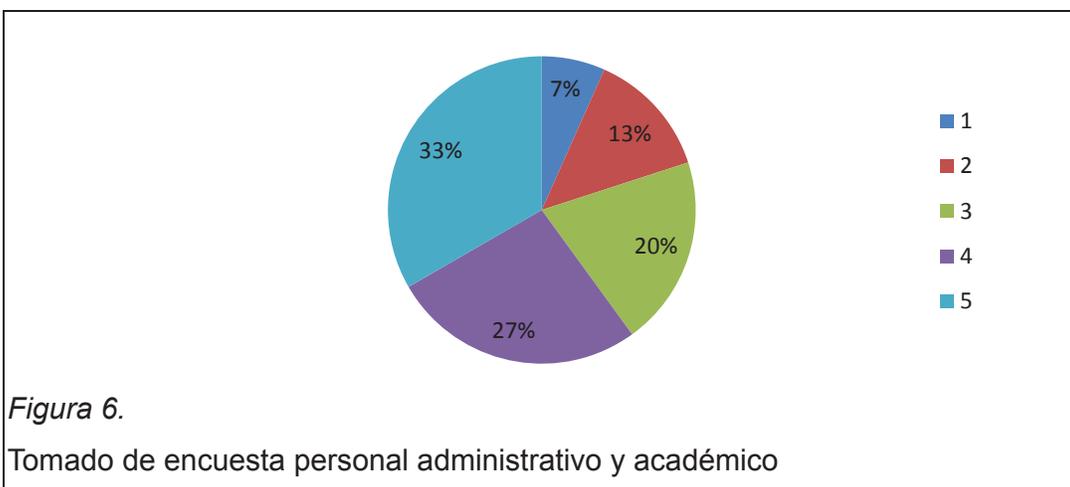
5.6.1.1. Personal Administrativo y Académico

1.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en esta Institución Educativa?



El 89% del personal administrativo y académico se siente orgulloso de pertenecer a la Unidad Educativa León Becerra, mientras que un 11% se encuentra más o menos satisfecho.

2.- Califique del 1 al 5 su nivel de pertenencia con la Institución. (Siendo 5 excelente y 1 muy malo).



El 33% de los encuestados considera que tiene un excelente nivel de pertenencia con la Institución, el 27% está bien identificado con el plantel, el 20% más o menos, el 13% tiene un sentido de pertenencia muy bajo, mientras que, el 7% no se siente identificado con el plantel educativo porque su nivel de identidad con el mismo es muy malo.

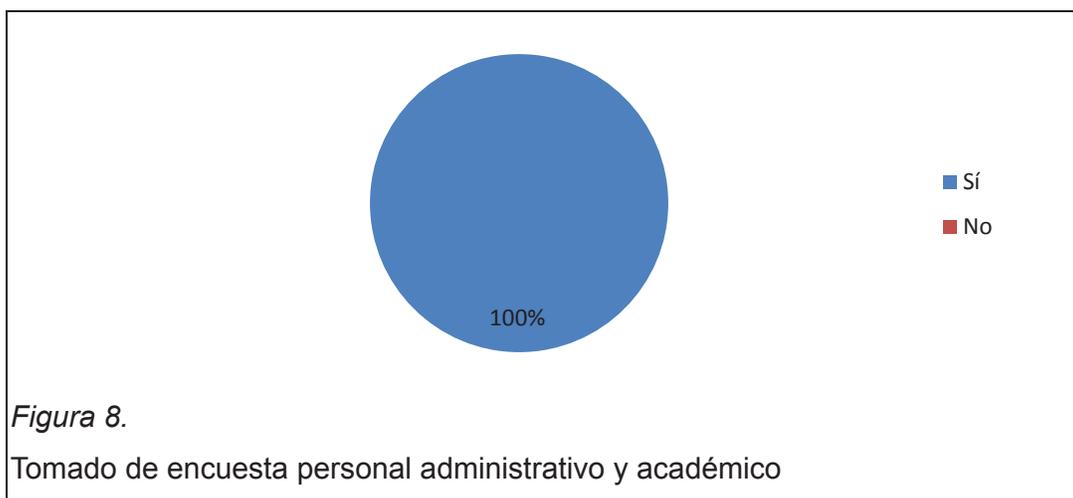
3.- ¿Se siente un colaborador valioso e importante dentro de la Institución?



La gran parte del personal administrativo y académico se siente un colaborador valioso e importante dentro de la Unidad Educativa León Becerra, frente a un 10% que no piensa igual. Dentro de las razones más importantes que se han encontrado están:

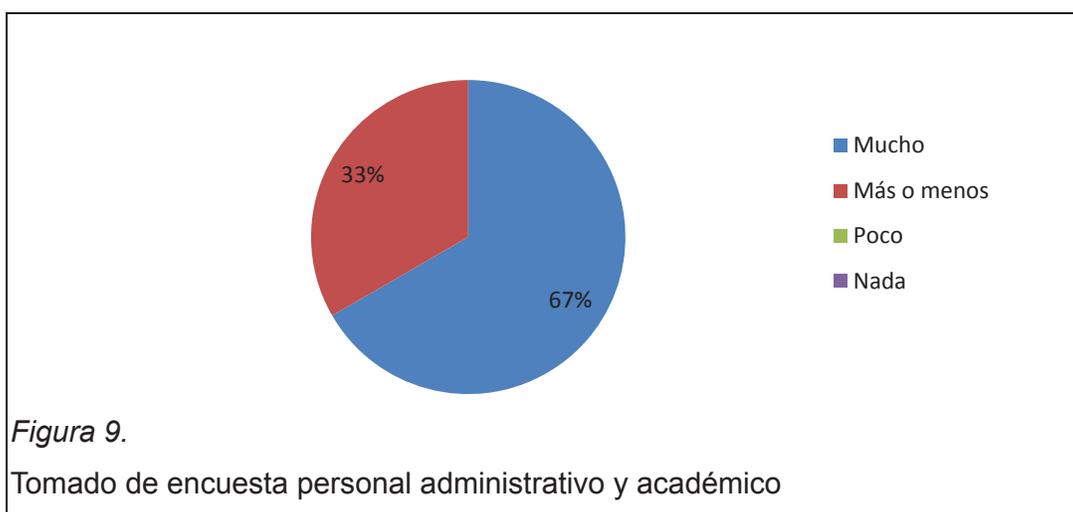
- Se identifican con todas las acciones y políticas institucionales aportando y apoyando al cumplimiento de los objetivos del mismo.
- Consideran que tienen sentido de pertenencia y responsabilidad profesional para realizar sus actividades diarias con predisposición, interés y esfuerzo.
- Ayudan a solucionar problemas que se presentan continuamente, es decir velan por el bienestar de docentes, estudiantes y padres de familia.

4.- ¿Participa en las decisiones y aporta en los planes y proyectos que se realizan en la Institución?



El 100% del personal administrativo y académico considera que si se les toma en cuenta en las decisiones de la Unidad Educativa León Becerra, ya que constantemente participan en los planes y proyectos que se ejecutan dentro del mismo.

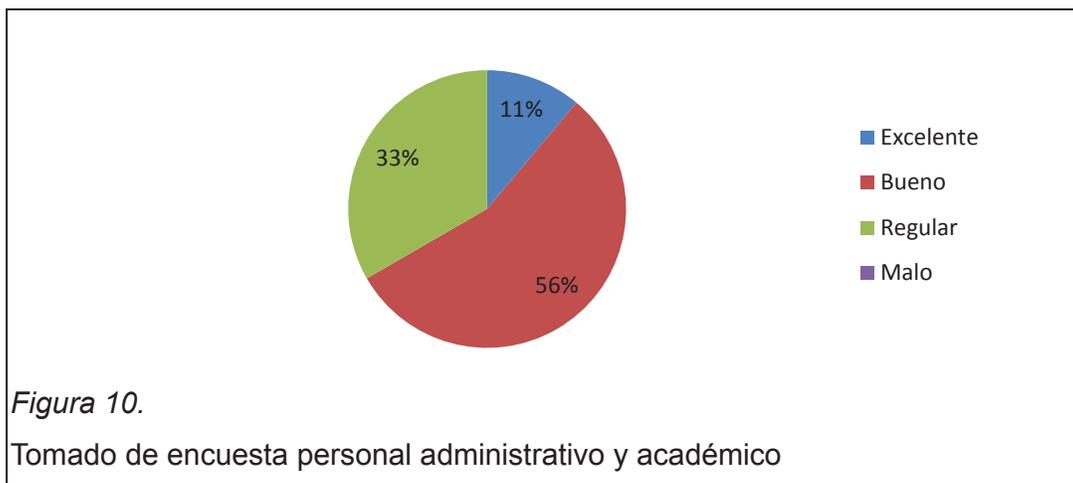
5.- ¿Cuán motivado se siente en su trabajo?



El 67% del personal administrativo y académico tiene un alto nivel de motivación en su puesto de trabajo, mientras que un 33% afirma estar más o menos motivado. Dentro de sus principales motivos podemos encontrar:

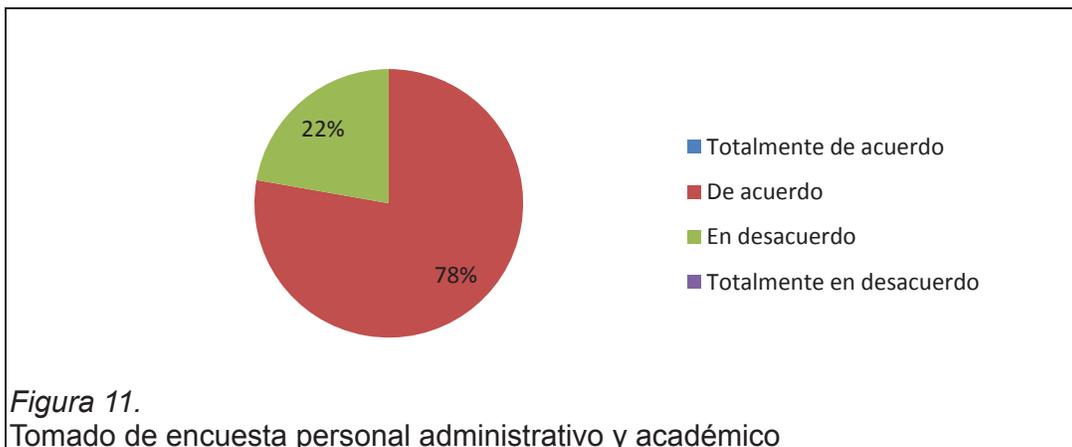
- Se sienten orgullosos de su trabajo ya que les agrada mucho los roles, funciones y responsabilidades laborales que desempeñan.
- Tratan de tener una muy buena relación con las personas que trabajan en la Institución.
- El lugar de trabajo no es el más adecuado para la función que desempeñan.
- Existe mucha presión laboral.
- La situación financiera no les permite desarrollar algunas inversiones que permitan la mejora de la calificación de la Institución.

6.- ¿Cómo percibe usted el ambiente laboral en la Institución?



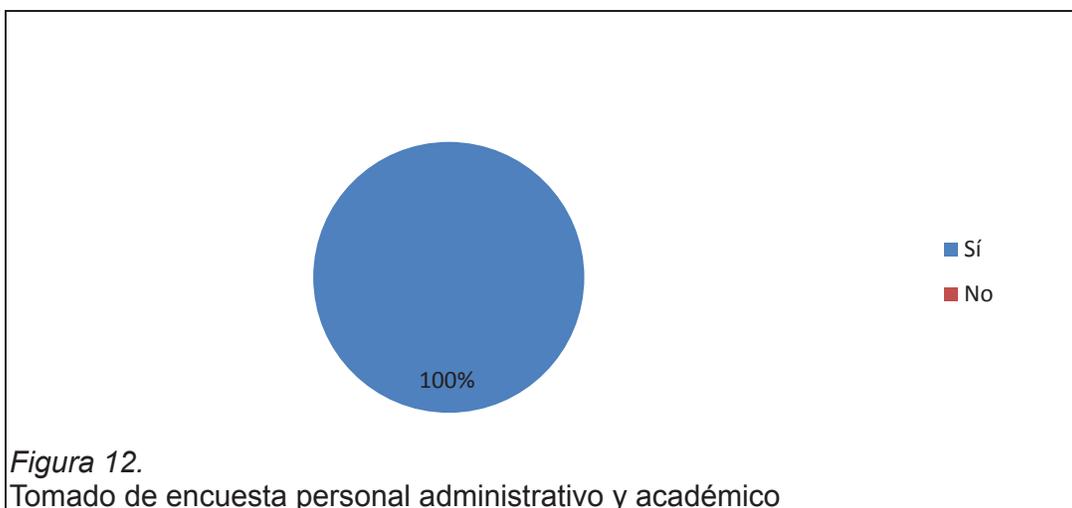
El 56% del personal administrativo y académico percibe bueno al ambiente laboral, un 33% considera que el mismo es regular, frente a un 11% que cree que la Unidad Educativa León Becerra tiene un excelente ambiente de trabajo.

7.- ¿En esta Institución existe una comunicación abierta, honesta y recíproca?



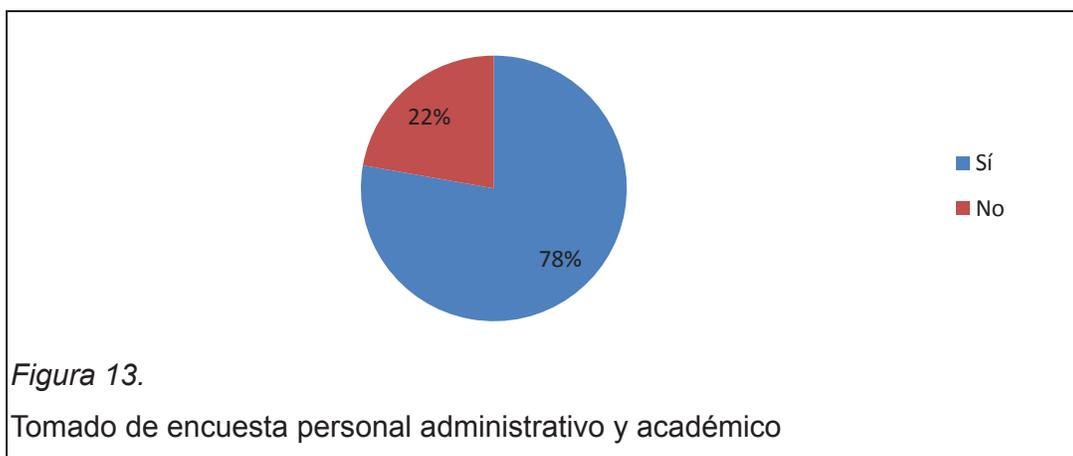
El 78% de los encuestados están de acuerdo que en la Institución existe una comunicación abierta, mientras que el otro 22% está en desacuerdo.

8.- ¿En la Institución se fomenta la comunicación interna a través de medios formales?



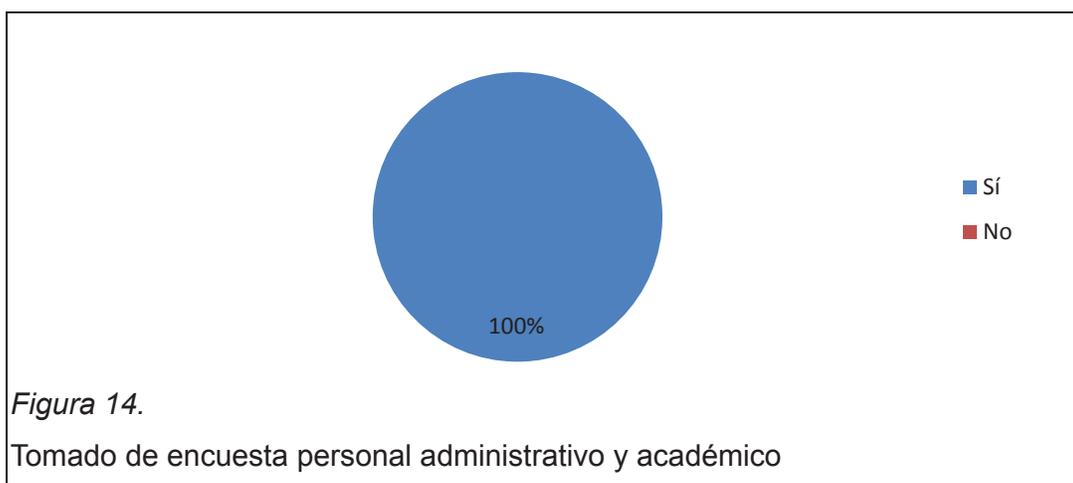
El 100% del personal administrativo y académico considera que en la Unidad Educativa León Becerra si se fomenta la comunicación interna a través de medios formales, entre los cuales están: circulares, solicitudes, correo electrónico, invitaciones, esquelas, convocatorias, informes, carteleras informativas y reuniones.

9.- ¿Los problemas que existen dentro de la Institución son identificados y resueltos abiertamente?



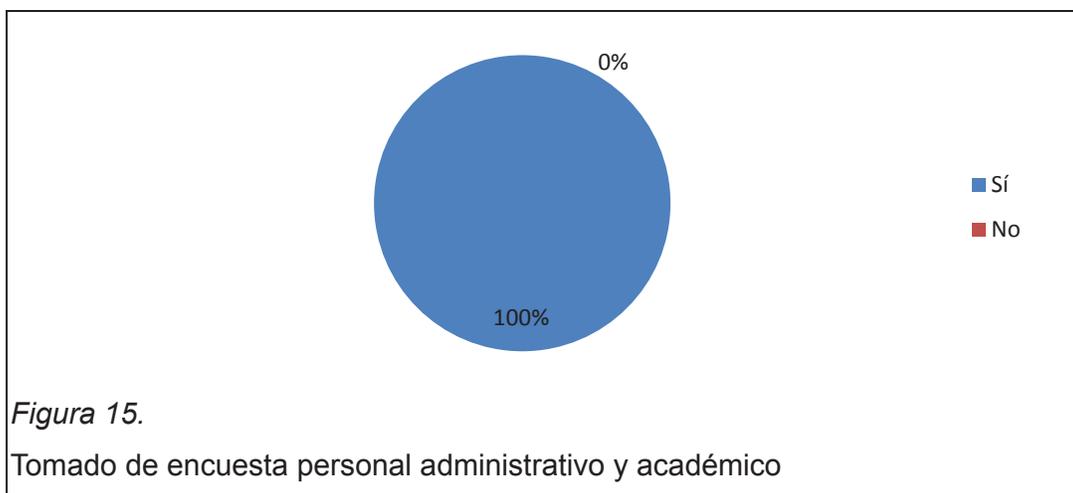
La gran mayoría de los encuestados opinan que los problemas que se dan dentro de la Institución son identificados y resueltos abiertamente, frente a un 22% que considera que no lo es.

10.- ¿Considera que existe una clara relación entre su trabajo, la visión y los objetivos de la Institución?



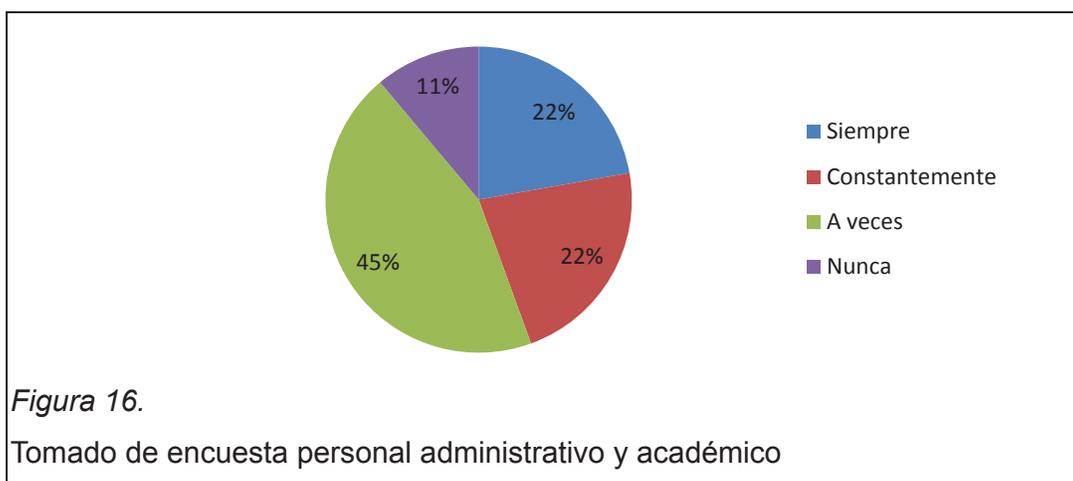
El 100% del personal administrativo y académico tiene una muy clara relación entre su trabajo, la visión y los objetivos de la Unidad Educativa León Becerra.

11.- ¿Conoce apropiadamente las funciones y actividades a desarrollar en su lugar de trabajo?



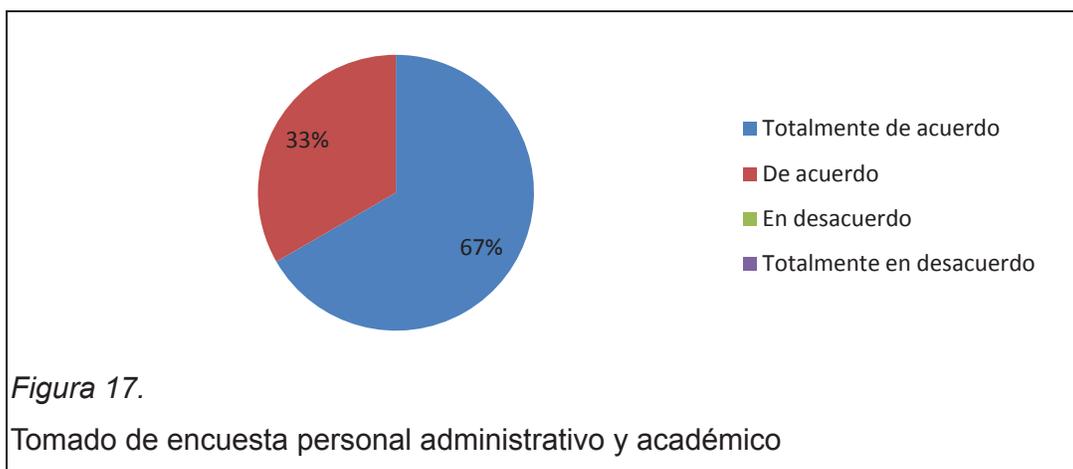
Todo el personal administrativo y académico que forma parte de la Institución conoce apropiadamente las funciones y responsabilidades que debe desempeñar en su puesto de trabajo.

12.- ¿Recibe un reconocimiento cuando hace bien su trabajo?



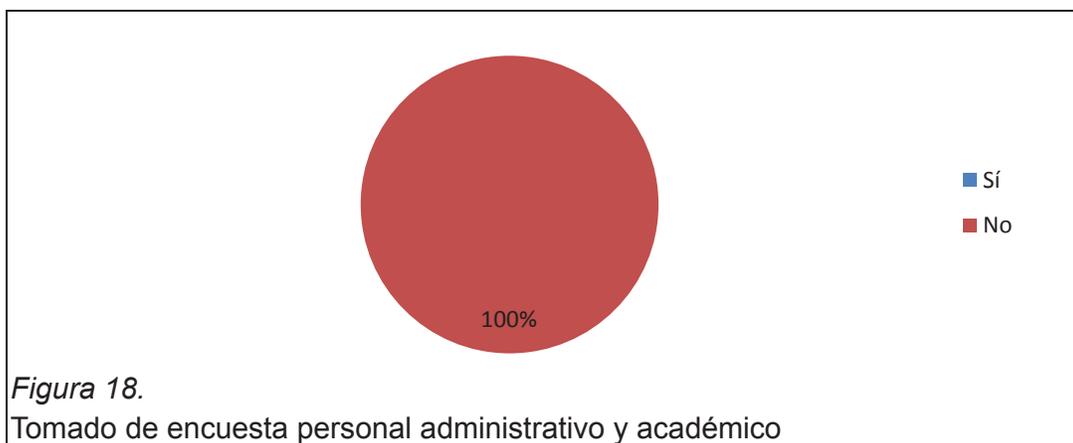
El 45% de los encuestados dice recibir a veces un reconocimiento cuando realiza bien sus actividades laborales, sin embargo, el 22% constantemente recibe una recompensa, el otro 22% siempre, y finalmente el 11% opina que nunca se le otorga algún reconocimiento por el esfuerzo realizado.

