



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN
EDUCATIVA**

**Propuesta de Intervención para mejorar la
Comunicación y el clima Organizacional del
Programa de Formación Complementaria de la
Escuela Normal Superior de Socha
Trabajo de grado como requisito para optar al grado de
Magister en Administración y Planificación Educativa**

Nidia Cristina Pérez Pita

**Yasir Alfonso Palacio Sejín
Panamá, Septiembre, 2017**



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN
EDUCATIVA**

**Propuesta de Intervención para mejorar la
Comunicación y el clima Organizacional del
Programa de Formación Complementaria de la
Escuela Normal Superior de Socha**

**Trabajo de grado como requisito para optar al grado de
Magister en Administración y Planificación Educativa**

Nidia Cristina Pérez Pita

**Yasir Alfonso Palacio Sejín
Panamá, Septiembre, 2017**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA
COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
PROGRAMA DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DE LA
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE SOCHA**



NOTA DE ACEPTACIÓN

NOMBRES Y APELLIDOS
JURADO PRINCIPAL

NOMBRES Y APELLIDOS
COMITÉ DE INVESTIGACIONES

DEDICATORIA

*“La vida no se trata de encontrarse a uno mismo,
sino de crearse a uno mismo”
Bernard Shaw*

A Dios

Por haberme bendecido con salud y sabiduría para lograr con éxito la elaboración de la tesis.

A mi madre Rosita

Por apoyarme con sus consejos, sus valores, su motivación constante y el amor que me ha dado durante toda su vida.

A mi amado esposo Fabio

Por su comprensión, colaboración, tolerancia y palabras de amor que me han permitido realizar mi tarea de investigadora con satisfacción.

A mi hija Deyna Valentina

Por su impulso y alegría que me acompaña como aliciente principal para realizarme y ser ejemplo de trabajo y fortaleza, con su comprensión y afecto han ayudado a realizar mi tarea con sabiduría y entereza.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia a Dios por permitirme realizar mis estudios y crecer cada día como profesional, para aportar a mis semejantes con conocimientos y actitudes positivas que ayuden a la solución de problemas de la realidad.

En segunda instancia agradecer a los docentes de la Universidad quienes me acompañaron en este proceso, con sus aportes, enseñanzas y trascendencia profesional propiciando espacios de intercambio de ideas y diálogo constructivo para la formación integral de profesionales.

Agradezco a los docentes y directivos de la Escuela Normal Superior de Socha por su participación activa y aportes para la realización del trabajo de investigación.

De manera especial quiero agradecer a mi tutor el Magister Yasir Alfonso Palacio Sejín quien con su dirección y apoyo, me ayudo en mi formación enriqueciendo mi trabajo y conocimientos.

A mi familia por su infinito amor, comprensión y paciencia, son una bendición para mi vida.

CRISTINA

TABLA DE CONTENIDO

Momento I: Definición de la Situación a investigar	13
A. Exploración de la situación.....	13
B. Pregunta de la Investigación	16
C. Propósitos de la Investigación.....	16
<i>Propósito General</i>	16
<i>Propósitos específicos</i>	16
D. Razones de la Investigación.....	17
E. Pertinencia Institucional de la Investigación.....	20
F. Descripción del Escenario de la Investigación.....	21
Momento II: Teorías de entrada para la construcción del fenómeno	22
A. Antecedentes.....	22
<i>Antecedentes Investigativos</i>	24
B. Conceptos definidores y Sensibilizadores.....	26
<i>Programa de Formación Complementaria</i>	26
<i>¿Qué es una intervención?</i>	27
<i>¿Qué significa mejorar?</i>	27
<i>La comunicación</i>	28
<i>La comunicación organizacional</i>	28
La importancia de la comunicación y su relación con la productividad.....	30
<i>Definiciones del clima organizacional</i>	31
<i>Factores que determinan el clima organizacional</i>	33
Bases legales.....	34
Momento III: Recorrido Metodológico	37
A. Enfoque paradigmático	37
B. Elección de la Tradición cualitativa.....	39
C. Criterios de selección de los informantes claves.....	41
D. Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	42
E. Validez y confiabilidad de la investigación.....	43
Momento IV: Análisis y descripción de los datos	45
A. Categorización de la Información.....	46
B. Análisis de los Datos.....	50
Momento V: Propuesta de Solución al Problema	66
A. Descripción.....	66
B. Fundamentación.....	66
C. Objetivos de la Propuesta.....	68
D. Metas.....	68
E. Beneficiarios.....	68
F. Productos.....	68
G. Localización.....	69
H. Metodología.....	69
I. Cronograma.....	80
J. Recursos.....	80
K. Presupuesto.....	80