13.- ¿Se adapta rápidamente a los cambios que se dan en la Institución?



El 67% del personal administrativo y académico se adapta muy rápidamente a los cambios que continuamente se dan en la Institución.

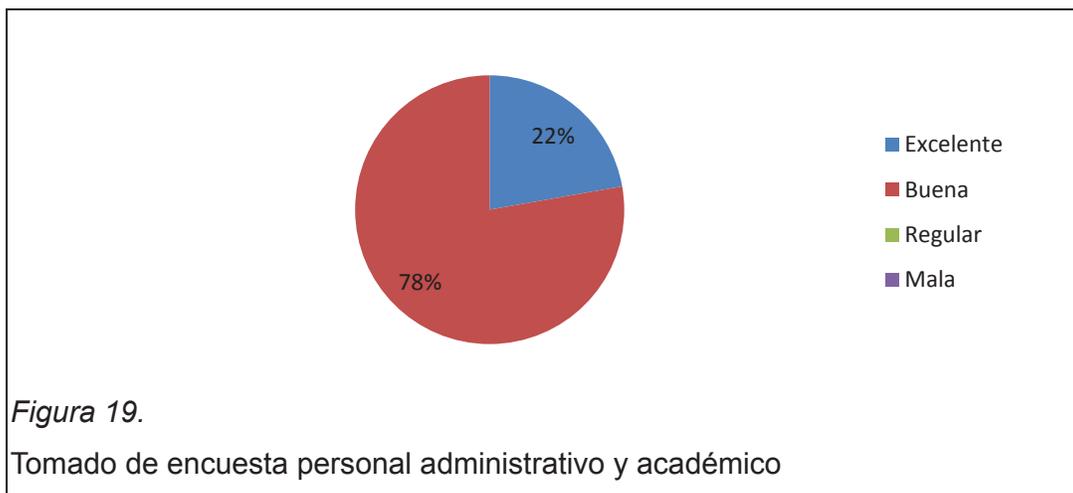
14.- ¿Usted se ausenta en la Institución y deja de cumplir con las funciones de su puesto de trabajo continuamente?



Todos los encuestados dicen no ausentarse a la Institución. Sus principales razones son:

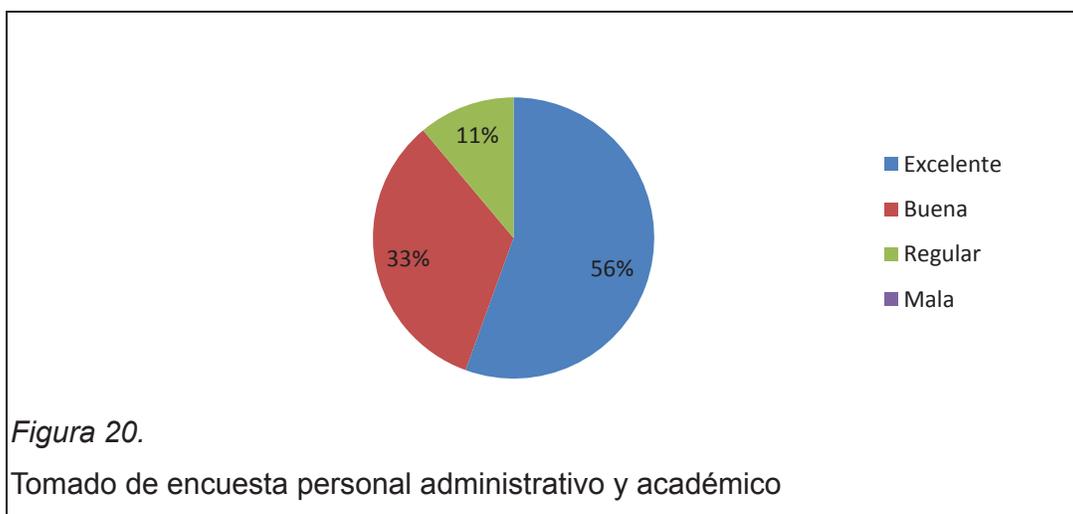
- Se consideran personas responsables, por lo que cumplen con sus horarios y obligaciones.
- En caso de ausentarse, lo hacen por asuntos de salud.

15.- ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros?



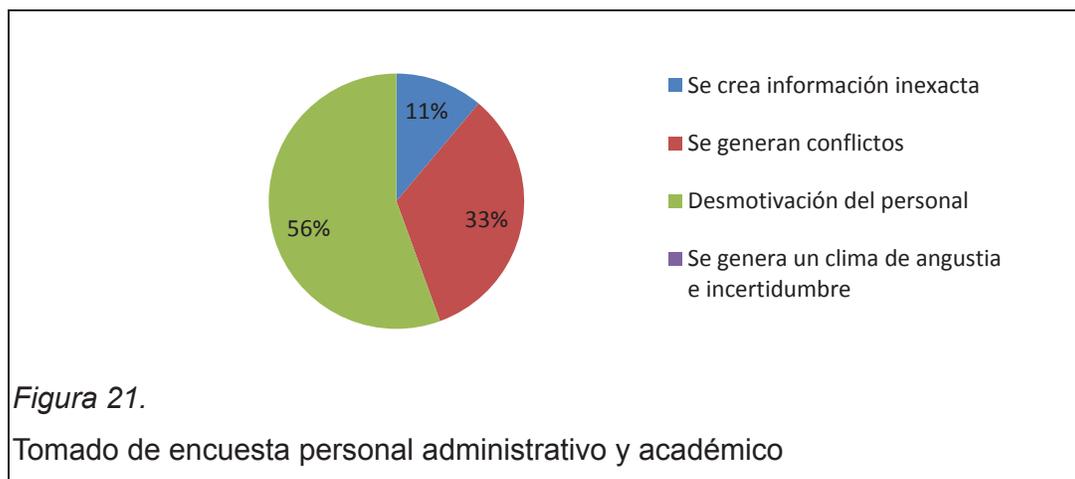
El 78% del personal administrativo y académico cree que existe una buena relación entre compañeros de trabajo, mientras que el 22% opina que tienen una excelente relación laboral.

16.- ¿Cómo es la relación de trabajo con el Director de la Institución?



El 56% de los encuestados opina que la relación de trabajo que tienen con el Director de la Institución es excelente, un 33% cree que la relación es muy buena, sin embargo el 11% dice tener una relación laboral regular.

17.- ¿Cómo afectan los rumores dentro de la institución al clima laboral?



El 56% del personal administrativo y académico considera que existe desmotivación de los miembros del plantel cuando hay rumores, otro 33% cree que a través de los mismos se generan conflictos, y el 11% dice que se crea información inexacta, la cual afecta directamente al clima laboral.

18.- Le agradecemos nos haga saber algunos comentarios acerca de aspectos que ayuden a mejorar el ambiente laboral de la Institución.

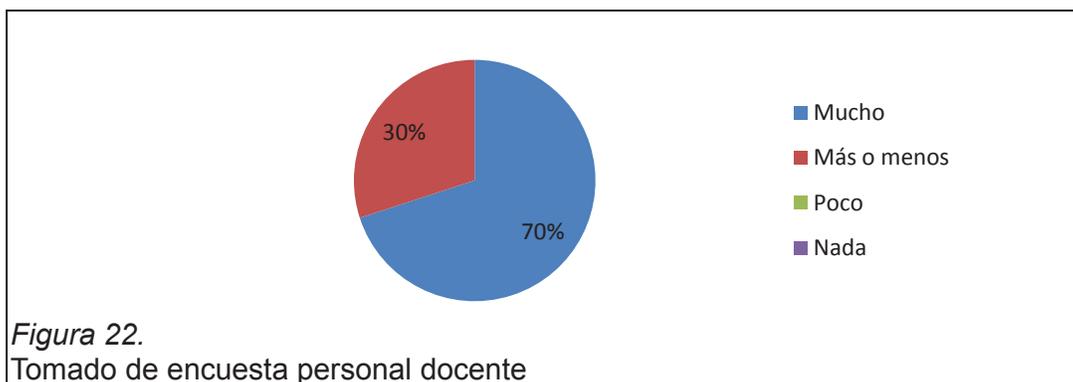
Los encuestados presentaron las siguientes sugerencias:

- No debería existir mucha presión laboral.
- Mayor comunicación, ya que existe mal genio por parte de la Dirección, lo cual los afecta moralmente.
- En reuniones o eventos sociales compartir más entre todos los compañeros para establecer buenas relaciones interpersonales.
- No llevarse de críticas ni chismes, es decir cuando hay algún problema primero hablar con las personas involucradas antes de hacer juicios y solucionar rápidamente el inconveniente.

- Trabajar de manera regular con encuentros de enriquecimiento en el campo de las relaciones interpersonales y laborales de la Institución.
- Realizar talleres motivacionales.
- El personal debe aprender a recibir críticas constructivas o recomendaciones de buena manera, no como una ofensa sino como algo que le ayude a rectificar sus errores.
- Debe haber un mayor reconocimiento de la labor de los docentes.

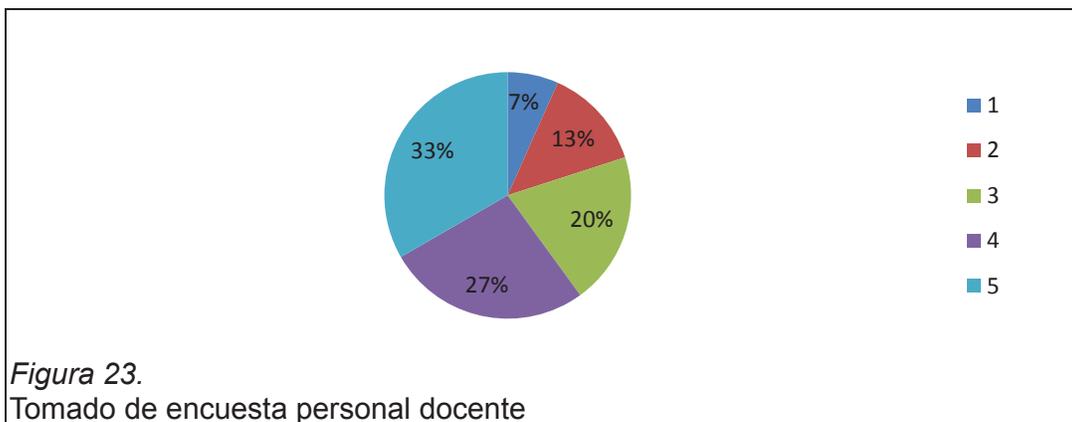
5.6.1.2. Personal Docente

1.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en esta Institución Educativa?



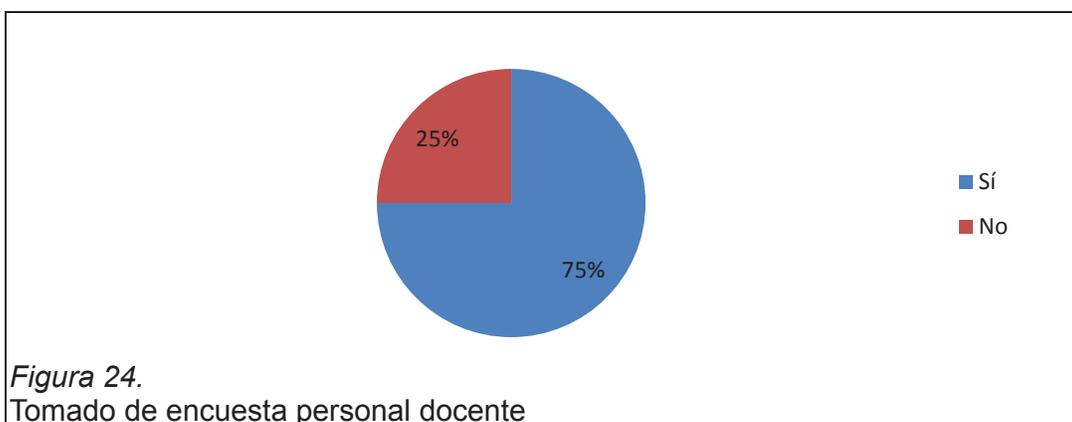
El 70% de los maestros se sienten orgullosos de pertenecer a la Unidad Educativa León Becerra, mientras que el 30% está más o menos satisfecho.

2.- Califíque del 1 al 5 su nivel de pertenencia con la Institución. (Siendo 5 excelente y 1 muy malo).



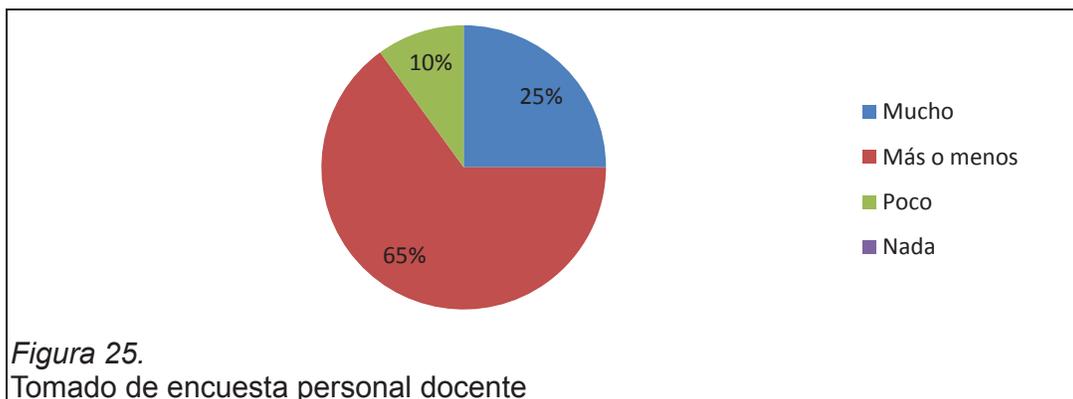
El 33% del personal docente considera que tiene un excelente nivel de pertenencia con la Unidad Educativa León Becerra, el 27% está bien identificado con el plantel, el 20% más o menos, el 13% tiene un sentido de pertenencia muy bajo, mientras que, el 7% no se siente identificado con la Institución porque su nivel de identidad con el mismo es muy malo.

3.- ¿Participa en las decisiones y aporta en los planes y proyectos que se realizan en la Institución?



La mayor parte de los profesores considera que si se les toma en cuenta en las decisiones de la Institución, ya que constantemente participan en los planes y proyectos que se plantean dentro del mismo, mientras que el 25% piensa que no son tomados en cuenta para cualquier toma de decisión que se ejecute.

4- ¿Cuán motivado se siente en su trabajo?

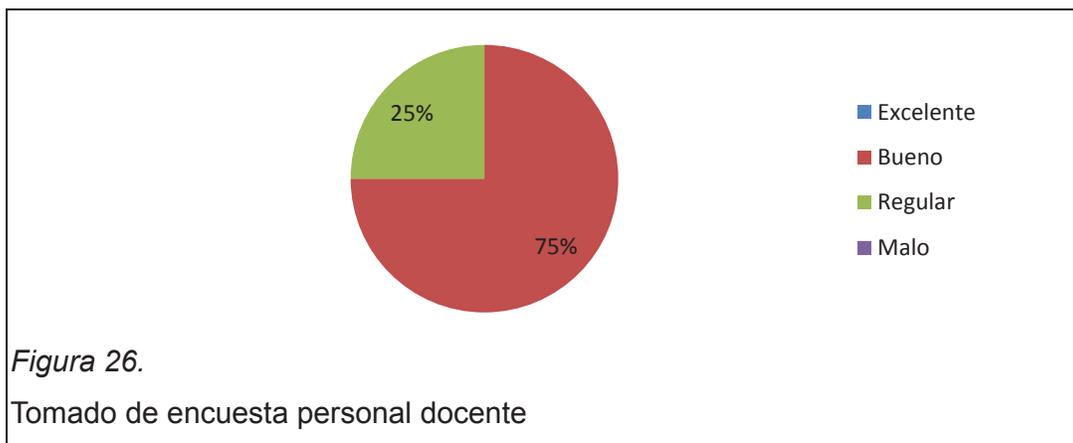


El 25% de los maestros tiene un alto nivel de motivación, un 65% afirma estar más o menos motivado, y un 10% del personal docente se encuentra totalmente desmotivado. Entre sus razones principales están:

- A pesar de que los docentes realizan su trabajo con esfuerzo y dedicación, no tienen un estímulo positivo o palabras de aliento ya que solo se ven los errores, y además existe favoritismo.
- Cuando el Director está atravesando problemas o dificultades personales y laborales, contagia su estado anímico a todos los miembros de la Institución, lo cual produce un mal estar y un ambiente laboral tenso.
- El sueldo no representa el esfuerzo que realizan, pues en ocasiones los maestros no tienen tiempo para cumplir con su verdadera labor que es planificar y enseñar, al tener mucho trabajo acumulado.
- El personal docente no participa en decisiones democráticas, ya que todo se maneja a través de imposiciones.
- Los profesores brindan ayuda y la Institución no los reconoce.
- El Director realiza llamadas de atención en público y pone multas mal fundadas, lo cual los desmotiva.

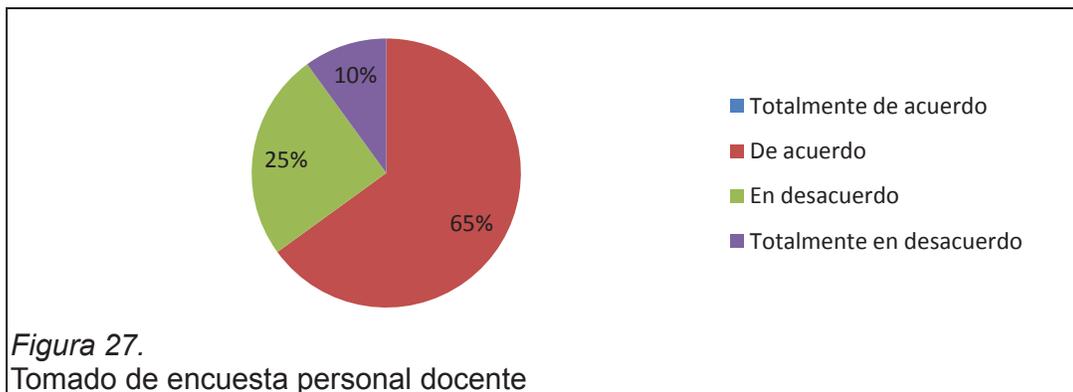
- Les gusta lo que hacen porque en la Institución encuentran apoyo moral, confianza, y valoran el trabajo que desempeñan, ayudándoles a ser mejores cada día.

5.- ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo en la Institución?



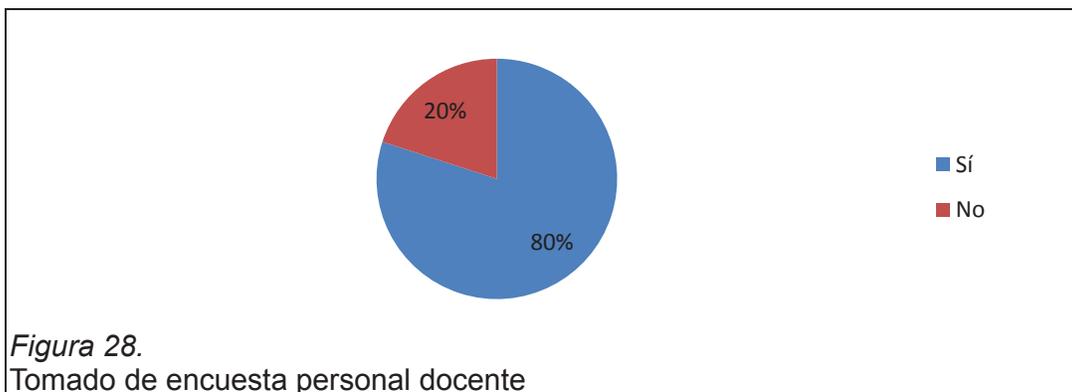
El 75% del personal docente percibe bueno al ambiente laboral, frente a un 25% que cree que el plantel educativo tiene un excelente ambiente de trabajo.

6.- ¿En esta institución existe una comunicación abierta, honesta y recíproca?



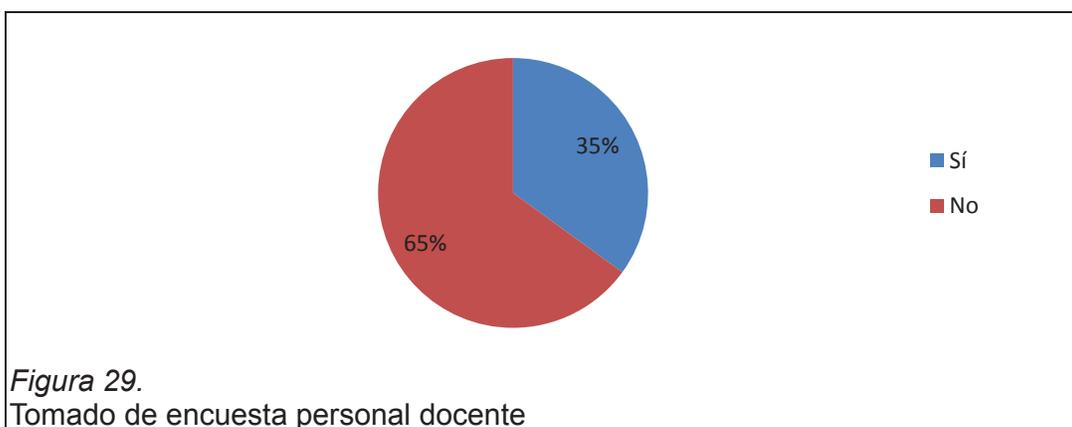
El 65% de los encuestados están de acuerdo que en la Unidad Educativa León Becerra existe una comunicación abierta, un 25% está en desacuerdo, frente a un 10% que está totalmente en desacuerdo.

7.- ¿En la Institución se fomenta la comunicación interna a través de medios formales?



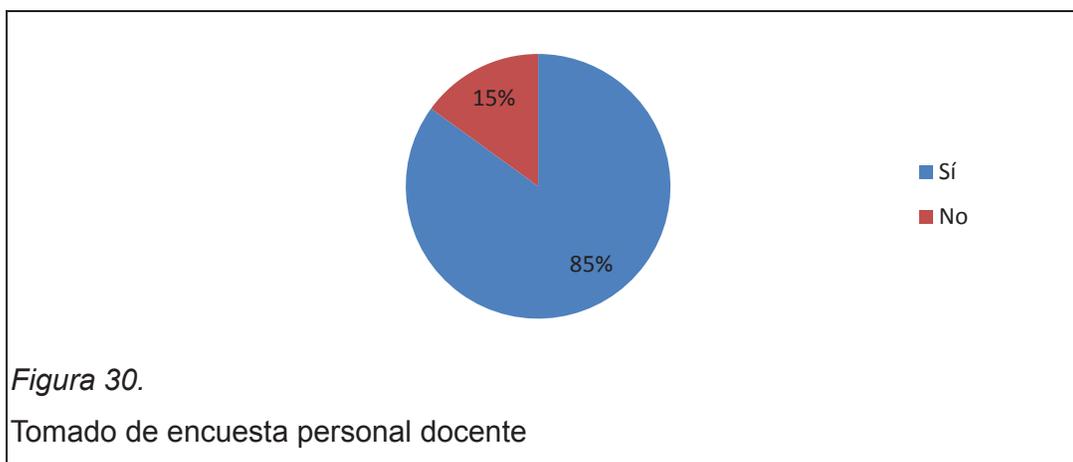
Gran parte del personal docente considera que en la Institución si se fomenta la comunicación interna a través de medios formales, entre los cuales están: reuniones académicas, conferencias, circulares, memos, llamadas por teléfono, esquelas, solicitudes, oficios, invitaciones; sin embargo, existe un pequeño porcentaje que piensa que falta más comunicación entre todos los miembros.

8.- ¿Los problemas que existen dentro de la Institución son identificados y resueltos abiertamente?



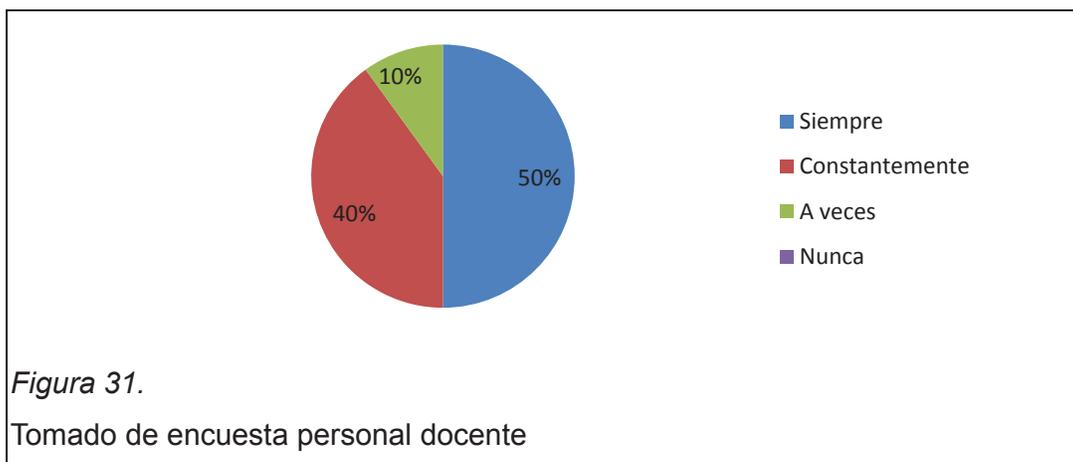
El 65% de los profesores opinan que los problemas que se dan dentro de la Institución no son identificados y resueltos abiertamente, frente a un 35% que considera que si se resuelven los mismos claramente.

9.- ¿Considera que existe una clara relación entre su trabajo, la visión y los objetivos de la institución?



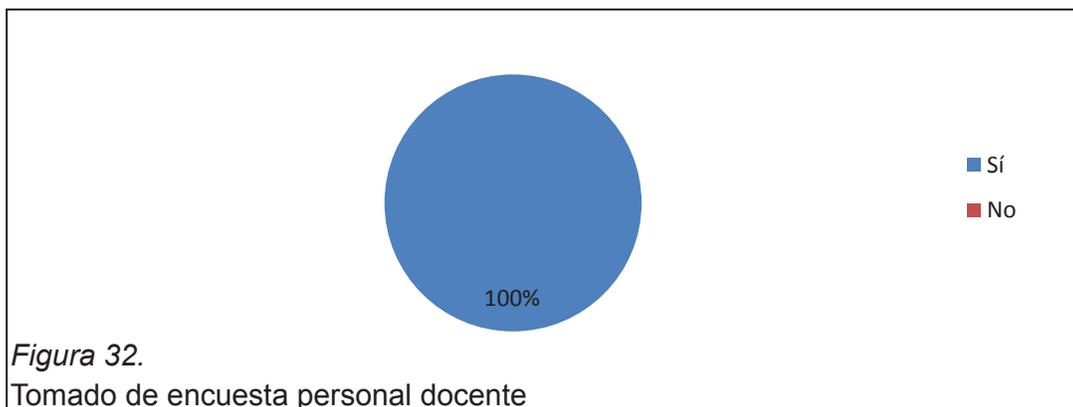
El 85% del personal docente tiene una muy clara relación entre su trabajo, la visión y los objetivos de la Unidad Educativa León Becerra, frente a un 15% que no considera lo mismo.

10.- ¿Considero que mi grupo de trabajo es responsable con las actividades requeridas?



El 50% de los maestros considera que su grupo de trabajo es responsable con todas las actividades, un 40% piensa que constantemente se comprometen en las tareas grupales, mientras que un 10% opina que a veces.

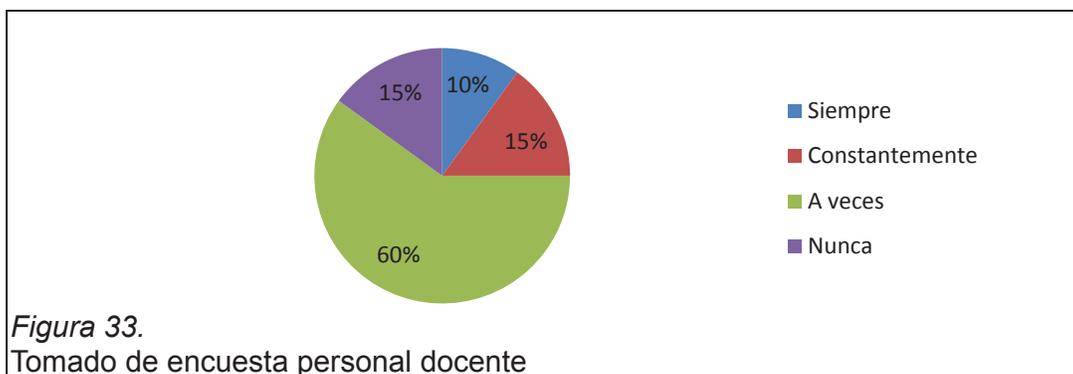
11.- ¿Usted recibe capacitaciones de cualquier ámbito?



El 100% del personal docente recibe capacitaciones de diferentes ámbitos, entre los cuales están:

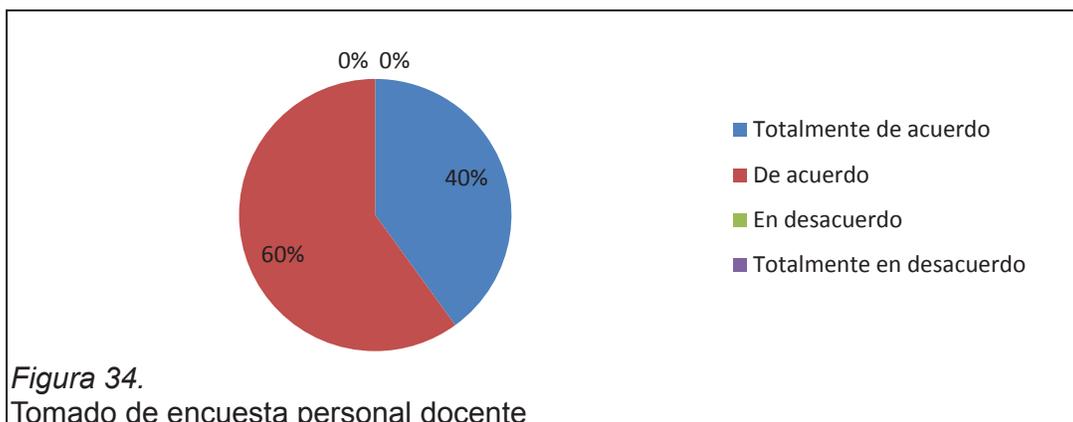
- Capacitaciones de pedagogía, técnicas – métodos de enseñanza aprendizaje.
- Capacitaciones de gestión de riesgos.
- Capacitaciones de higiene y salud.
- Capacitaciones de planificación académica.

12.- ¿Recibe un reconocimiento cuando hace bien su trabajo?



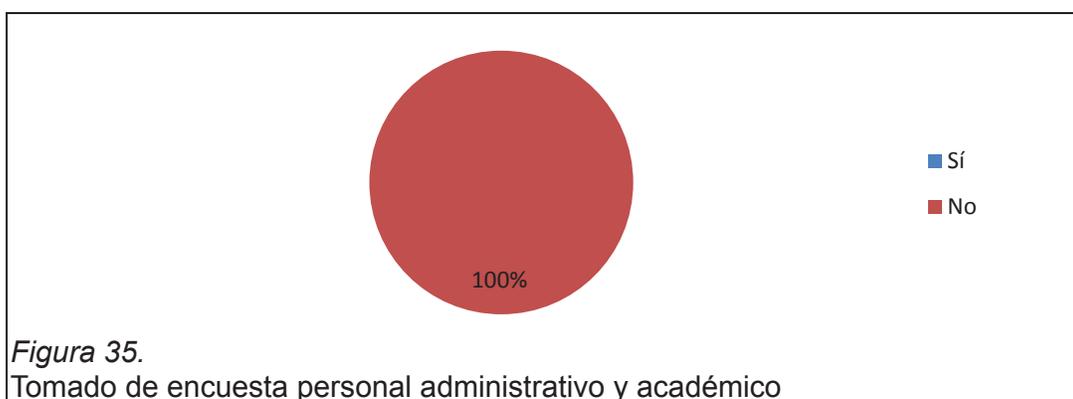
El 60% de los profesores dice recibir a veces un reconocimiento cuando realiza bien sus actividades laborales, sin embargo, el 15% constantemente recibe una recompensa, otro 15% nunca, y finalmente el 10% opina que siempre se le otorga algún reconocimiento por el esfuerzo realizado.

13.- ¿Se adapta rápidamente a los cambios que se dan en la Institución?



El 60% del personal docente se adapta muy rápidamente a los cambios que continuamente se dan en la Unidad Educativa León Becerra.

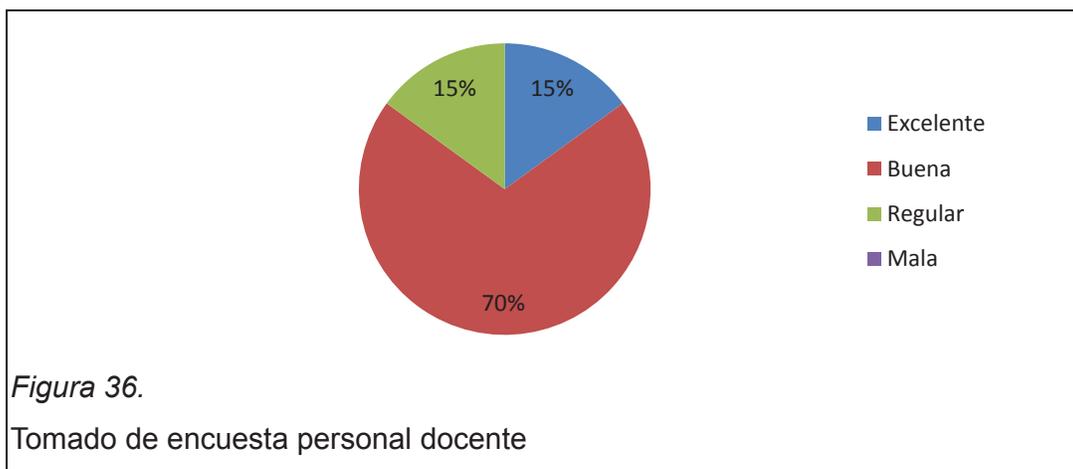
14.- ¿Usted se ausenta en la Institución y deja de cumplir con las funciones de su puesto de trabajo continuamente?



Todos los maestros dicen no ausentarse a la Institución. Entre las razones expuestas están:

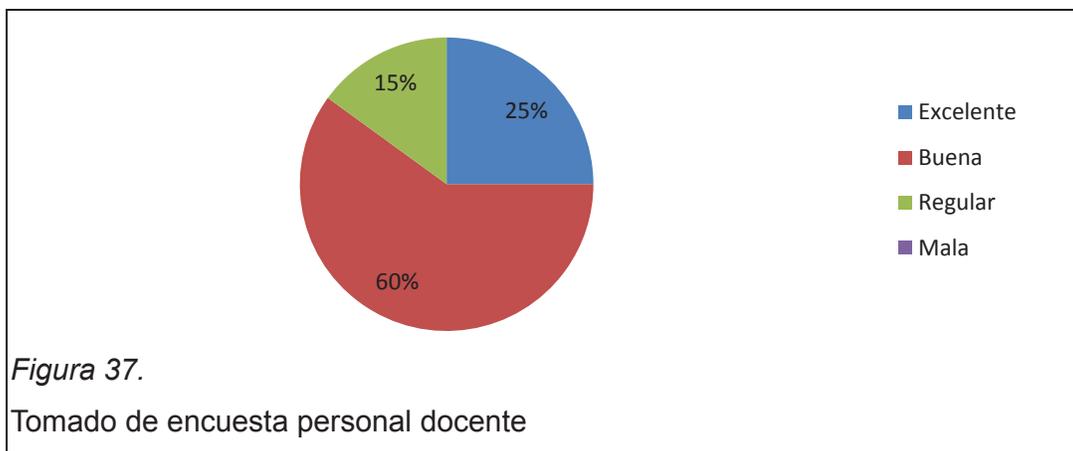
- Son responsables con su trabajo.
- Cuando solicitan permisos lo hacen por motivos de revisión de su salud o muerte de un familiar

15.- ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros?



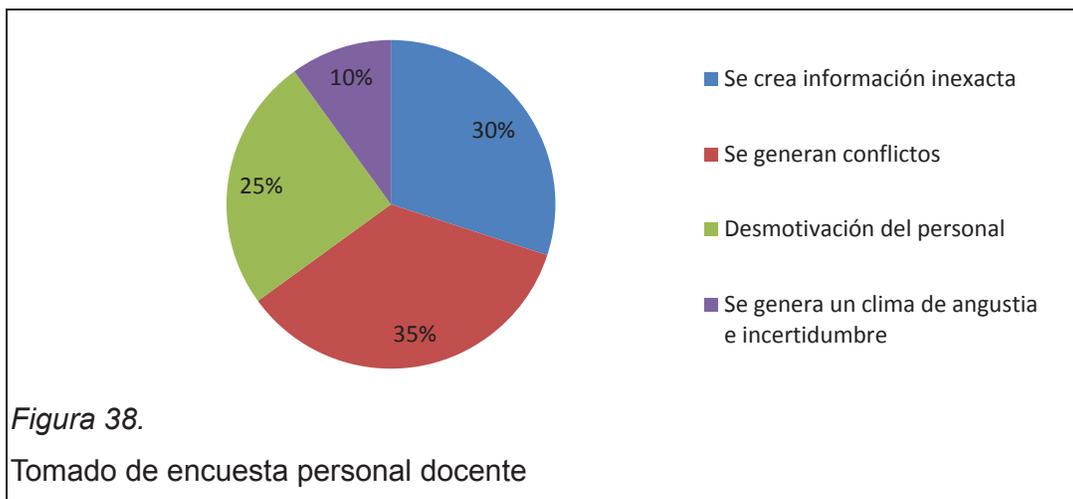
El 70% del personal docente cree que existe una buena relación entre compañeros de trabajo, un 15% opina que tienen una excelente relación laboral, sin embargo el otro 15% piensa que la relación que tienen es regular.

16.- ¿Cómo es la relación de trabajo con el Director de la Institución?



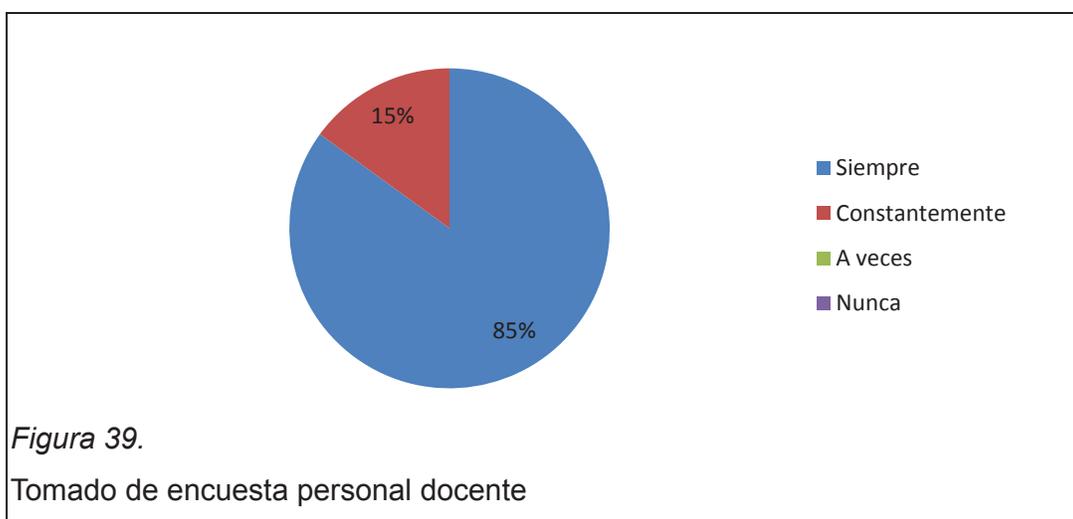
El 60% de los encuestados opina que la relación de trabajo que tienen con el Director de la Institución es buena, un 25% cree que la relación es excelente, sin embargo el 15% dice tener una relación laboral regular.

17.- ¿Cómo afectan los rumores dentro de la Institución al clima laboral?



El 35% del personal docente considera que cuando existen rumores se generan conflictos dentro de la Institución, un 30% dice que se crea información inexacta, un 25% cree que hay desmotivación de los miembros del plantel, y el 10% considera que se genera un clima de angustia e incertidumbre.

18.- ¿Usted motiva a los estudiantes en su aprendizaje?



19.- Le agradecemos nos haga saber algunos comentarios acerca de aspectos que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo de la Institución.

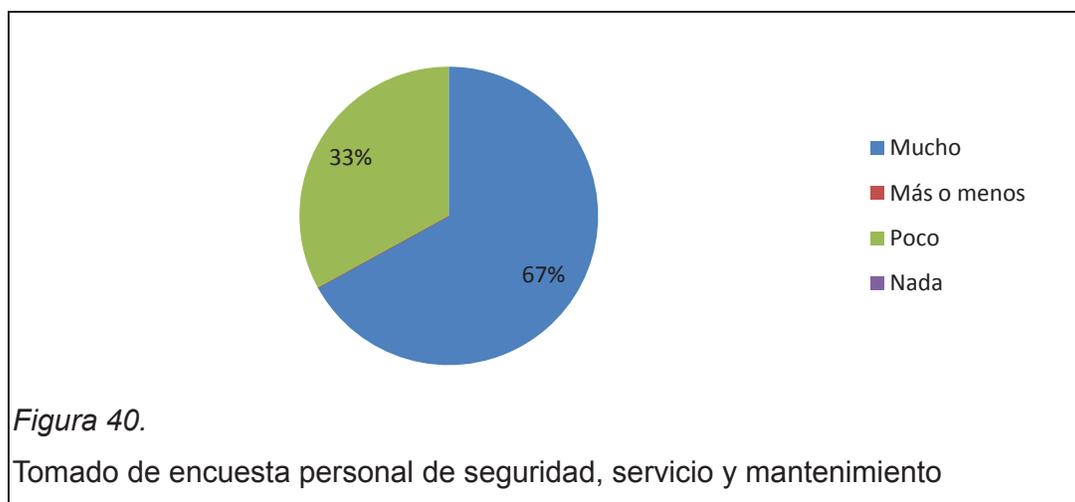
Los maestros presentaron las siguientes sugerencias:

- Mejor trato al personal docente, que exista más calidad humana.
- Destinar un tiempo del trabajo a actividades recreativas y sociales para mejorar la comunicación entre compañeros, es decir mayor esparcimiento a través de convivencias.
- Trato igualitario, es decir que no exista favoritismo.
- Los docentes piensan que debería existir incentivos y menos multas.
- Mejorar el trabajo en equipo ya que todas las actividades deben ser realizadas por el Director y el personal que labora en la Institución, y de esta manera mejorar el ambiente laboral.
- Los maestros opinan que debería existir más apertura por parte del Director.
- Cuando existen problemas con padres de familia, los mismos se deberían resolver en privado, es decir entre el Director, los maestros y los padres, con el fin de que no llegue a oídos de otros miembros de la Institución y se generen conflictos y mal entendidos.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre todos los integrantes de la Institución, más apoyo de unos con los otros.
- Mayor motivación y reconocimiento en sus logros profesionales, ya que exigen demasiadas cosas y no son recompensados.
- Los profesores opinan que los pagos deberían ser puntuales porque cuando hay atrasos se genera malestar en el personal.

- Investigar acontecimientos sin generar conflictos y a su vez dar la oportunidad de defensa y no ser sancionados en forma directa.
- Tomar más en cuenta las opiniones de los docentes.
- Los profesores opinan que todas las recomendaciones que se hacen al finalizar el año lectivo deberían ser ejecutadas.
- Más capacitaciones en ámbitos que desconocen.

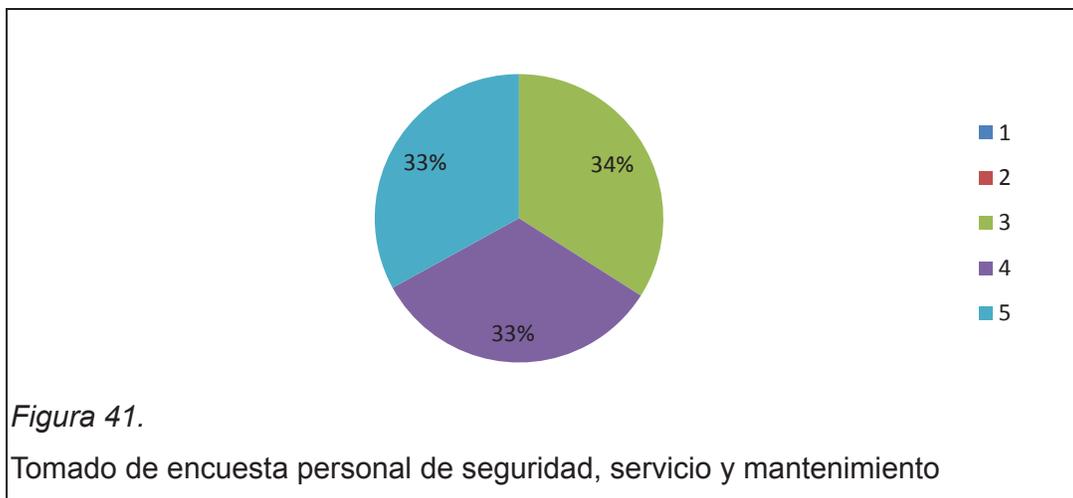
5.6.1.3. Personal de Seguridad, Servicio y Mantenimiento

1.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en esta Institución Educativa?



El 67% del personal de servicio se sienten orgullosos de pertenecer a la Unidad Educativa León Becerra, mientras que el 33% se encuentra poco satisfecho.

2.- Califique del 1 al 5 su nivel de pertenencia con la Institución. (Siendo 5 excelente y 1 muy malo).



El 33% del personal de servicio considera que tiene un excelente nivel de pertenencia con la Institución, un 33% tiene un buen sentido de pertenencia, y el otro 34% se siente más o menos identificado con la Unidad Educativa León Becerra.

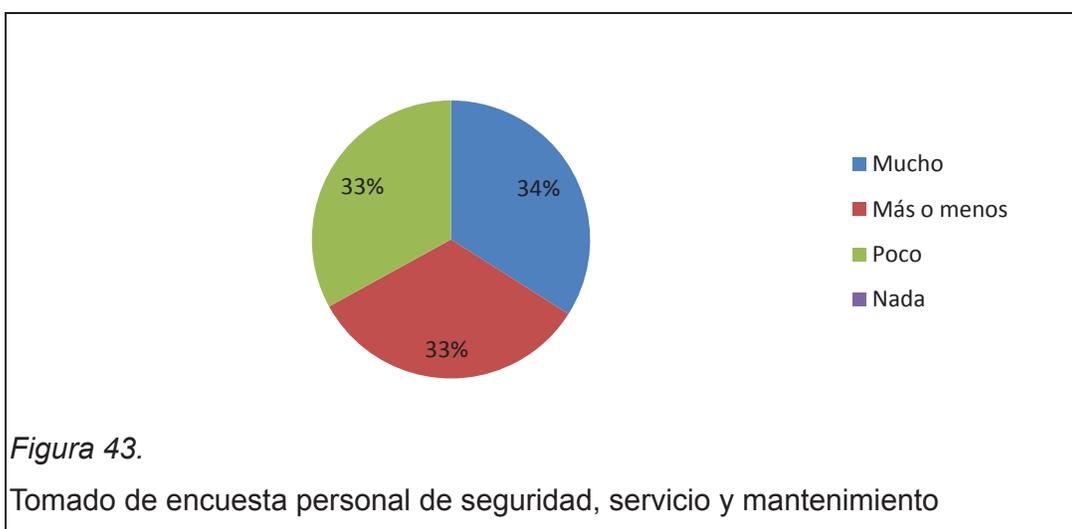
3.- ¿Se siente un colaborador valioso e importante dentro de la Institución?



El 100% del personal de servicio se siente un colaborador valioso e importante dentro de la Unidad Educativa León Becerra. Entre sus razones podemos destacar:

- Poseen conocimiento y experiencia en su trabajo.
- Aplican valores importantes dentro de la Institución.
- El trabajo lo realizan con responsabilidad y humildad.

4.- ¿Cuán motivado se siente en su trabajo?