L. Evaluación.....	81
M. Teoría sustentada en los datos	81
N. Constructo teórico de los datos cualitativos a la teoría.....	81
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFIA.....	85

TABLA DE FIGURAS

i. Grafica 1. Definiciones del clima organizacional.....	33
ii. Tabla 2. Grupo participante.....	45
iii. Diagrama Metodológico.....	46
iv. Formato de talleres.....	48
v. Formato de plan de acción.....	48
vi. Formato de Observación directa.....	49
vii. Matriz DOFA.....	50

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a docentes y directivas.....	87
Anexo 2. Ficha de validación de instrumentos.....	90
Anexo 3. Formato de asistencia a talleres.....	94
Anexo 4. Fotografías de aplicación de talleres.....	95
Anexo 6. Formato F-58 Revisión ortográfica.....	109
Anexo 7. Formato F-138 Certificación de proyectos de Formación....	110

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se inscribe de la Línea de investigación de Administración y Planificación en el eje temático de Administración Educativa de la UMECIT. El propósito principal de esta investigación es desarrollar una propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional del Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha.

Inicialmente se identifica los factores que inciden de forma negativa en la comunicación y el buen desarrollo del clima organizacional en el PFC, para luego diseñar y aplicar una propuesta de intervención para mejorar dicha situación, luego se evalúa el impacto generado a través de la propuesta de intervención.

Se hace un recorrido analítico por el estado actual de la discusión en torno a las categorías de comunicación y clima organizacional, explorándolo desde la teoría educativa en lo relacionado a la aplicabilidad en la escuela.

La estructura metodológica de la investigación está guiada por el estudio y manejo de la información de tipo cualitativo, con un diseño desde la Investigación Acción (I-A) esta perspectiva permite comprender las percepciones y significados de los docentes y directivos del Programa de Formación Complementaria sobre la comunicación y el clima organizacional.

Para desarrollar este trabajo se hace necesario acudir a tres técnicas que permiten cumplir con el propósito, en la primera fase diagnóstica se realiza una encuesta a los docentes con el objetivo de identificar los factores que inciden de forma negativa en la comunicación y el buen desarrollo del clima

organizacional. Luego en la fase de Diseño se recurre a la aplicación de talleres diseñados significativamente para aplicar acciones que conlleven a mejorar la comunicación y el clima organizacional, y una tercera técnica que es la observación directa con el objetivo de reflexionar sobre las vivencias, percepciones y significados que los docentes del PFC dan a la comunicación y el clima organizacional de la Escuela Normal Superior de Socha. De otra parte, se considera que la investigación proporcionará herramientas para ser aplicadas en la solución de problemáticas asociadas al tema de estudio.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE SOCHA

RESUMEN

Esta investigación se incluye dentro de la Línea de investigación de Administración y Planificación en el eje temático de Administración Educativa de la UMECIT, enmarcada metodológicamente dentro de la Investigación Cualitativa; permitiendo la comprensión de la dinámica escolar, en este caso se plantea como propósito desarrollar una propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional del Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha, dentro de un diseño de Investigación Acción educativa (I-A) con la implementación de acciones por medio de la aplicación de talleres, para luego describir y evaluar las percepciones y significados hacia el cambio de la realidad institucional.