El 34% del personal de servicio tiene un alto nivel de motivación en su puesto de trabajo, un 33% afirma estar más o menos motivado, mientras que el otro 33% se encuentra poco motivado. Las razones más importantes son:

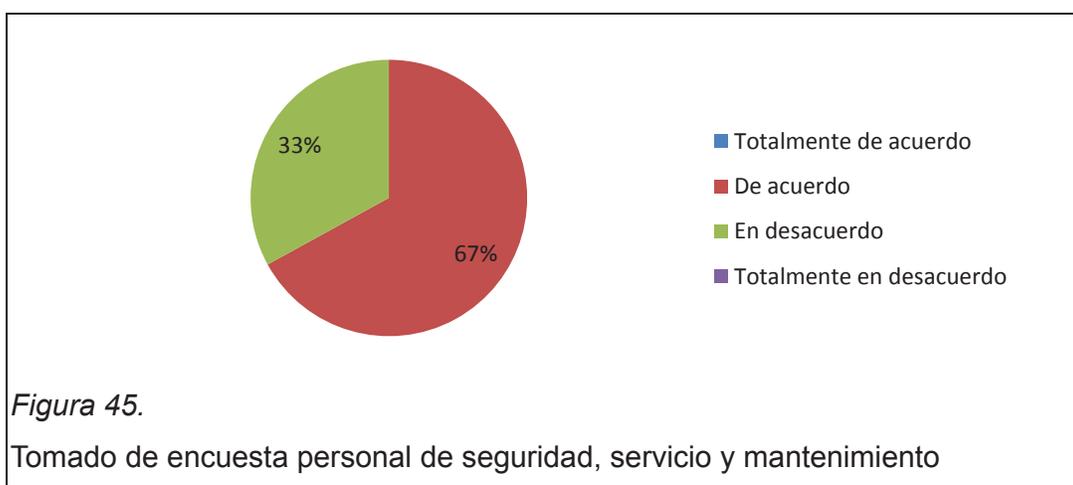
- Le han ayudado con la educación de la hija.
- Hace falta que se realicen reuniones de trabajo, y reuniones de carácter integral; de esa manera conocerían las necesidades y aspiraciones de los empleados, así como de los administradores.
- El aspecto económico, ya que no son muy bien remunerados.

5.- ¿Cómo percibe usted el ambiente laboral en la Institución?



El 34% del personal de servicio percibe excelente al ambiente laboral, un 33% considera que el mismo es bueno, frente a un 33% que cree que la Unidad Educativa León Becerra tiene un regular ambiente de trabajo.

6.- ¿En esta Institución existe una comunicación abierta, honesta y recíproca?



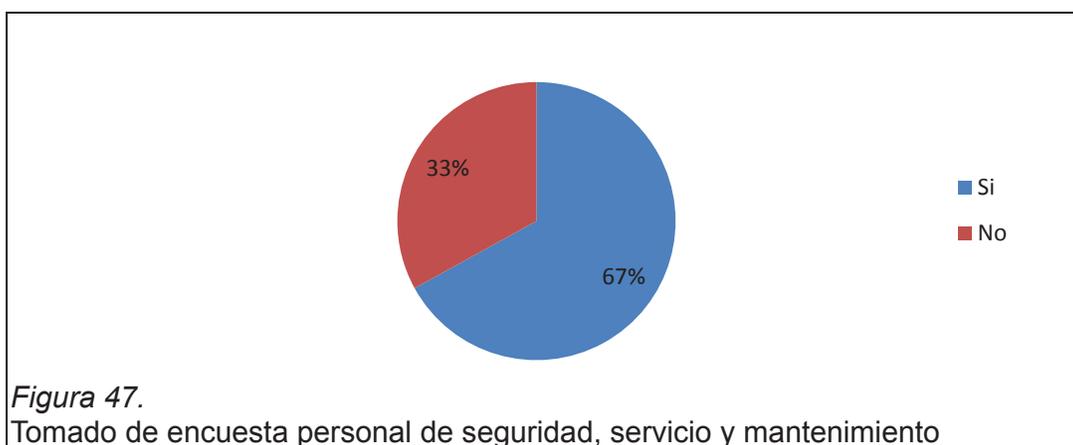
El 67% de los encuestados están de acuerdo que en la Institución existe una comunicación abierta, mientras que el otro 33% está en desacuerdo.

7.- ¿Los problemas que existen dentro de la Institución son identificados y resueltos abiertamente?



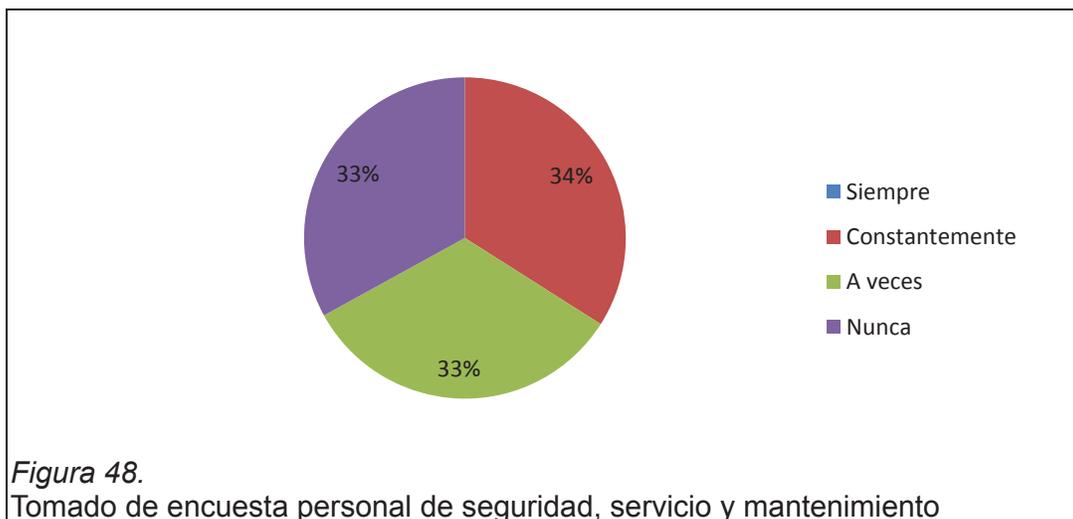
El 67% de los encuestados opinan que los problemas que se dan dentro de la Unidad Educativa León Becerra son identificados y resueltos abiertamente, frente a un 33% que considera que no lo es.

8.- ¿Conoce apropiadamente las funciones y actividades a desarrollar en su lugar de trabajo?



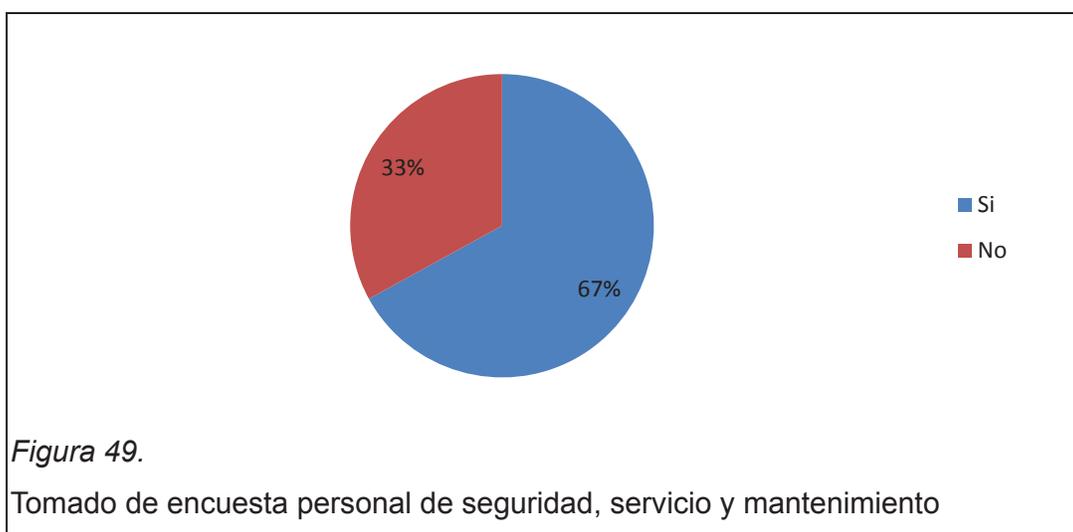
El 67% del personal de servicio que forma parte de la Institución conoce apropiadamente las funciones y responsabilidades que debe desempeñar en su puesto de trabajo, frente a un 33% que no conoce a ciencia cierta las actividades laborales.

9.- ¿Recibe un reconocimiento cuando hace bien su trabajo?



El 34% de los encuestados dice recibir constantemente un reconocimiento cuando realiza bien sus actividades laborales, sin embargo, el 33% a veces recibe una recompensa, y finalmente el 33% opina que nunca se le otorga algún reconocimiento por el esfuerzo realizado.

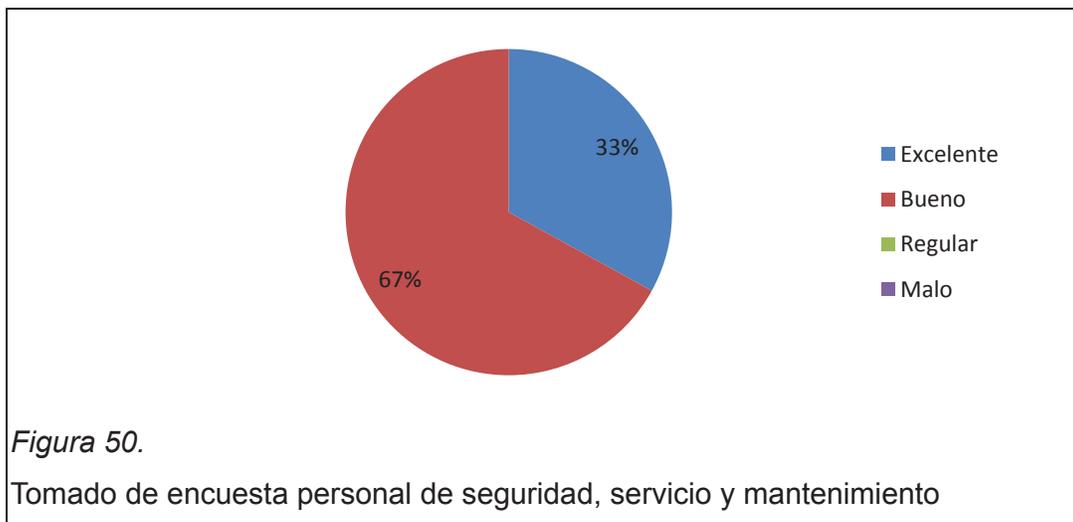
10.- ¿Usted se ausenta en la Institución y deja de cumplir con las funciones de su puesto de trabajo continuamente?



El 67% de los encuestados dicen ausentarse a la Institución, mientras que el otro 33% no lo hace. Sus principales razones son:

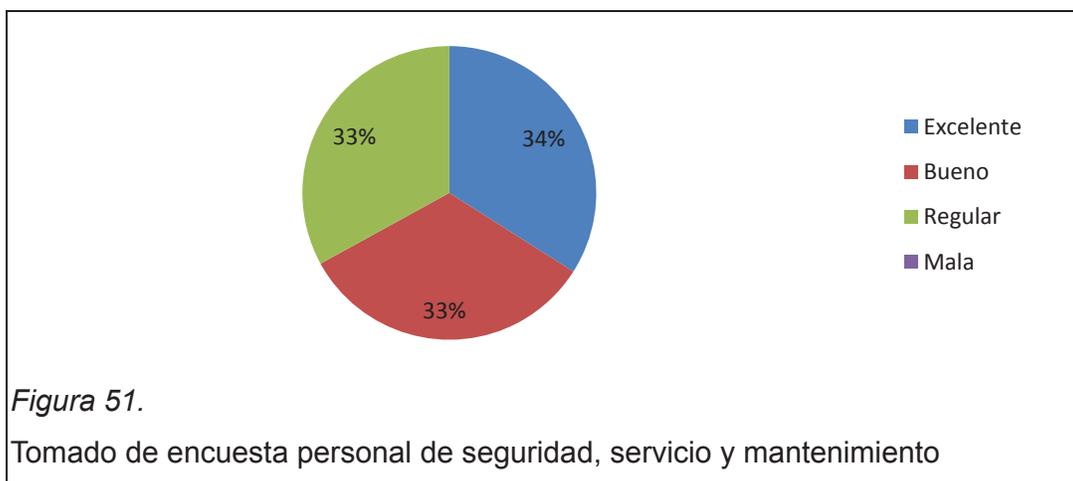
- El personal de servicio dice ausentarse por controles de salud, pero primero comunican a sus superiores para salir o faltar al trabajo.

11.- ¿Cómo es la relación de trabajo de sus compañeros?



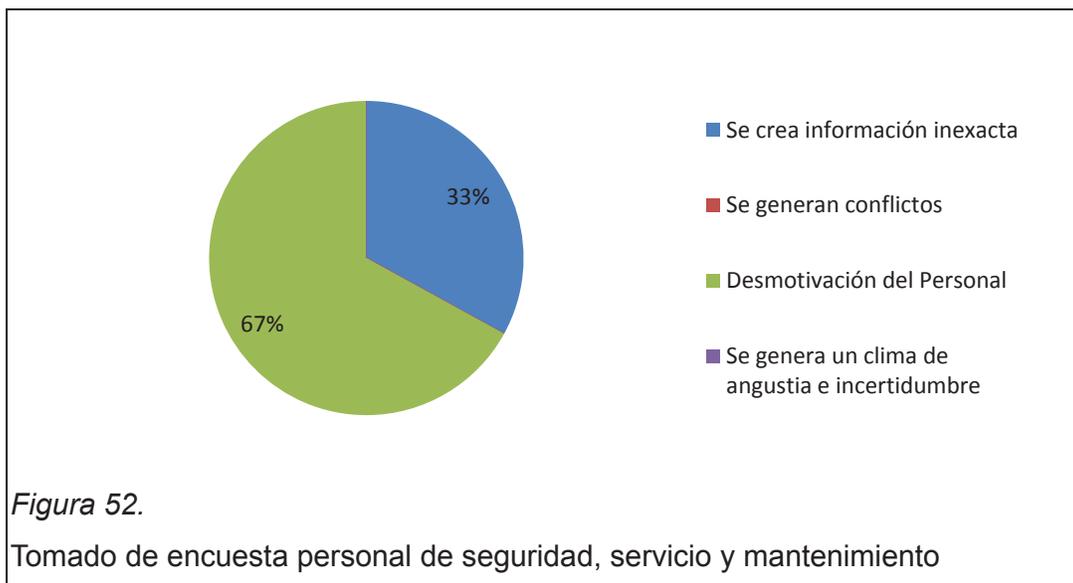
El 67% del personal de servicio cree que existe una buena relación entre compañeros de trabajo, mientras que el 33% opina que tienen una excelente relación laboral.

12.- ¿Cómo es la relación de trabajo con el Director de la Institución?



El 34% de los encuestados opina que la relación de trabajo que tienen con el Director de la Institución es excelente, un 33% cree que la relación es buena, y el otro 33% dice tener una relación laboral regular.

13.- ¿Cómo afectan los rumores dentro de la Institución al clima laboral?



El 67% del personal de servicio considera que existe desmotivación de los miembros del plantel cuando hay rumores, mientras que el otro 33% cree que a través de los mismos se crea información inexacta, la cual afecta directamente al clima laboral.

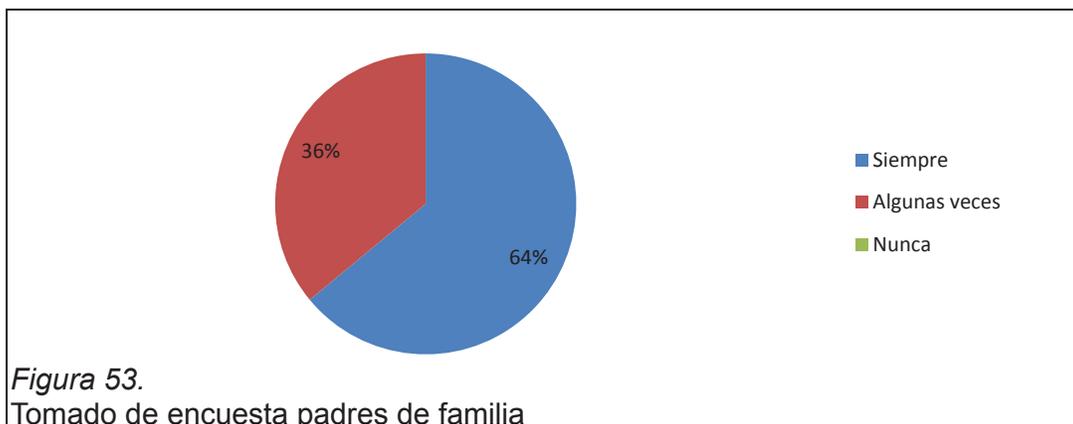
14.- Le agradecemos nos haga saber algunos comentarios acerca de aspectos que ayuden a mejorar el ambiente laboral de la Institución.

Los encuestados presentaron las siguientes sugerencias:

- El personal de servicio opina que todos los compañeros deberían trabajar en equipo para poner en alto el nombre de la institución.
- Deberían realizar reuniones de equipos de trabajo para saber los aciertos o desaciertos, necesidades de todos los integrantes, en la que puedan aportar con ideas y a la vez con soluciones, y de esta manera practicar la empatía.
- Mayor crecimiento de la estructura física de la Institución.

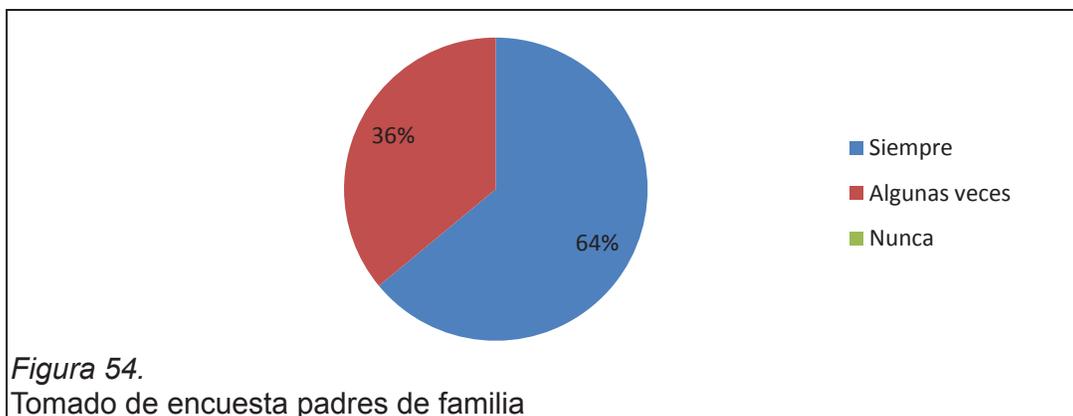
5.6.2. Tabulación Encuesta Padres de Familia

1.- ¿Considera que la pedagogía utilizada por los docentes permiten que su hijo (a) se desarrolle en el proceso de educación integral?



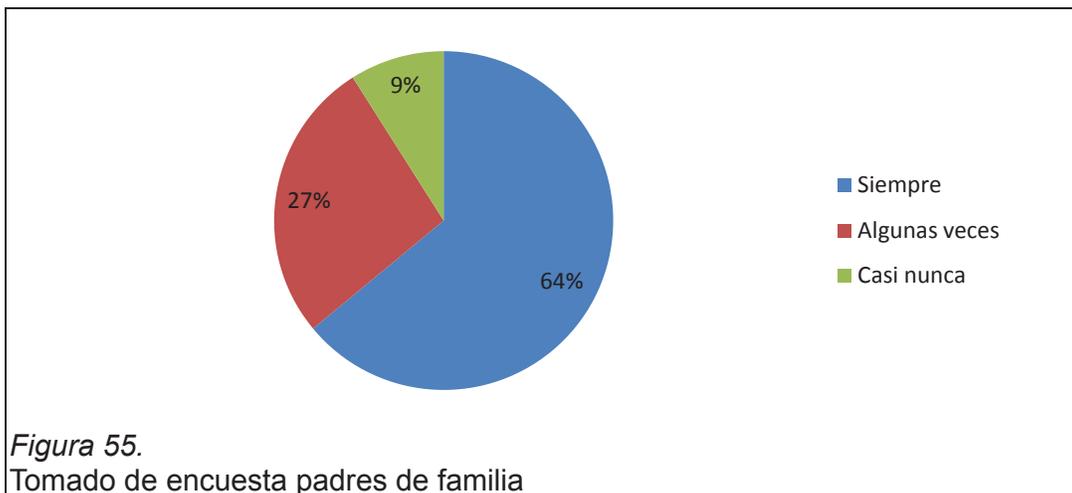
El 64% de los padres de familia encuestados consideran que la pedagogía utilizada por los docentes permite que sus hijos siempre se desarrollen en el proceso de educación integral, mientras que el 36% piensa que solo algunas veces.

2.- ¿Considera que los docentes prestan atención a las capacidades y dificultades que su hijo (a) presenta en el proceso de aprendizaje?



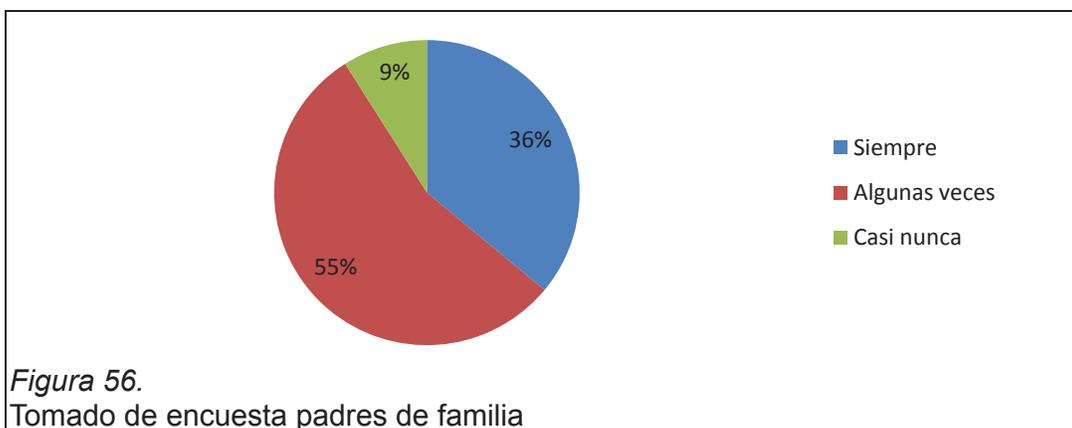
El 64% de los padres de familia consideran que los docentes siempre prestan atención a las fortalezas o problemas que sus hijos presentan en el proceso de aprendizaje, frente a un 36% que opina que los maestros se preocupan por lo mismo solo algunas veces.

3.- ¿La Institución establece canales de comunicación directos con usted (es)?



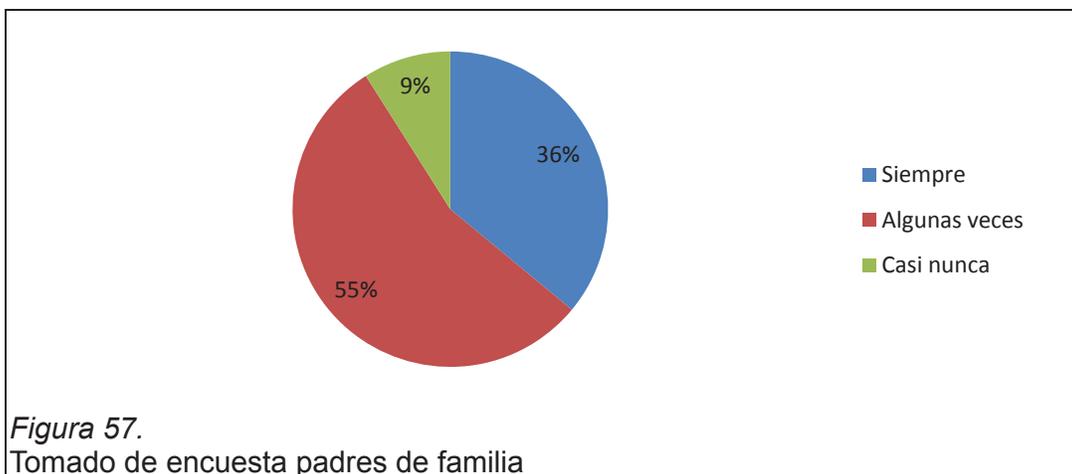
El 64% de los padres de familia encuestados opinan que la Unidad Educativa León Becerra siempre establece canales de comunicación directos con ellos, un 27% opina que solo algunas veces se mantiene una comunicación directa con los mismos, frente a un 9% que dice que casi nunca.

4.- ¿Los docentes dialogan constantemente con usted (es) para optimizar el proceso de aprendizaje de sus hijos?



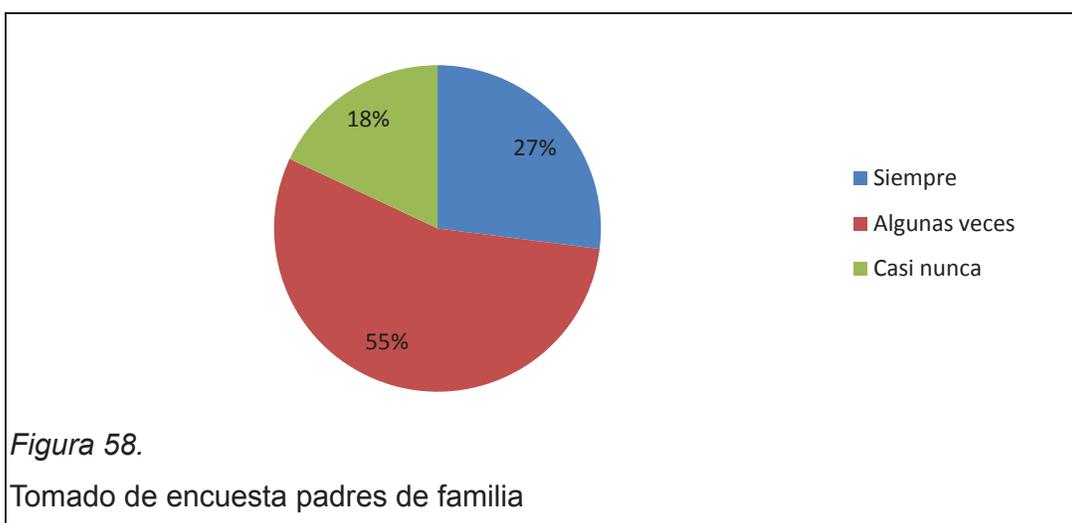
El 55% de los padres consideran que los docentes dialogan con ellos solo algunas veces con el fin de optimizar el proceso de aprendizaje de sus hijos, un 36% piensa que siempre, y finalmente el 9% cree que casi nunca se comunican con los maestros.

5.- ¿La Institución organiza encuentros de padres de familia para propiciar la generación de herramientas que favorezcan al crecimiento de la institución y al desarrollo integral de sus hijos?



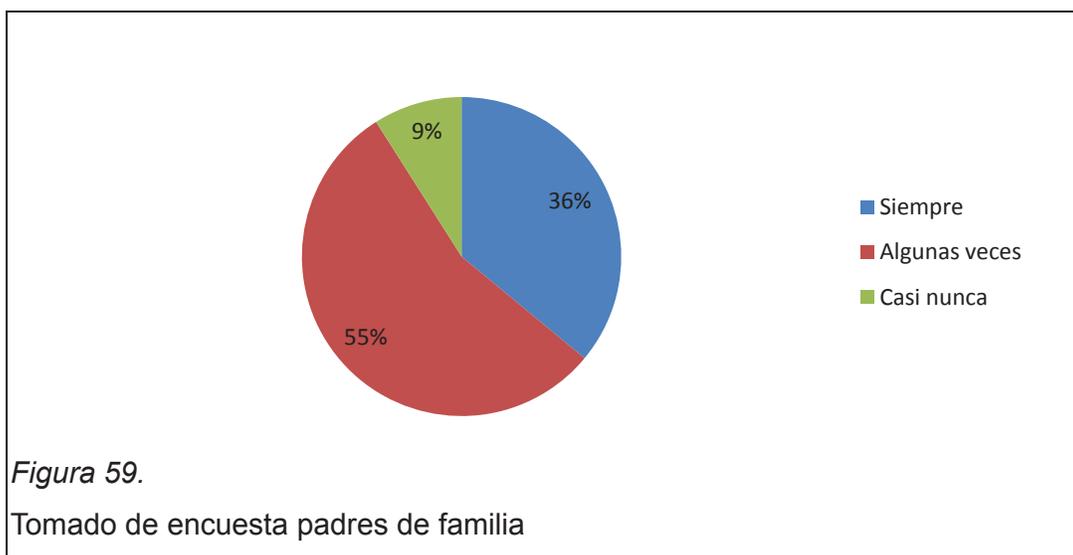
El 55% de los encuestados considera que la Institución solo algunas veces promueve la participación de estudiantes, padres y otros miembros de la comunidad educativa para analizar y proponer planes de mejoramiento del mismo, un 27% opina que siempre, y finalmente un 18% dice que casi nunca.

6.- ¿La Institución promueve la participación de los estudiantes, padres de familia, y a otros miembros de la comunidad educativa para analizar situaciones institucionales y proponer planes y proyectos de mejoramiento?



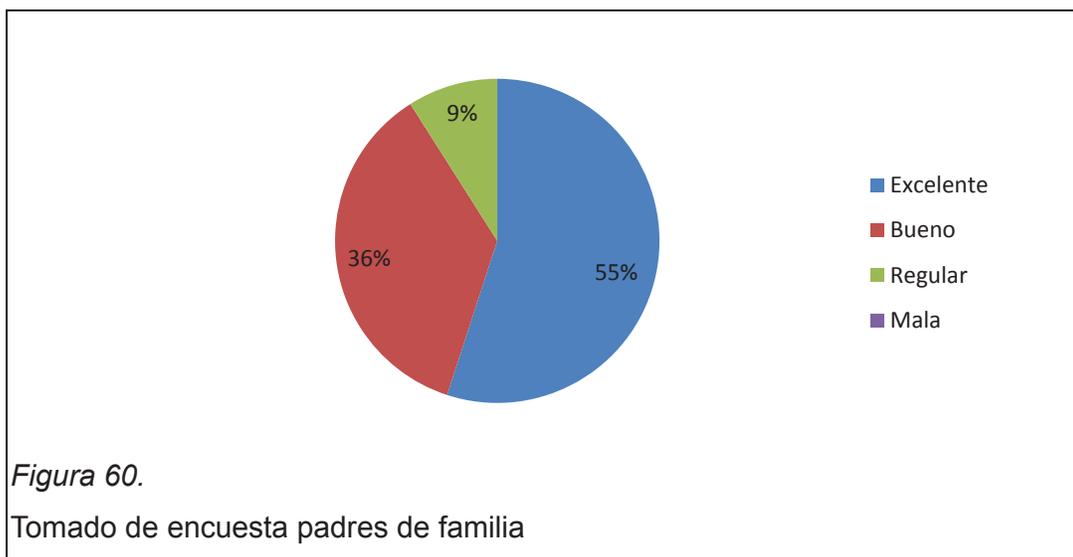
El 55% de los encuestados considera que la Institución solo algunas veces promueve la participación de estudiantes, padres y otros miembros de la comunidad educativa para analizar y proponer planes de mejoramiento del mismo, un 27% opina que siempre, y finalmente un 18% dice que casi nunca.

7.- ¿La Institución organiza charlas informativas y educativas para la escuela de padres?



El 55% de los encuestados opina que la Institución solo algunas veces organiza charlas informativas y educativas para la escuela de padres, un 36% considera que siempre se lo hace, y un 9% dice que casi nunca.

8.- ¿Cómo calificaría servicio al cliente que brinda la Institución?



El 55% de los padres de familia opina que el servicio al cliente que brinda la Unidad Educativa León Becerra es excelente, un 36% considera que es bueno, sin embargo un 9% dice que es regular.

5.7. Conclusiones Encuestas

5.7.1. Público Interno

- A través de las encuestas realizadas, se pudo investigar que cerca del 80% de los miembros que trabajan en la Institución se sienten muy orgullosos de pertenecer a la misma por la larga trayectoria y experiencia en el ámbito académico.
- La mayoría del personal administrativo y académico tiene un alto nivel de motivación porque les agrada mucho los roles, funciones y responsabilidades laborales que desempeñan, y se identifican con todas las acciones y políticas institucionales aportando y apoyando al cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, el personal docente se encuentra más o menos motivado porque a pesar de que realizan su trabajo con esfuerzo y dedicación, no tienen un estímulo positivo o palabras de aliento, y solo a

veces reciben una recompensa o un incentivo porque existe favoritismo cuando se trata de dar algún reconocimiento.

- El Director cuando tiene problemas de tipo laboral o personal a través de su estado anímico contagia a todos los integrantes de la Institución, el cual produce un mal estar y un clima laboral tenso ya que más del 50% del personal opina que el ambiente de trabajo no es el más apropiado, lo que ha provocado que éstos no se sientan completamente identificados con el plantel y no tengan un alto sentido de pertenencia.
- La relación entre el personal administrativo y académico, personal docente, y personal de servicio, en términos generales es buena, pero no excelente, por lo que éstos consideran que es importante que se destine un tiempo del trabajo a actividades recreativas y sociales para mejorar la comunicación entre compañeros, es decir que exista mayor esparcimiento a través de convivencias.
- La mayor parte de los miembros afirman que la Institución si maneja la comunicación interna a través de medios formales, sin embargo, una minoría opina que hace falta una mejor comunicación.

5.7.2. Padres de Familia

- El 64% de los padres de familia encuestados consideran que la pedagogía utilizada por los docentes permite que sus hijos se desarrollen adecuadamente en el proceso de educación integral, porque están pendientes de las fortalezas o problemas que presentan los mismos en su aprendizaje
- Más del 50% de los encuestados afirmaron que la Institución establece canales directos de comunicación, sin embargo, los maestros solo en algunas ocasiones dialogan con los padres de familia para optimizar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

- El 55% de los padres de familia opina que solo algunas veces se organizan reuniones para que los mismos aporten con ideas y herramientas, propongan planes y proyectos de mejoramiento, los cuales favorezcan al crecimiento de la Institución.
- Más de la mitad de los encuestados considera que solo algunas veces se organizan charlas informativas y educativas para la escuela de padres.
- En términos generales, desde el punto de vista de la mayoría de los padres de familia, el servicio al cliente que brinda la Institución es excelente.

5.8. Entrevista

5.8.1. Entrevista Director Académico de la Institución

Fecha: 16 de Mayo del 2014

Lugar: Unidad Educativa León Becerra

Nombre del entrevistado: Magister Carlos León Mantilla

1.- ¿Qué tan importante es el liderazgo para usted dentro de la Institución Educativa?

Es muy importante porque es dirigir, ir a la cabeza de una Organización, para que funcione con éxito encaminando con los Empleados un trabajo en equipo.

2.- ¿Cree que existe una clara relación entre su trabajo, la visión y los objetivos de la institución?

Existe una clara relación en mi trabajo con más énfasis en la misión institucional que habla de la formación integral, que está relacionado con los objetivos de la Institución, sin descartar que en la visión habla de la práctica de valores y en el objetivo general se habla de la aplicación del Código de

Convivencia, que tiene como fin facilitar la formación integral de los estudiantes.

3.- ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo en la institución?

El ambiente de trabajo es bueno cuando se crea incentivos, aumentos salariales, pero para esto trabajamos con una evaluación profesional del docente y administrativos para ver si se cumple las expectativas que necesita el plantel.

4.- ¿Existe apertura de su parte para conversar con el personal?

Existe toda la apertura, ellos son atendidos cuando lo necesitan en la Dirección y a más tenemos reuniones periódicas de la Junta General de Docentes, así como conversatorios con todo el personal Administrativo y de Servicios Generales.

5.- ¿Cómo es su relación de trabajo con el personal de la institución?

No tengo preferencias con nadie, con todos soy atento y abierto, pero cuando hay quejas de los padres de Familia analizo, reflexiono y llamo la atención si se han cometido errores ya sea en la parte pedagógica o disciplinaria.

6.-¿Los problemas que existen dentro de la institución son identificados y resueltos abiertamente por usted?

Una vez que son identificados ya sea por el Departamento de Bienestar Estudiantil, Subdirección Académica, Inspección General, Subdirección Administrativa, yo resuelvo cada caso en particular y de forma abierta y con una decisión firme.

7.- ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal de la Institución?

En esta institución se trabaja en base a reglamentos, normas, planificaciones, horarios y otros, entonces existe un buen desempeño del personal de la institución y si no se cumpliera algo hay una retroalimentación.

8.- ¿Cree usted que el personal se encuentra motivado en su trabajo?

De acuerdo a las circunstancias económicas de la Institución se les aumenta cada año de acuerdo a su evaluación profesional, pero por ser significativo, falta una motivación adicional, pero trabajan bien por ser fieles a la institución.

9.- ¿De qué manera se motiva al personal? ¿Qué tipo de reconocimientos se ofrece al personal?

Existe una bonificación en dinero en la Navidad, subsidio de antigüedad; igual por el día del Maestro y sus Fiestas del Patrono, se entrega un diploma y un botón por sus 10 años de servicio, y cuando cumplen los 25 años se les entrega un pergamino y una medalla grande con su cinta de los colores de la Escuela y se llama condecoración al mérito educativo; existe otro incentivo económico al mejor puntaje obtenido como excelente profesor.

10.- ¿El personal docente participa en las decisiones y aporta en los planes y proyectos que se realizan en la Institución?

Efectivamente primero nos reunimos el Consejo Ejecutivo que preside el Director y luego en Junta General de Profesores, formamos comisiones, tutores de grupo y luego se hace una socialización y se aprueba si cumple con los objetivos propuestos.

11.- ¿Qué tipo de herramientas y canales comunicacionales formales e informales utilizan?

Entre las herramientas formales que utilizamos está el buzón de sugerencias, circulares, correos electrónicos, página web, memorandums, reuniones, informes escritos de las actividades diarias del director y esquelas.

Entre las informales se podría decir que la comunicación verbal y la comunicación de pasillo cuando se transmite un rumor o un chisme.

12.- ¿Cómo afectan los rumores y conflictos al clima laboral de la Institución?

Si en verdad si afecta al clima laboral de la institución, porque la información llega trastocada y cambiada, existiendo preocupación de los empleados. Yo como director hago un pare y les reuno para aclarar estos asuntos y lograr mantenerlos tranquilos.

13.- ¿Existe continuamente ausentismo del personal?

No es frecuente y cuando se ausentan particularmente los docentes, dejan un reemplazo que debe tener el título académico y experiencia, el profesor que se ausente debe dejar la microplanificación diaria de las áreas más importantes que dictan los profesores titulares y si es de alguna asignatura de materias especiales como Música, Inglés, Computación, Religión y Educación Física también esos profesores que son para varios grados deben dejar las microplanificaciones de los grados que dictan. Los administrativos únicamente faltan cuando tienen citas médicas en el IESS o calamidad doméstica comprobada.

14.- ¿El personal se adapta rápidamente a los cambios que se dan en la Institución?

El cambio de actitud lleva un proceso y esto se dió cuando cambiamos el modelo conductista al cognitivo constructivista; pero cuando son llamados la atención para cambios de comportamiento ya sea en los estudiantes, padres de familia o compañeros de trabajo, luego de un llamado de atención cambian inmediatamente.

15.- ¿Cree que las instalaciones de la escuela son apropiadas para las personas que trabajan y estudian en ella?

Considero que las instalaciones de la escuela son apropiadas en casi todos los aspectos, es decir aulas funcionales, laboratorios, aula magna, canchas, bares, area administrativa, juegos infantiles, a excepción de que nos hace falta más áreas verdes.

16.- ¿Cuáles cree que serían las fortalezas que le caracterizan a la Institución?

- En este último tiempo se cumplió nuestra visión que propendía llegar a ser una Unidad Educativa, la misma que reglamentariamente se cumplió al tener la Educación Inicial y los 10 años de Educación Básica.
- La Institución cuenta con estándares de criterios de evaluación de aprendizajes (rúbricas) respecto al control de deberes, lecciones, trabajos individuales y trabajos en grupo, en todas las áreas y asignaturas del pensum académico.
- Los estudiantes tienen una gran predisposición para el aprendizaje, gracias a la práctica diaria de gimnasia cerebral y “meditación trascendental”.

17.- ¿Cuáles cree que serían las debilidades que tiene la Institución?

- Desmotivación del personal docente, por los pagos a destiempo, que podría incidir en el desenvolvimiento académico de los maestros.
- Contamos con espacios insuficientes para actividades recreativas de los estudiantes, como sala de juegos para ping – pong, ajedrés, damas, entre otros.
- Contamos con un reducido número de estudiantes del 7mo año de básica, (17%) que continúan la básica superior (8º, 9º y 10º). Se completa el paralelo con alumnos de otros planteles que no cuentan con los grados mencionados.

5.9. Conclusiones Entrevista Director Académico de la Institución

- El director de la institución considera que el ambiente laboral es bueno, pero solo cuando se crea incentivos o aumentos de sueldo, para quienes hacen un excelente desempeño en su trabajo.
- El director brinda la apertura necesaria al personal de la institución para conversar, ya que es atento con ellos, sin embargo, cuando considera necesario les llama la atención; y en caso de que exista algún problema, identifica y resuelve cada caso en particular de forma abierta y con una decisión firme.
- El personal tiene un buen desempeño laboral porque la institución está basada en normas, planificaciones y proyectos que deben ser cumplidos a cabalidad.
- El personal es fiel al plantel, sin embargo no se encuentran totalmente motivados por los pagos de los salarios a destiempo, lo cual podría incidir en el desenvolvimiento y desempeño académico de los maestros.

- Las herramientas y canales comunicacionales formales que utilizan en la Unidad Educativa León Becerra son: buzón de sugerencias, circulares, esquelas, correos electrónicos, página web, memorándums, reuniones, y informes escritos de las actividades diarias del director; y entre las informales se encuentran la comunicación verbal, y la comunicación de pasillo cuando existen chismes y rumores.
- Los rumores y conflictos que se dan dentro de la Institución afecta al clima laboral del mismo, porque la información llega trastocada y cambiada, lo cual ocasiona malestar y preocupación por parte de los empleados.
- El director considera que las instalaciones del plantel son apropiadas en casi todos los aspectos, a excepción de que existe espacio insuficiente para actividades recreativas y hace falta más áreas verdes.

5.10. Grupos Focales Público Externo

5.10.1. Informe Grupos Focales

Se realizó tres grupos focales a los estudiantes de séptimo, octavo y noveno, con el objetivo de conocer cuál es la relación de los estudiantes con todos los miembros que trabajan en la institución, es decir con maestros, directivos, personal administrativo y académico, y personal de servicio.

En primera instancia, los niños y niñas se presentaron con su nombre, dijeron en qué grado se encontraban y que era lo que más les gustaba de la escuela, pues en sus respuestas supieron decir que lo que más les gustaba era el momento de esparcimiento y el recreo porque tienen tiempo de compartir con sus amigos y hacer deporte, también por la excelente educación que brinda la institución, y el método de enseñanza que tienen los profesores.

El primer tema que se habló fue acerca de la relación que tienen los estudiantes con los profesores guías, en el cual se pudo establecer que la

mayor parte de los alumnos consideran que tienen una buena relación con los mismos, ya que los maestros son divertidos, chistosos, felices y tienen buenos métodos de enseñanza porque aprenden con facilidad, sin embargo, otros piensan que algunos profesores son muy estrictos en el proceso de enseñanza – aprendizaje, pero que a pesar de eso se llevan bien con todos, a excepción de un profesor que tiene actitudes groseras. Además, cuando los alumnos tienen problemas o inconvenientes están abiertos a ayudarles y a escucharles y los estimulan con palabras de aliento cuando tienen excelentes calificaciones o una buena disciplina, pero la otra mitad de los educandos creen lo contrario porque no tienen la suficiente confianza con ellos, y solo en pocas ocasiones reciben estímulos, y existe favoritismo. Por otra parte, todos los estudiantes consideran que un pequeño porcentaje de profesores que dan materias especiales son rectos, pero de igual forma tienen el carácter fuerte y se enojan fácilmente. Una mínima parte piensa que algunos de éstos maestros se desquitan con ellos cuando no presentan bien alguna tarea o no llevan los deberes, a pesar de tener un buen proceso de enseñanza.

En general, cuando los profesores tienen algún problema o inconveniente personal o laboral, lo demuestran a través de la expresión en sus rostros porque reflejan tristeza o preocupación, sin embargo, no se desquitan con los mismos y actúan normalmente.

El segundo tema que se trató durante el grupo focal fue acerca de la relación que los estudiantes tienen con el director de la institución, en el que todos coinciden que el mismo tiene una actitud buena y amable y les brinda confianza porque pueden contarle con facilidad cualquier problema, sin embargo, acotan que cuando se dirige en el micrófono hacia ellos al momento de la formación o el recreo para dar alguna indicación o llamado de atención, tiene una actitud distinta porque su carácter es explosivo y rígido y por ende le tienen miedo, pues también se enoja fácilmente cuando los mismos por asuntos disciplinarios son dirigidos a la dirección.

Por otro lado, también se discutió sobre la relación que los alumnos tienen con las personas que trabajan en los departamentos administrativos, en el cual se pudo determinar que los mismos no tienen mucho acercamiento con las distintas áreas como secretaria y colecturía, sin embargo es necesario aclarar que los niños y niñas están más relacionados con el área de recepción porque en ocasiones la persona encargada les facilita sacándoles copias o prestándoles el teléfono; por lo tanto consideran que el servicio que les brindan es amable. Así mismo, se habló del trato que los educandos tienen con el inspector, en el que se concluyó que es bueno y les corrige en los errores que tienen, a pesar de que en ocasiones se enoje, pues una mínima parte le tiene temor cuando visita las aulas de clase porque creen que hicieron algo malo.

Otro tema que se abarcó, fue la relación laboral y de amistad que tienen entre los profesores, por lo que la mayoría de alumnos detallaron que los mismos parecían tener una buena relación, ya que nunca habían evidenciado una pelea o una discusión de ellos, aunque unos pocos dijeron que sí ya que no todos tienen una excelente amistad y existen subgrupos. Por otra parte, los estudiantes han visto cuando el director y el inspector les han levantado la voz a los maestros y se han sentido asustados y frustrados, lo cual ha ocasionado chismes y rumores dentro de la institución.

La relación que tienen los estudiantes con el departamento de consejería estudiantil es muy buena porque los mismos comentan que el psicólogo es quien les guía, les orienta, y les ayuda a solucionar cualquier problema que tengan, sin embargo, una pequeña parte de los alumnos de género masculino tienen mayor relación con el mismo por problemas disciplinarios.

La relación que tienen con las personas que les brindan atención en el bar es muy adecuada, pero resaltan los estudiantes que hace falta más personal, más orden al momento de comprar, o a su vez que se agrande el espacio físico del mismo.

Finalmente, se les preguntó a los alumnos que es lo que más les gustaba de la escuela y se llegó a la conclusión que les gustaba la educación de calidad que les brinda. Además, pudieron describirnos las cosas que no les gustaba de la misma como por ejemplo que no existan canchas deportivas y áreas verdes más grandes, y se finalizó hablando acerca de qué cambiarían o mejorarían de la institución los educandos, en el que expresaron que mejorarían la adecuación de las aulas, puesto que era necesario casilleros para guardar sus cuadernos y libros, ventilación, y aseo en los mismos; otro factor importante que creían que se debería corregir es la limpieza de los baños ya que constantemente están sucios y con mal olor, y también la implementación de dispensadores de toallas sanitarias para las mujeres.

5.11. Conclusiones Grupos Focales

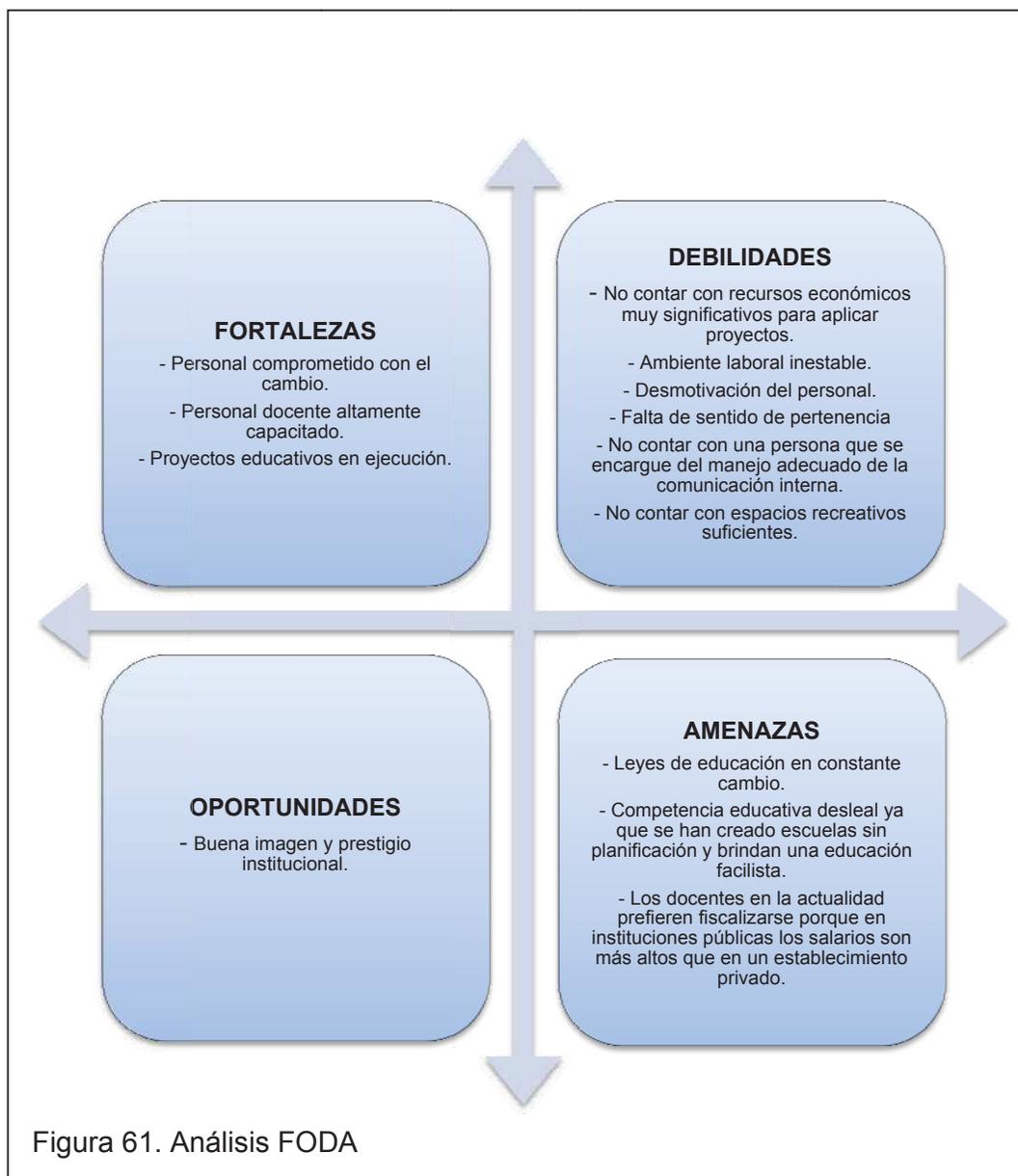
- En los tres grupos focales que se realizó, se pudo constatar que la mayor parte de los estudiantes tienen una buena relación con sus profesores guías, ya que los mismos consideran que tienen buenos métodos de enseñanza, a su vez se sienten escuchados y comprendidos cuando se encuentran en algún problema, sin embargo, la mitad de los alumnos dicen no tener estímulos positivos a pesar de desempeñarse bien en clases.
- Los estudiantes se dan cuenta cuando los profesores tienen algún problema o inconveniente personal o laboral ya que lo demuestran a través de la expresión en sus rostros al reflejar tristeza o preocupación, sin embargo, no se desquitan con ellos y actúan normalmente.
- Los estudiantes tienen una buena relación con el director de la institución porque consideran que el mismo es amable y les brinda confianza, pero cuando se dirige a todo el alumnado de forma general, le tienen miedo y temor porque demuestra tener un carácter fuerte y explosivo.
- La relación de los estudiantes con el personal administrativo que trabaja en los distintos departamentos es excelente porque el servicio que les brindan

es muy amable y cordial, a pesar de que no tengan mucho acercamiento con los mismos.

- La relación laboral y de amistad que tienen entre los profesores es muy buena según la percepción de la mayoría de los alumnos de la institución, aunque un pequeño porcentaje cree que no todos tienen una excelente amistad, razón por la que existen subgrupos.
- A los estudiantes lo que más les gusta de su institución es compartir con sus compañeros, y hacer deporte en las horas de recreo y esparcimiento, pues a su vez también están conformes con la educación que la misma les imparte porque el método de enseñanza que tienen los profesores es el más adecuado.
- Se ha podido identificar a través de los grupos focales que la relación que los estudiantes tienen con todo el personal, especialmente con profesores es muy buena, por lo que no los afecta en su sentido de pertenencia con la institución, es decir los afecta por el entorno físico en el que se desenvuelven, ya que piensan que las áreas verdes y las canchas deportivas no son las más adecuadas; además creen que se necesita adecuación de aulas y aseo en baños.

6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

6.1. Análisis FODA



6.2. Objetivo de la Propuesta

El plan de comunicación interna responde a las necesidades que se obtuvieron durante el proceso de investigación, por lo que se plantearon algunos objetivos, los cuales permitirán tener una idea clara de lo que se quiere lograr.

6.2.1. Objetivo General de la Propuesta

Diseñar un Plan de Comunicación Interna de la Unidad Educativa León Becerra, para mejorar el clima laboral y fortalecer la comunicación y el sentido de pertenencia en estudiantes y empleados.

6.2.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Mejorar el clima laboral de la Unidad Educativa León Becerra para fortalecer vínculos internos entre los empleados.
- Generar sentido de pertenencia en los estudiantes y empleados de la Institución.
- Fortalecer la comunicación interna, para una mayor efectividad en los procesos de información y comunicación.

Tabla 3. Matriz Estratégica

MATRIZ ESTRATÉGICA			
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	PÚBLICOS	ESTRATEGIAS
<p>1. Diseñar un Plan de Comunicación Interna de la Unidad Educativa León Becerra, para mejorar el clima laboral y fortalecer el sentido de pertenencia en estudiantes y empleados.</p>	<p>1.1 Mejorar el clima laboral de la Unidad Educativa León Becerra para fortalecer vínculos internos.</p>	<p>Director, personal administrativo y académico, personal de seguridad, servicio y mantenimiento y docentes.</p>	<p>1.1.1 Mejorar el modelo estructural de la Institución.</p>
			<p>1.1.2 Desarrollar e implementar acciones que permitan mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados.</p>
	<p>1.2 Generar sentido de pertenencia en los estudiantes y empleados de la Institución.</p>	<p>Director, personal administrativo y académico, personal de seguridad, servicio y mantenimiento, docentes y estudiantes.</p>	<p>1.2.1 Incentivar a los empleados de la Institución.</p>
			<p>1.2.2 Motivar a los estudiantes de la Institución.</p>
			<p>1.2.3 Difundir la filosofía de la Institución a todos sus públicos internos.</p>
	<p>1.3 Fortalecer la comunicación interna, para una mayor efectividad en los procesos de información y comunicación.</p>	<p>Directivos, personal administrativo y académico, personal especializado, personal de seguridad, servicio y mantenimiento, docentes y estudiantes.</p>	<p>1.3.1 Implementar herramientas y canales comunicacionales.</p>
			<p>1.3.2 Mejorar el uso y el acceso de canales y herramientas de comunicación existentes.</p>

Tabla 4. Matriz Táctica

MATRIZ TÁCTICA				
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO		ACCIONES	RESPONSABLES
1. Diseñar un Plan de Comunicación Interna de la Unidad Educativa León Becerra, para mejorar el clima laboral y fortalecer el sentido de pertenencia en estudiantes y empleados.	1.1 Mejorar el clima laboral de la Unidad Educativa León Becerra para fortalecer vínculos internos entre los empleados.	1.1.1 Mejorar el modelo estructural de la Institución.	Contratación Comunicador Corporativo 1.1.1.1 Contratar a una persona que se encargue del manejo de la comunicación interna de la Institución. 1.1.1.1.1 La persona responsable deberá cumplir con el perfil de un comunicador corporativo. ANEXO 2.	Director
			Rediseño Organigrama Unidad Educativa León Becerra 1.1.2 Rediseñar el organigrama estructural de la Institución para evitar que exista una comunicación vertical unidireccional, con el fin de generar mensajes más directos y de doble vía. ANEXO 3.	Comunicador Corporativo, Director, Subdirectora Administrativa, Subdirectora Académica, Inspector.
		1.1.2 Desarrollar e implementar acciones que permitan mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados.	Salidas de Integración 1.1.2.1 Realizar salidas de integración dos veces al año a mediados de cada quimestre al Parque de la Familia y a la Hostería Monte Selva en Baños en el que participen todos los empleados, y de esta manera generar un espacio de convivencia y a su vez mejoren la comunicación entre compañeros. 1.1.2.1.1 En el Parque de la Familia se reunirán para realizar actividades dinámicas, juegos deportivos y degustarán un plato de fritada. Para la ida se contratará un bus. 1.1.2.1.1.1 En la Hostería Monte Selva - Baños podrán acceder a las piscinas y tendrán un almuerzo de la casa. Para la ida se contratará un bus.	Comunicador Corporativo, Inspector, Colecturía.
			Talleres de coaching 1.1.2.2 Motivar la solidaridad y el trabajo en equipo entre los empleados de las distintas áreas a través de talleres de coaching enfocados a la participación en equipo, con el fin de que todos mantengan una buena relación laboral y evitar cualquier tipo de competencia o subculturas dentro de la Institución. 1.1.2.2.1 Contratar a un asesor especializado en el tema de coaching.	Comunicador Corporativo, Colecturía y Asesor en coaching.
			Reunión para festejar los cumpleaños 1.1.2.3 Organizar una pequeña reunión mensual en el Aula Magna de la Institución el último viernes de cada mes, en el que participen todos los integrantes con el objetivo de festejar a los cumpleaños.	Comunicador Corporativo
			Reuniones formales 1.1.2.4 Informar mensualmente al personal a través de reuniones formales cualquier situación que afecte al desarrollo de la Institución, para evitar que se creen rumores y se provoque un clima tensionado. La reunión formal será dirigida por el Director de la Institución.	Comunicador Corporativo y Director.
			Capacitaciones para docentes 1.2.1.1 Realizar capacitaciones trimestrales a los docentes en temas pedagógicos para su constante actualización en el ámbito académico.	Comunicador Corporativo, Colecturía y Director
			Capacitaciones para personal administrativo y académico 1.2.1.2 Realizar trimestralmente capacitaciones de calidad del servicio, en el cual se trate acerca de los valores que se deben aplicar al momento de tratar con un cliente, destinado para el personal administrativo y académico ya que éstos son quienes tienen mayor acercamiento con los padres de familia, y por ende generan imagen frente a su público de interés. 1.2.1.2.1 Se contratará a una persona especializada en el tema de servicio al cliente.	Comunicador Corporativo, Colecturía y Capacitador.
			Capacitaciones para todo el personal 1.2.1.3 Realizar trimestralmente capacitaciones para potenciar la autoestima y la motivación de los empleados demostrando el papel importante que cada uno de ellos cumple en la institución. 1.2.1.3.1 Se contratará a una persona especializada en motivación laboral.	Comunicador Corporativo, Colecturía y Capacitador.
			Capacitaciones para profesores 1.2.1.4 Realizar capacitaciones trimestrales a profesores acerca del buen trato que deben dar al alumnado, con el fin de que mejore la comunicación de docentes y estudiantes. 1.2.1.4.1 Contratar a una persona especializada en psicopedagogía.	Comunicador Corporativo, Colecturía, Psicopedagogo y Director.
			Almuerzo por el Día del Maestro 1.2.1.5 Organizar un almuerzo una vez al año en la Aula Magna de la Institución por el día del Maestro, en el que se destaque el trabajo de los tres profesores que han obtenido el mejor puntaje durante todo el año lectivo, reconociéndolos con un diploma de mérito laboral. Participarán en el almuerzo todos los Directivos y el personal docente. ANEXO 4.	Comunicador Corporativo y Colecturía.

Continuación de la tabla 4.

1.2 Generar sentido de pertenencia en los estudiantes y empleados de la Institución.	1.2.1.6	<p>Sesión Solemne por el Día del Trabajador 1.2.1.6 Por el día del Trabajador se reconocerá anualmente a los empleados que han cumplido varios años de servicio en la Institución, serán partícipes todo el personal. 1.2.1.6.1 Se realizará una sesión solemne dirigida por las autoridades del plantel con el fin de entregar un reconocimiento a los empleados que cumplen 10, 15, 20 y 25 años de servicio institucional, es así que las personas que cumplan 10 años recibirán un botón establecido por el plantel y un diploma; para quienes cumplan 15, 20 y 25 años de servicio se les dará una medalla de bronce, plata y oro según corresponda, conjuntamente con una placa conmemorativa. Seguidamente tendrán una cena en el Restaurante Ilusiones con motivo de festejo. ANEXO 5,6, 7 y 8.</p>	Comunicador Corporativo y Colecturía.	
		<p>Reuniones mensuales 1.2.1.7 Realizar una reunión mensual en el que participen todos los integrantes del plantel, con el objetivo de que el Director destaque los logros obtenidos de los empleados y éstos a su vez den a conocer sus necesidades, aspiraciones laborales, inquietudes, sugerencias y dudas.</p>	Comunicador Corporativo y Director.	
		<p>Becas 1.2.1.8 Dar medias becas a los hijos de los trabajadores.</p>	Director	
		<p>Tarjetas personalizadas de felicitación para empleados 1.2.1.9 A los empleados de la Institución que estén cumpliendo años, se les enviará por correo electrónico una tarjeta personalizada de felicitación. ANEXO 9.</p>	Comunicador Corporativo	
		<p>Fondos de pantalla con frases motivacionales para personal administrativo y académico 1.2.1.10 En las computadoras del personal administrativo y académico se pondrá un fondo de pantalla el primer día de la semana con una frase motivacional. ANEXO 10.</p>	Comunicador Corporativo	
		<p>Chocolates personalizados con frase motivacional para todo el personal 1.2.1.11 El personal cuando se acerque a Recepción el primer día de cada mes a firmar su asistencia podrá servirse unos chocolates personalizados que se encontrarán en una bombonera, el cual vendrá con una frase motivacional. ANEXO 11.</p>	Comunicador Corporativo	
	1.2.2 Motivar a los estudiantes de la Institución	1.2.2.1	<p>Mascota de la Institución 1.2.2.1 Crear el diseño de una mascota de la Institución, para generar sentido de pertenencia con la misma. A través de la mascota, la cual se llamará Leoncio se motivará a los estudiantes y a todos los miembros del plantel y por medio de esta también se incentivará el uso de las herramientas y canales comunicacionales internos. ANEXO 12. 1.2.2.1.1 Contratar a un especialista en diseño gráfico para que diseñe la mascota de la Institución con la respectiva guía del Comunicador Corporativo.</p>	Comunicador Corporativo y Diseñador Gráfico.
			<p>Reconocimiento a alumnos destacados en ámbitos deportivos 1.2.2.2 Reconocer una vez al año a los estudiantes destacados en ámbitos deportivos en representación de la escuela, a través de la entrega de un diploma y un refrigerio antes de la hora del recreo.</p>	Comunicador Corporativo y Director.
		<p>Reconocimiento a alumnos destacados en ámbitos culturales 1.2.2.3 Reconocer una vez al año a los estudiantes que se han destacado en ámbitos culturales como: pintura, teatro, música; así como también en ámbitos deportivos fuera de la Institución entregándoles un refrigerio y un diploma antes de la hora del recreo. ANEXO 13.</p>	Comunicador Corporativo y Director	
		<p>Programa por el Día del Niño 1.2.2.4 En el Día del Niño, organizar un programa en el que los mismos realicen actividades y concursos recreativos. Además se brindará refrigerios y habrá una obra de teatro.</p>	Comunicador Corporativo y Comité Central de Padres de familia.	
		<p>Charlas de Sexualidad 1.2.2.5 Orientar y concienciar a estudiantes de octavo y noveno curso a través de charlas de sexualidad.</p>	Psicólogo de la Institución	
		<p>Fondos de pantalla con frases motivacionales para estudiantes 1.2.2.6 En las máquinas que reciben computación los estudiantes, se colocará un fondo de pantalla cada semana con una frase motivacional. ANEXO 14.</p>	Comunicador Corporativo	
		<p>Talleres prácticos extracurriculares 1.2.2.7 Realizar talleres prácticos extracurriculares de pintura, música y teatro una vez al mes, prolongándoles una hora más de clases a los alumnos, con el fin de que conozcan sus distintas habilidades. El estudiante de cada curso que se haya destacado más en cada una de las áreas será reconocido con un diploma y una entrada al cine.</p>	Comunicador Corporativo y Director.	
		1.2.3.1	<p>Filosofía institucional en las carteleras del plantel 1.2.3.1 Se ubicará la misión, visión y valores en las carteleras de forma permanente para generar recordación en todos los integrantes del plantel. ANEXO 15, 16 y 17.</p>	Comunicador Corporativo
<p>Obra de Teatro por el Día del Patrono 1.2.3.2 En el Día del Patrono, organizar una obra de teatro con la temática "Aprendiendo la filosofía de mi Institución". Todos los miembros serán partícipes del mismo.</p>	Comunicador Corporativo y persona especializada en teatro.			

Continuación de la tabla 4.

		<p>1.2.3 Difundir la filosofía de la Institución a todos sus públicos internos.</p>	<p>Fondos de pantalla con filosofía institucional para personal administrativo y académico 1.2.3.3 En las computadoras del personal administrativo y académico se pondrá un fondo de pantalla en el que se publicará la misión y visión de la Institución, con el fin de que los miembros se identifiquen con la filosofía de la misma. ANEXO 18.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>
			<p>Actividades y juegos para todos los empleados 1.2.3.4 Todos los empleados serán partícipes de varias actividades, entre ellas concursos y juegos que se realizarán en la Institución. 1.2.3.4.1 Uno de los juegos será formar grupos de seis personas para buscar pistas de la filosofía, es decir misión, visión y valores, los cuales estarán escondidas en los patios de la Institución, pues una vez que encuentren las pistas un representante del equipo tendrá que recordar la filosofía en frente de todos y escribir en las respectivas hojas la misión, visión y valores que aplique en el plantel respecto a sus funciones de trabajo. Esta actividad servirá para que los miembros conozcan a profundidad la filosofía institucional, a su vez para identificar la filosofía laboral que cumplen dentro del plantel y para integrarse entre todo el personal. ANEXO 19,20 y 21.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>
<p>1.3 Fortalecer la comunicación interna, para una mayor efectividad en los procesos de información y comunicación.</p>	<p>1.3.1 Implementar herramientas y canales comunicacionales</p>		<p>Creación revista estudiantil 1.3.1.1 Crear semestralmente una revista estudiantil, la misma que contenga información de interés para todos los miembros de la Institución como: logros de empleados, estudiantes, eventos realizados, artículos de interés y actividades lúdicas y recreativas. La revista servirá como una herramienta de socialización para todos quienes pertenecen al plantel, y para que se involucren mayormente en las actividades que se realiza en la misma. ANEXO 25.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>
			<p>Mailings informativos para padres de familia 3.1.2 Al empezar el año lectivo, un requisito de los padres de familia será crearse una cuenta de correo electrónico para que los mismos puedan enterarse de manera rápida y efectiva cualquier situación que se dé en la Institución. 1.3.1.2.1 Enviar mailings informativos para comunicar a los padres de familia, avisos importantes o actividades y reuniones que haya en la Institución.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>
	<p>1.3.2 Mejorar el uso y el acceso de canales y herramientas de comunicación existentes.</p>		<p>Carteleras para todos los integrantes del plantel 1.3.2.1 Mejorar el uso de las carteleras informativas para lo cual se necesitará rediseñar las mismas. 1.3.2.1.1 Se hará un redistribución de las carteleras dando una mejor ubicación a cada una de ellas para llegar con la información necesaria a cada uno de los públicos. Para diferenciar a cada una de las carteleras se destinarán distintos nombres, las mismas que dentro de su diseño ya contemplarán la filosofía institucional del plantel. 1.3.2.1.1.1 La primera cartelera se ubicará en la Recepción, es decir en la entrada principal ya que es el lugar donde hay más afluencia de gente, por lo que estará destinada especialmente para padres de familia y se denominará "informativo". La actualización del contenido de la cartelera se lo hará mensualmente y proporcionará información de interés como: eventos que se realicen en el plantel, reconocimientos de alumnos destacados, reuniones, entrega de libretas, avisos importantes, y por otro lado, se resaltarán valores que se deben inculcar a los niños en la casa. ANEXO 16. 1.3.2.1.1.1.1 La segunda cartelera estará ubicada en el pasillo de las oficinas, la cual estará dividida en dos. La primera división se denominará "Infoprofe" y estará destinada para docentes y la otra se denominará "Infolaboral" la cual estará dirigida a personal administrativo y académico y de servicio. En esta cartelera se publicará mensualmente cronogramas de actividades, reuniones, calendario minuto cívico y logros de los empleados. ANEXO 17. 1.3.2.1.1.1.1.1 Las carteleras que se ubicarán en cada piso serán para estudiantes, la cual se llamará "alumnizate", éstas serán más didácticas para generar mayor interés. La actualización del contenido de la cartelera se lo hará mensualmente y contendrán periódicos murales, fotos de actividades y eventos internos realizados, calendario de exámenes y logros que han obtenido los estudiantes dentro y fuera de la Institución. ANEXO 15.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>
			<p>1.3.2.1.1.1.2 Intensificar el uso de las carteleras a los estudiantes, regalándoles al inicio del año lectivo unos esferos impresos con el nombre de la cartelera "Alumnizate" y la mascota de la Institución. ANEXO 22.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>
			<p>Incentivar buzón de sugerencias a todo el personal 1.3.2.2 Incentivar el uso del buzón de sugerencias a todos los integrantes del plantel, para lo cual se rediseñará y se reubicará en lugares estratégicos. El nombre del buzón de sugerencias será exprésate. ANEXO 23.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>
<p>Incentivar uso de correo electrónico 1.3.2.3 Incentivar a los empleados el uso del correo electrónico, en el cual se transmita información general de la Institución a través del envío de mailings informativos. Mediante esta herramienta también se los estimulará para que se interesen en la información que se publique en la cartelera "Infoprofe" e "Infolaboral". ANEXO 24.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>			

Tabla 6. Presupuesto

PRESUPUESTO					
Acciones	Cantidad	Costo Unitario	Costo Real	Método Financiamiento	Observaciones
Contratar Comunicador Corporativo	1	\$700.00	\$700.00	León Becerra	
Rediseñar el organigrama estructural de la Institución.	1	\$0.00	\$0.00	/	
Platos de comida que se servirán los empleados en el Parque de la Familia.	33	\$4.50	\$148.50	León Becerra	Visitarán el Parque de la Familia una vez en el año lectivo.
Contratar un bus para movilizarse hasta el Parque de la Familia.	1	\$50.00	\$50.00	León Becerra	
Entrada a la Hostería Monte Selva en Baños incluido piscinas y almuerzo.	33	\$20.00	\$600.00	León Becerra	Visitarán la Hostería Monte Selva - Baños una vez en el año lectivo.
Contratar un bus para movilizarse hasta la Hostería Monte Selva - Baños.	1	\$200.00	\$200.00	León Becerra	
Contratar a un asesor especializado en el tema de coaching.	3	\$220.00	\$660.00	León Becerra	El taller se realizará tres veces en el año lectivo, y cada taller tendrá una duración de 6 horas.
Reuniones mensuales en la Institución para festejar los cumpleaños de los empleados.	/	/	\$50.00	León Becerra	
Reuniones formales para comunicar situaciones que afecten al desarrollo de la Institución.	10	\$0.00	\$0.00	/	
Capacitaciones a los docentes en temas pedagógicos, dictadas por el Director.	3	\$0.00	\$0.00	/	La capacitación dictada por el Director se realizará 3 veces en el año lectivo, y tendrá una duración de 6 horas.
Contratar a un capacitador especializado en el tema de servicio al cliente.	3	\$125.00	\$375.00	León Becerra	La capacitación se realizará tres veces en el año lectivo, y cada una de ellas tendrá una duración de 4 horas.
Contratar a un capacitador especializado en liderazgo y motivación laboral.	3	\$180.00	\$540.00	León Becerra	La capacitación se realizará tres veces en el año lectivo, y cada una de ellas tendrá una duración de 6 horas.
Diplomas para empleados y estudiantes destacados.	32	\$2.00	\$64.00	León Becerra	Incluye impresión. El número de diplomas variará según los estudiantes y trabajadores destacados.
Medallas de bronce para los empleados por cumplir años de servicio.	1	\$30.00	\$35.00	León Becerra	El número de medallas variará según el número de personas que cumplan 15 años de servicio.
Medallas de plata para los empleados por cumplir años de servicio.	1	\$40.00	\$45.00	León Becerra	El número de medallas variará según el número de personas que cumplan 20 años de servicio.
Medallas de oro para los empleados por cumplir años de servicio.	1	\$50.00	\$55.00	León Becerra	El número de medallas variará según el número de personas que cumplan 25 años de servicio.
Placas para los empleados por cumplir años de servicio.	3	\$30.00	\$90.00	León Becerra	El número de placas variará según el número de personas que cumplan años de servicio en la Institución.
Cena por el día del Trabajador.	33	\$7.00	\$231.00	León Becerra	
Reunión mensual con el objetivo de que el Director destaque los logros obtenidos de los empleados.	11	\$0.00	\$0.00	/	
Estimular a los empleados más antiguos ascendiéndolos de puesto o cargo, con el fin de que se sientan tomados en cuenta y tengan un pequeño aumento de sueldo.	/	\$0.00	\$0.00	León Becerra	El aumento de sueldo será según el ascenso del puesto o cargo y el mismo será según la necesidad de la Institución.
Dar medias becas a los hijos de los trabajadores.	/	\$0.00	\$0.00	León Becerra	
Enviar por correo electrónico una tarjeta personalizada de felicitación a los empleados.	/	\$0.00	\$0.00	/	
Chocolates personalizados con una frase motivacional.	396	\$0.30	\$118.80	León Becerra	Los chocolates recibirán el primer día de cada semana.
Refrigerio a los estudiantes destacados en ámbitos deportivos en representación de la escuela.	10	\$1.50	\$15.00	León Becerra	La cantidad solo es un aproximado porque los refrigerios variarán según los estudiantes que se hayan destacado en el ámbito deportivo.
Refrigerio para los estudiantes destacados en ámbitos culturales y deportivos fuera de la Institución.	10	\$1.50	\$15.00	León Becerra	La cantidad solo es un aproximado porque los refrigerios variarán según los estudiantes que se hayan destacado en estos ámbitos.
Refrigerios para los estudiantes por el Día del Niño.	470	\$2.50	\$1.175.00	León Becerra y Comité Padres de Familia	
Obras de teatro.	2	\$80.00	\$160.00	León Becerra	Cada obra de teatro tendrá una duración de 45 minutos.
Fondos de pantalla para administrativos y académicos en el que se publicará la filosofía de la Institución.	/	\$0.00	\$0.00	/	
Orientar a estudiantes de octavo y noveno curso a través de charlas de sexualidad.	2	\$0.00	\$0.00	/	
Fondos de pantalla para estudiantes con una frase motivacional.	/	\$0.00	\$0.00	/	
Entradas al cine para los estudiantes destacados en los talleres prácticos.	17	\$3.50	\$59.50	León Becerra	
Impresión pistas filosofía institucional.	18	\$0.50	\$9.00	León Becerra	
Contratar a un especialista en diseño gráfico para que diseñe la mascota de la Institución.	1	\$50.00	\$50.00	León Becerra	
Costo de la revista estudiantil	503	\$2.50	\$ 1.258	León Becerra	La revista se repartirá a todos los integrantes del plantel.
Enviar mailings informativos a padres de familia y a empleados.	/	\$0.00	\$0.00	/	
Contratar a una persona especializada en psicopedagogía.	1	\$60.00	\$60.00	León Becerra	Los docentes recibirán las capacitaciones una vez en el año y la misma tendrá una duración de 2 horas.
Cartelera informativas.	6	\$600.00	\$360.00	León Becerra	
Esferos con el nombre de la cartelera "Alumnizate" y la mascota de la Institución.	470	\$0.40	\$188.00	León Becerra	
Papelería para impresión de información y fotos de las carteleras.	/	\$500.00	\$500.00	León Becerra	Presupuesto anual de la papelería para carteleras.
Buzón de sugerencias.	5	\$30.00	\$150.00	León Becerra	
SUBTOTAL			\$ 8.076,80		
			\$ 969,22		
IMPREVISTOS 10%			\$807,68		
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 9.853,70		

Tabla 7. Matriz de Evaluación

MATRIZ DE EVALUACIÓN					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
Mejorar el clima laboral de la Unidad Educativa León Becerra para fortalecer vínculos internos entre los empleados.	Motivación	AVANZADO	Contratar Comunicador Corporativo	Evaluación de desempeño	Medir el desempeño del Comunicador de acuerdo al perfil.
			Rediseñar el organigrama estructural de la Institución.	Encuesta	Comunicación anterior entre todos los empleados/Comunicación actual entre todos los empleados.
			Realizar salidas de integración en el que participen todos los empleados, y de esta manera generar un espacio de convivencia y a su vez mejoren la comunicación entre compañeros.	Sondeo de opinión	Número de empleados satisfechos con el paseo de integración/ Número de empleados que asistieron.
			Talleres de coaching enfocados a la participación en equipo.	Grupos Focales	Número de conclusiones positivas/Número de conclusiones emitidas en el grupo focal. Nivel de integración de los empleados antes de realizar actividades grupales/Nivel de integración actual al fomentar talleres grupales.
			Organizar una reunión en el Aula Magna de la Institución para festejar los cumpleaños de los empleados.	Encuesta	Número de empleados satisfechos con la reunión/Número de empleados que asistieron.
			Reuniones formales para comunicar situaciones que afecten al desarrollo de la Institución.	Encuestas de satisfacción	Número de empleados que aportaron con información valiosa/Número de empleados que asistieron.
Generar sentido de pertenencia en los estudiantes y empleados de la Institución.	Motivación	AVANZADO	Realizar capacitaciones a los docentes en temas pedagógicos.	Evaluación de desempeño	Número de docentes que aplicaron lo aprendido en su trabajo diario/Número total de docentes.
			Realizar capacitaciones de calidad del servicio.	Evaluación de desempeño	Número de personal administrativo que aplicaron lo aprendido en su trabajo diario/Número total de administrativos.
			Realizar capacitaciones para potenciar la autoestima y la motivación de los empleados.	Encuestas de motivación	Número de empleados motivados/Número total de empleados.
			Realizar capacitaciones a profesores acerca del buen trato que debe recibir el alumnado.	Evaluación de desempeño	Número de docentes que aplicaron lo aprendido con los alumnos/Número total de docentes.
			Organizar un almuerzo una vez al año en la Aula Magna de la Institución por el día del Maestro, en el que se destaque el trabajo de los tres profesores mejor puntuados.	Encuestas de satisfacción	Número de docentes satisfechos con el objetivo del almuerzo/Número de docentes que participaron.
			Organizar una cena en el Restaurante Ilusiones una vez al año por el día del Trabajador, con el fin de entregarles un reconocimiento a los empleados que han cumplido varios años de servicio.	Encuestas de satisfacción	Número de empleados satisfechos con el objetivo de la cena/Número de empleados que participaron.
			Realizar una reunión mensual con el objetivo de que el Director destaque los logros obtenidos de los empleados.	Encuestas de satisfacción	Número de empleados satisfechos con el objetivo de la reunión/Número total de empleados. Logros alcanzados anteriormente a que se crea la reunión/Logros alcanzados después de la creación de la reunión.
			Estimular a los empleados más antiguos ascendiéndolos de puesto o cargo.	Sondeo de opinión	Número de empleados satisfechos con el ascenso/Número de empleados que cumplan los requisitos necesarios para aplicar a un puesto de ascenso.
			Dar medias becas a los hijos de los trabajadores.	Sondeo de opinión	Número de empleados que tienen a sus hijos estudiando dentro de la institución y reciben descuento en las pensiones/Número total de empleados.
			Enviar por correo electrónico una tarjeta personalizada de felicitación.	Encuesta de motivación	Número de empleados motivados/Número de empleados a quien se le envió el correo electrónico.
			Fondos de pantalla para personal con frase motivacional.	Conteo	Número de empleados que posee computadora/Número total de empleados.
			Chocolates personalizados con una frase motivacional.	Sondeo de opinión	Número de empleados motivados/Número total de empleados.
			Reconocer una vez al año a los estudiantes destacados en ámbitos deportivos en representación de la escuela.	Encuestas de motivación	Número de estudiantes motivados/Número de estudiantes destacados en ámbitos deportivos dentro de la Institución.
			Reconocer una vez al año a los estudiantes destacados en ámbitos culturales y deportivos fuera de la Institución.	Encuestas de motivación	Número de estudiantes motivados/Número de estudiantes destacados en ámbitos deportivos y culturales fuera de la Institución.
			Organizar un programa en el Día del Niño.	Grupos Focales	Número de estudiantes satisfechos con el programa/Número de estudiantes que fueron realizados el focus group.
			Orientar a estudiantes de octavo y noveno curso a través de charlas de sexualidad.	Encuestas de satisfacción	Número de estudiantes satisfechos con las charlas/Número de estudiantes que recibieron la charla.
			Fondos de pantalla para estudiantes con frase motivacional.	Conteo	Número de estudiantes que recibe clases de computación/Número total de estudiantes.
			Realizar talleres prácticos de pintura, música y teatro, dirigido para todos los estudiantes, y reconocer con un diploma y una entrada al cine al alumno que más se destaque en cada curso.	Grupos Focales	Número de estudiantes motivados/Número de estudiantes destacados en los talleres prácticos.
			Organizar una obra de teatro en el Día del Patrono.	Grupos Focales	Número de estudiantes satisfechos con el objetivo de la obra de teatro/Número de estudiantes que fueron realizados el focus group.
			Fondos de pantalla para personal con la filosofía de la Institución.	Conteo	Número de empleados que posee computadora/Número total de empleados.
Concursos y juegos que se realizarán en la Institución.	Encuestas de satisfacción	Número de empleados satisfechos con el objetivo de los concursos y juegos/Número total de empleados.			
Fortalecer la comunicación interna, para una mayor efectividad en los procesos de información y comunicación.	Información	INTERMEDIO	Crear el diseño de una mascota de la Institución para generar una imagen que sirva como vínculo entre estudiantes y todo el personal que forma parte de la misma.	Grupos Focales	Medir a través de los grupos focales si la mascota de la Institución ha servido como vínculo para incrementar la comunicación interna.
			Crear semestralmente una revista estudiantil, la cual servirá para que todos los integrantes del plantel se involucren mayormente en las actividades que se realiza en la Institución y para incentivarlos al uso de la tecnología.	Conteo	Número de interacciones al día.
			Crear mailings informativos para padres de familia y estudiantes que abarquen temas académicos que los mismos revisarán en el transcurso de la semana, y a su vez también se comunicará avisos importantes como: reuniones o eventos.	Encuestas	Número de mailings leídos por los estudiantes y padres/Número de mailings recibidos por los padres.
			Mejorar el uso de las carteleras informativas.	Encuestas	Número de publicaciones leídas por los integrantes de la Institución/Número de publicaciones que hay en la cartelera
			Intensificar el uso de las carteleras a los estudiantes, regalándoles al inicio del año lectivo unos esferos con el nombre de la cartelera "Alumnizate" y la mascota de la Institución.	Grupos Focales	Número de estudiantes que se interesaron por mirar la cartelera por intermedio de los esferos/Número total de estudiantes que recibieron el esfero.
			Incentivar el uso del buzón de sugerencias.	Conteo	Número de integrantes que dejen en comentarios en el buzón/Número total de integrantes de la Institución.
			Incentivar a los empleados el uso del correo electrónico a través de mailings informativos.	Encuestas	Número de mailings leídos por los empleados/Número de mailings recibidos por los empleados.

7. CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Mediante el proceso de investigación se ha detectado que en la Unidad Educativa León Becerra los colaboradores no se encuentran muy motivados porque a pesar de que realizan sus responsabilidades laborales con esfuerzo y dedicación, no reciben un incentivo positivo ya que en pocas ocasiones son acreedores de un reconocimiento o una recompensa, aspecto que influye significativamente en la parte interna, lo cual ha afectado al clima laboral. Por consiguiente, más del 50% del personal afirma que el ambiente de trabajo en el que se desarrollan es tenso y poco apropiado, razón por la cual no se sienten completamente identificados con la Institución.
- No existe una persona encargada de gestionar la comunicación interna en la Institución, lo que ha provocado que las herramientas y canales comunicacionales formales que se manejan dentro de la misma no sean aprovechadas adecuadamente.
- Se ha identificado que la relación que los estudiantes manejan con el personal, especialmente con docentes es muy buena, por lo que no los afecta en su sentido de pertenencia con el plantel. Sin embargo, un factor clave que influye en este aspecto es el entorno físico en el que se desenvuelven los alumnos, puesto que consideran que las áreas verdes y las canchas deportivas es una debilidad de la Institución.

7.2. Recomendaciones

- Se recomienda la contratación de una persona con el perfil de un Comunicador Corporativo para que se encargue del manejo adecuado de la comunicación interna dentro de la Institución.
- Difundir la filosofía institucional a través de canales de comunicación interna a todos los miembros que forman parte de la misma, con el fin de que se sientan identificados con el plantel.
- Desarrollar planes de capacitación con el propósito de motivar las responsabilidades del personal e incentivar la cooperación de trabajo en equipo. Por otro lado, realizar actividades que ayuden a estrechar las relaciones entre los empleados y directivos para crear un ambiente laboral armonioso y estable.
- Implementar nuevos canales y herramientas comunicacionales, y a su vez mejorar los ya existentes para que exista una mayor efectividad en los procesos de información y comunicación.
- Mejorar espacios del entorno físico de la Institución, pues se ha detectado mediante los grupos focales que los estudiantes requieren de espacios verdes y canchas deportivas más grandes, así como también necesitan readecuación de aulas y aseo en baños para un mejor desempeño y ambiente escolar.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/ organizacional*. México, D.F: Cengage Learning.
- Alcalá, A. (2001). *Un Timón en la Tormenta: Como implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. España: Díaz de Santos, S.A.
- Benavides, C. (2012). *Importancia de la Infraestructura Escolar en la Educación*. Recuperado el 29 de mayo del 2014 <http://www.sedbogota.edu.co/archivos/Temas%20estrategicos/Inspeccion/2012/junio/3.%20Importancia%20de%20la%20infraestructura%20escolar%20en%20la%20educacion%20-%20PMEE.pdf>
- Bernal, J. (s. f). *Cómo crear la política de tu empresa: Definiciones, requisitos y tipos de políticas*. Recuperado el 6 de marzo del 2014 <http://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>
- Caldevilla, D. (2010). *La cara interna de la comunicación de la empresa*. Madrid: Visión Libros.
- Castellón, S. (2010). *Comunicación Humana y Empresarial*. México: Pearson Educación.
- Costa, J. (2009). *El Dircom Hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto.
- Coulter, R. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Chiang, V., Martín, M. y Nuñez A. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales S.L.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F: Mc Graw Hill (2da ed.).
- Druker, Peter. (2008). *Estructuras Organizativas*. España: Editorial Vértice.
- Enrique, M., Madroñero, M., Morales, F. y Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. España: Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona.
- Farson, R. (1997). *Administración de lo absurdo*. México: Prentice Hall.

- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gento, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla (3d. edición).
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: Enfoque latinoamericano*. México, D.F: Pearson.
- Jiménez, J. (2000). *Manual de Gestión para Jefes de Servicios Clínicos*. Madrid: España: Díaz de Santos, S.A.
- Manco, M. (2014). *Clima Institucional Educativo y Conciliación Escolar*. Recuperado el 29 de mayo del 2014 <http://sistemas3.minjus.gob.pe/enmarcando/articulo.asp?edicion=19&p=81&pg=1>
- Molinera, J. (2006). *Absentismo Laboral: Causas, control y análisis, nuevas formas, técnicas para su reducción*. Madrid, España: FC Editorial.
- Parker, G., McAdams, J. y Zielinsky, D. (2013) *¿Cómo recompensar eficazmente a un equipo de trabajo?* Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Peiro, J., Rodríguez, I. y González, M. (2008). *El Absentismo Laboral: Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Valencia: Umivale.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires - Argentina: DIRCOM (1ª ed.).
- Robbins, P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Salazar, J., Guerrero., Machado, B. y Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Ciudad de la Habana, Cuba: ACIMED S.A.
- Servitje, R. (2003). *Bimbo: Estrategia de Éxito Empresarial*. México: Prentice Hall.
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, J. y Rojo, C. (2008). *Las Relaciones Humanas en la Empresa*. Madrid, España: Paraninfo.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Stephen, R. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*: México: Pearson Educación: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 1

Modelos de Encuestas Público Interno

Personal Administrativo y Académico

Encuesta para medir el clima laboral de la Unidad Educativa León Becerra Dirigido para personal administrativo y académico.

Se están realizando estas encuestas con la finalidad de conocer algunos aspectos que nos permitirán determinar cuan positivo es el ambiente de trabajo, y qué tan satisfechos se encuentran con el tipo de comunicación que maneja la Institución entre los miembros.

La información que nos brinden será de **carácter confidencial y anónimo**, con el propósito de establecer propuestas de mejora, que permitan optimizar la comunicación, el clima laboral y a su vez fortalecer el sentido de pertenencia en la Institución.

Marque con una x la respuesta que usted considere.

1.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en esta Institución Educativa?

Mucho () Más o menos () Poco () Nada ()

2.- Califique del 1 al 5 su nivel de pertenencia con la Institución. (Siendo 5 excelente y 1 muy malo).

3.- ¿Se siente un colaborador valioso e importante dentro de la Institución?

Sí () No ()

¿Por qué?-----

4.- ¿Participa en las decisiones y aporta en los planes y proyectos que se realizan en la Institución?

Sí () No ()

5- ¿Cuán motivado se siente en su trabajo?

Mucho () Más o menos () Poco () Nada ()

¿Por qué?-----

6.- ¿Cómo percibe usted el ambiente laboral en la Institución?

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

7.- ¿En esta institución existe una comunicación abierta, honesta y recíproca?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()

En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

8.- ¿En la Institución se fomenta la comunicación interna a través de medios formales?

Sí () No ()

¿Cuáles?-----

9.- ¿Los problemas que existen dentro de la Institución son identificados y resueltos abiertamente?

Sí () No ()

10.- ¿Considera que existe una clara relación entre su trabajo, la visión y los objetivos de la institución?

Sí () No ()

11.- ¿Conoce apropiadamente las funciones y actividades a desarrollar en su lugar de trabajo?

Sí () No ()

12.- ¿Recibe un reconocimiento cuando hace bien su trabajo?

Siempre () Constantemente () A veces () Nunca ()

13.- ¿Se adapta rápidamente a los cambios que se dan en la Institución?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()

En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

14.- ¿Usted se ausenta en la Institución y deja de cumplir con las funciones de su puesto de trabajo continuamente?

Sí () No ()

¿Por qué?-----

15.- ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

16.- ¿Cómo es la relación de trabajo con el Director de la Institución?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

17.- ¿Cómo afectan los rumores dentro de la Institución al clima laboral?

Se crea información inexacta () Se generan conflictos ()

Desmotivación del personal () Se genera un clima de angustia e
incertidumbre ()

18.- Le agradecemos nos haga saber algunos comentarios acerca de aspectos que ayuden a mejorar el ambiente laboral de la Institución.

Personal Docente

Encuesta para medir el clima laboral de la Unidad Educativa León Becerra Dirigido para personal docente

Se están realizando estas encuestas con la finalidad de conocer algunos aspectos que nos permitirán determinar cuan positivo es el ambiente de trabajo, y qué tan satisfechos se encuentran con el tipo de comunicación que maneja la Institución entre los miembros.

La información que nos brinden será de **carácter confidencial y anónimo**, con el propósito de establecer propuestas de mejora, que permitan optimizar la comunicación, el clima laboral y a su vez fortalecer el sentido de pertenencia en la Institución.

Marque con una x la respuesta que usted considere.

1.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en esta Institución Educativa?

Mucho () Más o menos () Poco () Nada ()

2.- Califique del 1 al 5 su nivel de pertenencia con la Institución. (Siendo 5 excelente y 1 muy malo).

3.- ¿Participa en las decisiones y aporta en los planes y proyectos que se realizan en la Institución?

Sí () No ()

4- ¿Cuán motivado se siente en su trabajo?

Mucho () Más o menos () Poco () Nada ()

¿Por qué?-----

5.- ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo en la Institución?

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

6.- ¿En esta institución existe una comunicación abierta, honesta y recíproca?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()

En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

7.- ¿En la Institución se fomenta la comunicación interna a través de medios formales?

Sí () No ()

¿Cuáles?-----

8.- ¿Los problemas que existen dentro de la Institución son identificados y resueltos abiertamente?

Sí () No ()

9.- ¿Considera que existe una clara relación entre su trabajo, la visión y los objetivos de la institución?

Sí () No ()

10.- ¿Considero que mi grupo de trabajo es responsable con las actividades requeridas?

Siempre () Constantemente () A veces () Nunca ()

11.- ¿Usted recibe capacitaciones de cualquier ámbito?

Sí () No ()

¿Cuáles?

12.- ¿Recibe un reconocimiento cuando hace bien su trabajo?

Siempre () Constantemente () A veces () Nunca ()

13.- ¿Se adapta rápidamente a los cambios que se dan en la Institución?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()

En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

14.- ¿Usted se ausenta en la Institución y deja de cumplir con las funciones de su puesto de trabajo continuamente?

Sí () No ()

¿Por qué?-----

15.- ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

16.- ¿Cómo es la relación de trabajo con el Director de la Institución?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

17.- ¿Cómo afectan los rumores dentro de la Institución al clima laboral?

Se crea información inexacta () Se generan conflictos ()

Desmotivación del personal () Se genera un clima de angustia e
incertidumbre ()

18.- ¿Usted motiva a los estudiantes en su aprendizaje?

Siempre () Constantemente () A veces () Nunca ()

19.- Le agradecemos nos haga saber algunos comentarios acerca de aspectos que ayuden a mejorar el ambiente laboral de la Institución.

Personal de Seguridad, Servicio y Mantenimiento

Encuesta para medir el clima laboral de la Unidad Educativa León Becerra Dirigido para personal de seguridad, servicio y mantenimiento

Se están realizando estas encuestas con la finalidad de conocer algunos aspectos que nos permitirán determinar cuan positivo es el ambiente de trabajo, y qué tan satisfechos se encuentran con el tipo de comunicación que maneja la Institución entre los miembros.

La información que nos brinden será de **carácter confidencial y anónimo**, con el propósito de establecer propuestas de mejora, que permitan optimizar la comunicación, el clima laboral y a su vez fortalecer el sentido de pertenencia en la Institución.

Marque con una x la respuesta que usted considere.

1.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en esta Institución Educativa?

Mucho () Más o menos () Poco () Nada ()

2.- Califique del 1 al 5 su nivel de pertenencia con la Institución. (Siendo 5 excelente y 1 muy malo).

3.- ¿Se siente un colaborador valioso e importante dentro de la Institución?

Sí () No ()

¿Por qué?-----

4.- ¿Cuán motivado se siente en su trabajo?

Mucho () Más o menos () Poco () Nada ()

¿Por qué?-----

5.- ¿Cómo percibe usted el ambiente laboral en la Institución?

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

6.- ¿En esta institución existe una comunicación abierta, honesta y recíproca?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

7.- ¿Los problemas que existen dentro de la Institución son identificados y resueltos abiertamente?

Sí () No ()

8.- ¿Conoce apropiadamente las funciones y actividades a desarrollar en su lugar de trabajo?

Sí () No ()

9.- ¿Recibe un reconocimiento cuando hace bien su trabajo?

Siempre () Constantemente () A veces () Nunca ()

10.- ¿Usted se ausenta en la Institución y deja de cumplir con las funciones de su puesto de trabajo continuamente?

Sí () No ()

¿Por qué?-----

11.- ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

12.- ¿Cómo es la relación de trabajo con el Director de la Institución?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

13.- ¿Cómo afectan los rumores dentro de la Institución al clima laboral?

Se crea información inexacta () Se generan conflictos ()

Desmotivación del personal () Se genera un clima de angustia e
incertidumbre ()

14.- Le agradecemos nos haga saber algunos comentarios acerca de aspectos que ayuden a mejorar el ambiente laboral de la Institución.

Modelo Encuesta Padres de Familia**Encuesta de Clima laboral en la Unidad Educativa “León Becerra”****Dirigido para el Comité Central de Padres de Familia**

Se están realizando estas encuestas con el fin de conocer qué tan satisfecho se encuentra con el servicio educativo que brinda la Institución, y en qué aspectos debería mejorar.

La información que nos brinde será de **carácter confidencial y anónimo**.

Marque con una x la respuesta que usted considere.

1.- ¿Considera que la pedagogía utilizada por los docentes permiten que su hijo (a) se desarrolle en el proceso de educación integral?

Siempre () Algunas veces () Casi nunca ()

2.- ¿Considera que los docentes prestan atención a las capacidades y dificultades que su hijo (a) presenta en el proceso de aprendizaje?

Siempre () Algunas veces () Casi nunca ()

3.- ¿La Institución establece canales de comunicación directos con usted (es)?

Siempre () Algunas veces () Casi nunca ()

4.- ¿Los docentes dialogan constantemente con usted (es) para optimizar el proceso de aprendizaje de sus hijos?

Siempre () Algunas veces () Casi nunca ()

5.- ¿La Institución organiza encuentros de padres de familia para propiciar la generación de herramientas que favorezcan al crecimiento de la institución y al desarrollo integral de sus hijos?

Siempre () Algunas veces () Casi nunca ()

6.- ¿La Institución promueve la participación de los estudiantes, padres de familia, y a otros miembros de la comunidad educativa para analizar situaciones institucionales y proponer planes y proyectos de mejoramiento?

Siempre () Algunas veces () Casi nunca ()

7.- La Institución organiza charlas informativas y educativas para la escuela de padres?

Siempre () Algunas veces () Casi nunca ()

8.- ¿Cómo calificaría servicio al cliente que brinda la Institución?

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

ANEXO 2

PERFIL COMUNICADOR CORPORATIVO

Denominación del puesto: Comunicador Corporativo

Experiencia: De un año en adelante en posiciones similares.

Edad: De 23 a 35 años.

Formación: Egresados o graduados de la carrera de Comunicación Corporativa.

Requisitos:

- Muy buen manejo de herramientas office.
- Tener muy buenos conocimientos de herramientas de diseño como: Illustrator, Photoshop, In Design, o afines.
- Muy buena redacción.

Competencias:

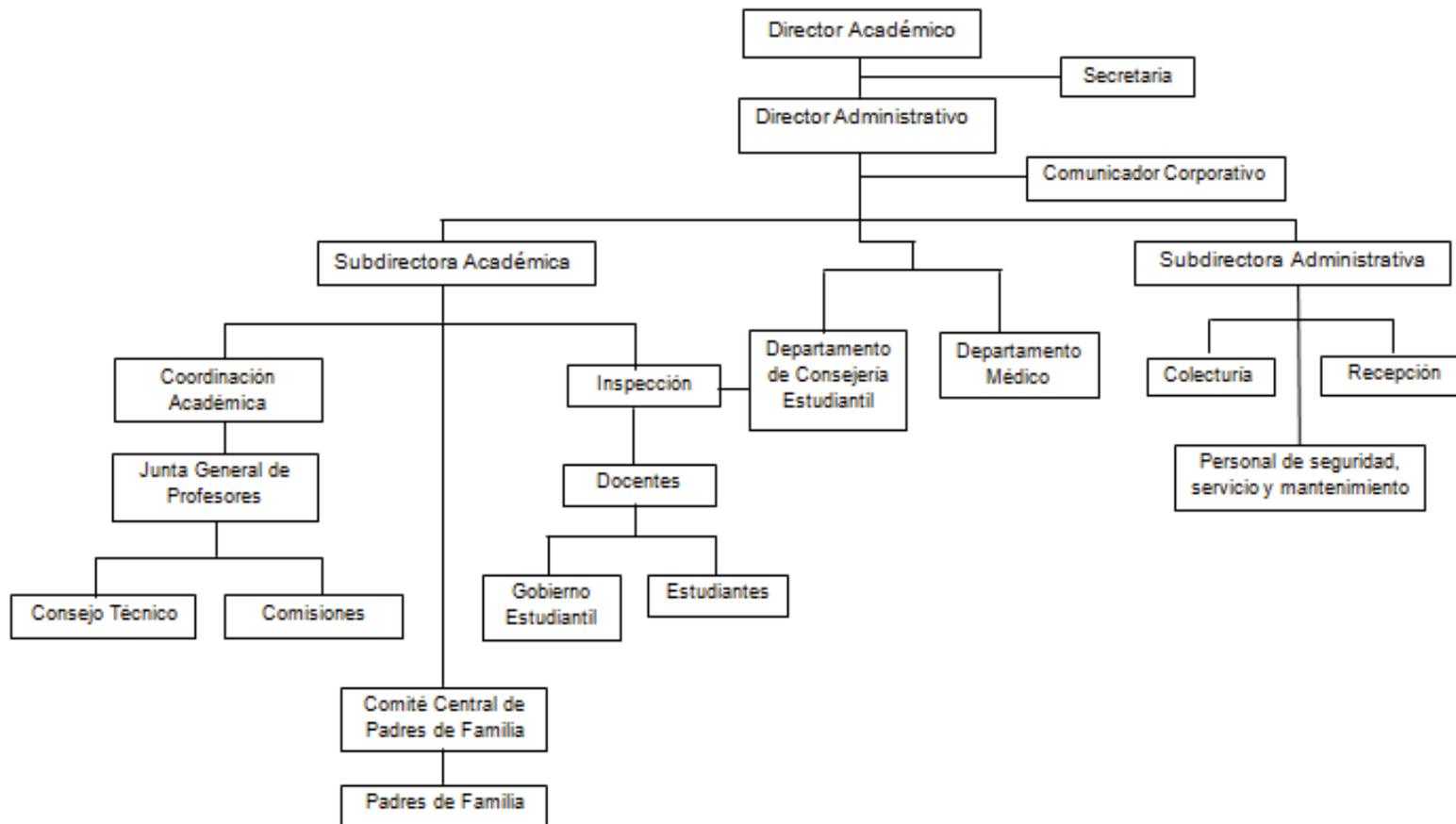
- Capacidad de análisis
- Orientación a resultados
- Pensamiento estratégico
- Atención al detalle
- Dinamismo
- Trabajo en equipo
- Proactivo
- Creativo
- Autónomo
- Buenas relaciones interpersonales

Funciones:

- Manejo de canales internos de comunicación. Redacción y edición de contenidos (afiches o información para carteleras, novedades del plantel, mailings institucionales y revista estudiantil).
- Seguimiento y evaluación de las acciones de comunicación interna.

- Organización de eventos, capacitaciones y reuniones.
- Gestión de clima laboral.
- Asesoramiento y soporte en comunicación a otras áreas del plantel.
- Colaborar con actividades de diseño para los productos comunicacionales que se usen en la Institución.
- Colaborar con el cumplimiento de las acciones que ayuden a fortalecer la cultura y la filosofía del plantel.

ANEXO 3 Organigrama Unidad Educativa León Becerra



ANEXO 4 Diploma de reconocimiento y mérito laboral

Pieza: Diploma

Formato: A3

Soporte: Cartulina Marfiliza 300g.

ANEXO 5 Medalla de bronce, plata y oro, por cumplir años de servicio en la institución



Pieza: Medalla

Formato: 7,5 cm Diámetro

ANEXO 6 Placa al mérito laboral por cumplir 15 años de servicio a la institución



Pieza: Placa

Formato: 21cm de alto y 13 cm de ancho

Soporte: Vidrio

Tallado con láser 2d y 3d

ANEXO 7 Placa al mérito laboral por cumplir 20 años de servicio a la institución



Pieza: Placa

Formato: 21cm de alto y 13 cm de ancho

Soporte: Vidrio

Tallado con láser 2d y 3d

ANEXO 8 Placa al mérito laboral por cumplir 25 años de servicio a la institución



Pieza: Placa

Formato: 21cm de alto y 13 cm de ancho

Soporte: Vidrio

Tallado con láser 2d y 3d

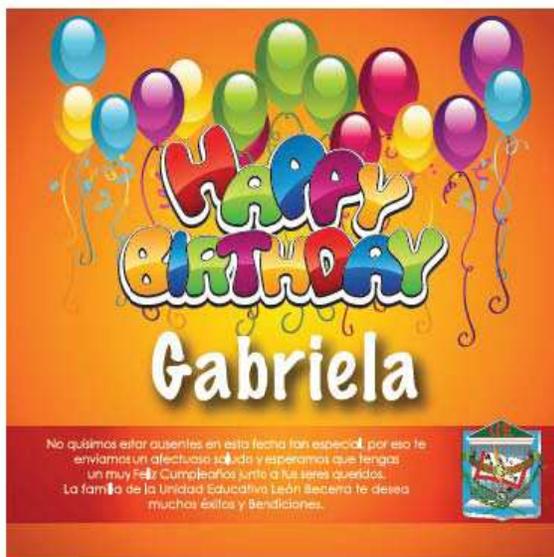
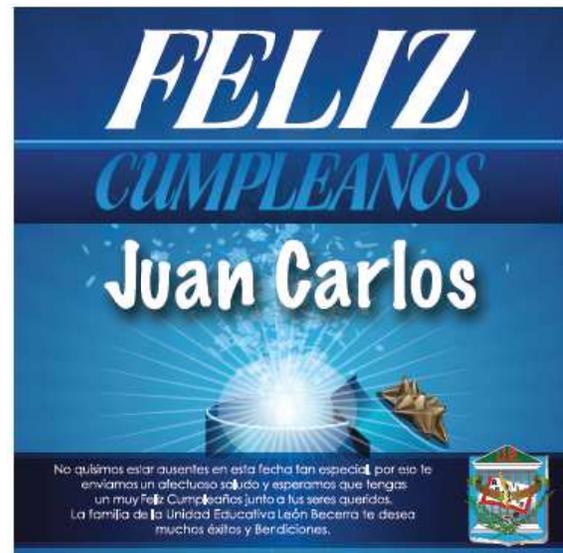
ANEXO 9 Tarjetas personalizadas para cumpleaños de la institución

Pieza: Tarjeta de cumpleaños para varone

Formato digital: 800x800 px

Formato impreso: 15 x 15 cm

Soporte: Cartulina de hilo



Pieza: Tarjeta de cumpleaños para varones

Formato digital: 800 x 800 px

Formato impreso: 15 x 15 cm

Soporte: Cartulina de hilo

ANEXO 10 Fondo de pantalla con frase motivacional para personal

Pieza: Wallpaper
Formato: 1024x768 px



ANEXO 11 Chocolates personalizados para personal con frase motivacional



Pieza: Chocolate negro y blanco

Peso: 30g

Envoltura: Papel chocolate color plata

Con la mascota de la escuela impresa

En el interior un papel fino con una frase

Motivadora y el nombre de la Institución

ANEXO 12

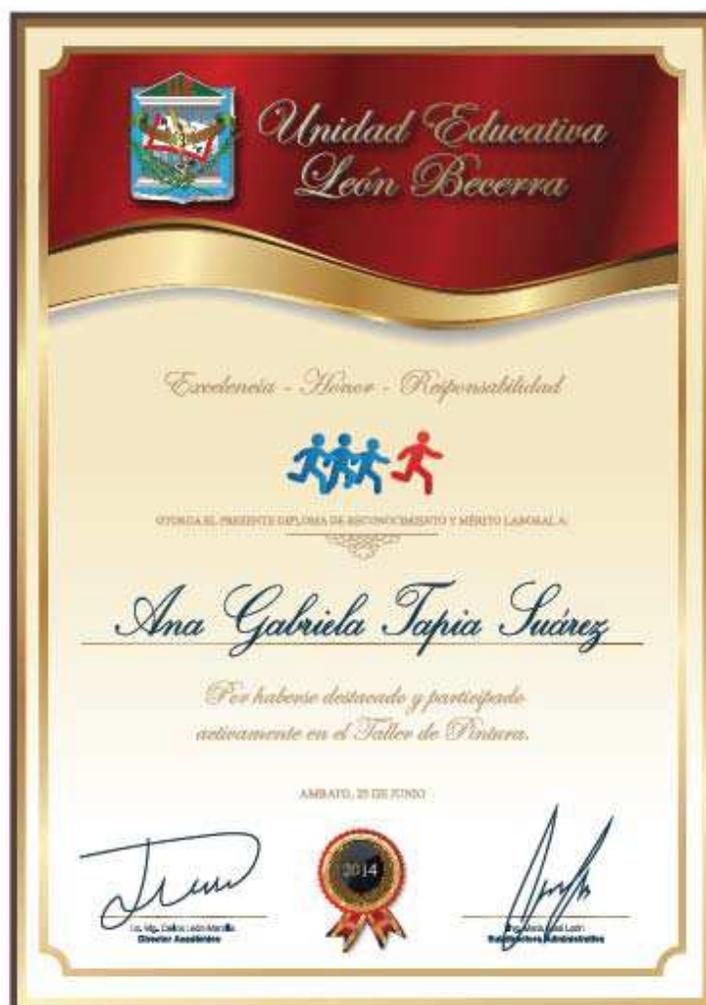


Descripción:

Nombre: Leoncio

Edad: 10 años

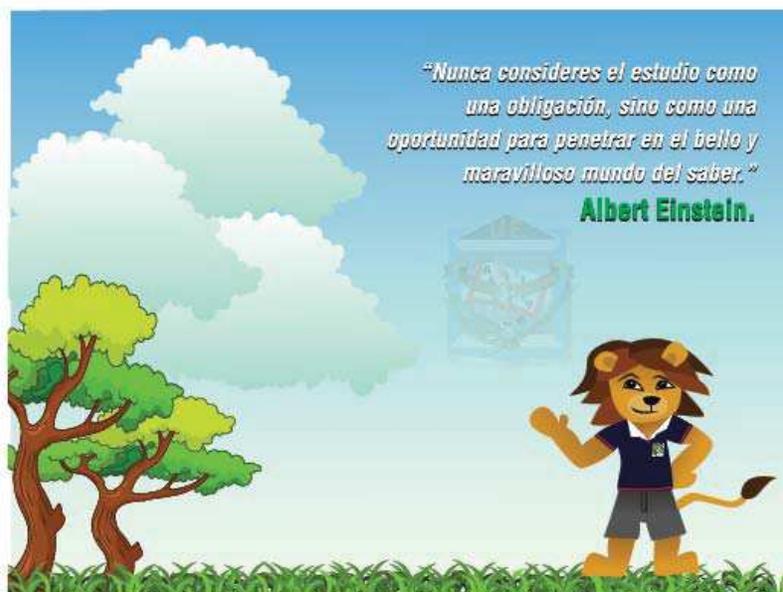
Le gusta divertirse, estudiar, jugar y compartir nuevas experiencias.

ANEXO 13 Diploma para estudiantes destacados

Pieza: Diploma

Formato: A3

Soporte: Cartulina Marfiliza 300g.

ANEXO 14 Fondo de pantalla con frase motivacional para estudiantes

Pieza: Wallpaper
Formato: 1024x768 px



ANEXO 15 Cartelera para estudiantes con filosofía institucional



Descripción:

Esta cartelera contendrá periódicos murales, fotos de actividades y eventos internos realizados, calendario de exámenes y logros que han obtenido los estudiantes dentro y fuera de la Institución.

Tamaño: 200 x 150 cm.

Soporte: Marco de madera, fondo de corcho o zintra de 5mm.

ANEXO 16 Cartelera para padres de familia con filosofía institucional



Descripción:

Esta cartelera proporcionará información de interés como: eventos que se realicen en el plantel, reconocimientos de alumnos destacados, reuniones, entrega de libretas, avisos importantes, y por otro lado, se resaltarán valores que se deben inculcar a los niños en la casa.

Tamaño: 200 x 150 cm.

Soporte: Marco de madera, fondo de corcho o zintra de 5mm.

ANEXO 17 Cartelera para personal docente, personal administrativo y académico y personal de servicio con filosofía institucional



Descripción:

En esta cartelera la primera división se denominará "Infoprofe" y estará destinada para docentes y la otra se denominará "Infolaboral" la cual estará dirigida a personal administrativo y académico y de servicio. En esta cartelera se publicará mensualmente cronogramas de actividades, reuniones, calendario minuto cívico y logros de los empleados.

Tamaño: 200 x 150 cm.

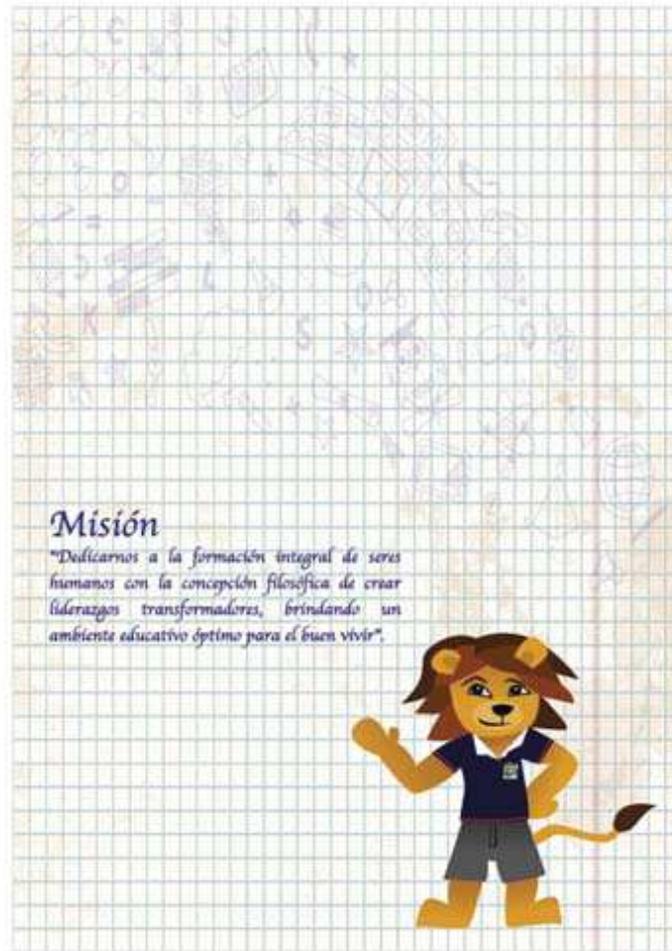
Soporte: Marco de madera, fondo de corcho o zintra de 5mm.

ANEXO 18 Fondo de pantalla con filosofía institucional para personal

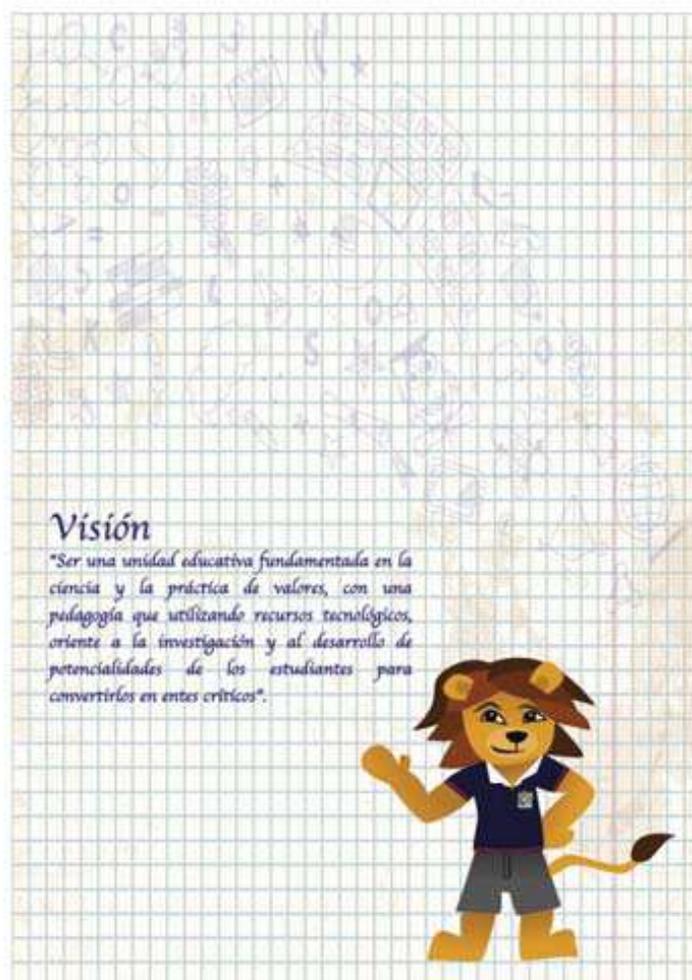


Pieza: Wallpaper
Formato: 1024x768 px



ANEXO 19 Material para actividad destinada al personal

Tamaño A5

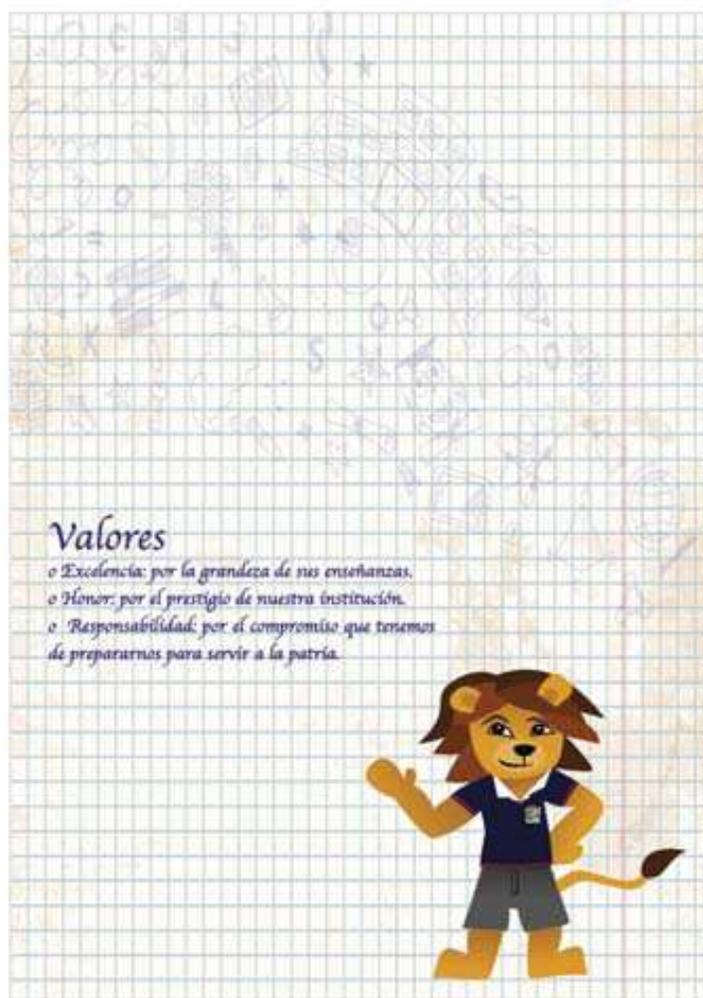
ANEXO 20 Material para actividad destinada al personal

Visión

**Ser una unidad educativa fundamentada en la ciencia y la práctica de valores, con una pedagogía que utilizando recursos tecnológicos, oriente a la investigación y al desarrollo de potencialidades de los estudiantes para convertirlos en entes críticos*.*



Tamaño A5

ANEXO 21 Material para actividad destinada al personal

Tamaño A5

ANEXO 22 Esferos para estudiantes



Pieza: Esfero de diferentes motivos con impresión de Leoncio y el nombre de la cartelera de estudiantes.

Objetivo: Intensificar el uso de las carteleras institucionales a los estudiantes.

ANEXO 23 Buzón de sugerencias para todos los integrantes de la institución



Descripción:

Soporte acero inoxidable con llave de seguridad, empotrado a la pared en el área más visible para estudiantes y para todo el personal.

Objetivo: Es una herramienta que servirá para identificar aspectos y oportunidades de mejora en la Institución que permitan evaluar y optimizar los recursos, procesos y requerimientos de todo el personal y estudiantes.

ANEXO 24 Mailing informativo para personal de la institución

Pieza: Mailing

Formato digital: 800 x 800 px

Objetivo: Incentivar a todo el personal a compartir sus logros, trabajos y vivencias en el ámbito académico para publicarlos en las carteleras.