Palabras Claves: Propuesta de Intervención, Comunicación, Clima Organizacional

PROPOSED INTERVENTION TO IMPROVE THE COMMUNICATION AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE BETWEEN DIRECTORS AND TEACHERS OF THE COMPLEMENTARY PROGRAM OF THE NORMAL HIGH SCHOOL OF SOCHA **ABSTRACT**

This research is included within the Administration and Planning Research Line in the thematic axis of Educational Administration of the UMECIT, framed methodologically within the Qualitative Research; allowing the understanding of the school dynamics, in this case it is proposed as a purpose to develop a proposal for intervention to improve the communication and organizational climate of the Complementary Training Program of the Escuela Normal Superior de Socha, within a research design Educational Action (IA) with the implementation of actions through the application of workshops, to then describe and evaluate the perceptions and meanings towards the change of institutional reality.

Keywords: Intervention Proposal, Communication, Organizational Climate.

MOMENTO I: Definición de la situación a investigar

A. Exploración de la Situación

Las instituciones educativas enfrentan en la actualidad una serie de retos y exigencias que implican el mejoramiento continuo tanto en la parte académica como de convivencia escolar; tanto docentes como directivos tienen el compromiso de propender por estos dos aspectos, lo cual implica, abordar el clima organizacional para alcanzar el éxito institucional.

Es importante prestar especial atención al clima organizacional, que se tiene dentro del ámbito escolar donde se involucre a docentes del PFC y directivos con el objetivo de incluirlos en el proceso, proporcionando información suficiente dar respuesta a las necesidades en cuanto al clima organizacional, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de la institución educativa. Si los integrantes se sienten identificados e integrados a ella, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar. Las instituciones educativas están en continuo cambio según las necesidades del contexto y exigencias del Ministerio de Educación Nacional (MEN) en cuanto a políticas educativas. Es una prioridad abordar esta problemática cuanto antes teniendo en cuenta que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) menciona entre sus directrices la importancia y necesidad de generar espacios de reflexión y trabajo que favorezcan el buen desarrollo de las diferentes actividades propuestas y que generen progreso en los procesos formativos de toda institución, según el MEN (2013)

El clima organizacional en entidades como las instituciones educativas, constituye un aspecto de suma relevancia en tanto determina la percepción del educador sobre la institución afectando directamente, entre otros

elementos, su desempeño, efectividad, identidad con el trabajo realizado, con la institución y sus compañeros. (p. 31).

En una indagación primaria basada en la observación e información obtenida a través del área de orientación escolar de la Escuela Normal Superior de Socha, se ha evidenciado algunas dificultades en cuanto al clima organizacional; falta de motivación por algunos de sus docentes, conflictos entre compañeros, discusiones aisladas, entre otras situaciones que afectan el normal desarrollo de las actividades y por tanto el logro de los objetivos propuestos. Es necesario mencionar que la falta de comunicación, el mal uso o la ausencia de la misma, han generado el deterioro de las relaciones entre compañeros.

Con esto se llega a definir la comunicación como una dimensión del clima organizacional y como herramienta interna que fortalece y construye la identidad y dinamismo de la organización, pero también la comunicación que se proyecta a nivel externo es la que representa la imagen de la institución y muchas veces no se le da la importancia requerida sino que se observa subjetivamente como un ejercicio de entrega de información, circulares o dar órdenes; ésta va más allá de esos hábitos en el continuo proceso organizacional. El programa de Formación Complementaria (PFC), de la Escuela Normal Superior del municipio de Socha se concibe según el PEI (2016)

Un programa que busca la formación de maestros para orientar procesos educativos con niños y niñas de los niveles de preescolar y básica primaria; de ahí que los actores que participan en él deben responder académica, personal y profesionalmente con las necesidades y prioridades existentes y deben dar una respuesta rápida y eficaz a las exigencias de calidad sugeridas por el Ministerio de Educación Nacional. (p.98).

Es así que el programa también propicia el desarrollo de las cuatro gestiones del P.E.I Institucional; respondiendo a su naturaleza y enfatizando su trabajo en la gestión pedagógica en el fortalecimiento de competencias personales,

básicas, ciudadanas y laborales e innovaciones en el campo educativo que fomentan el pensamiento crítico e investigativo. Ofrece espacios de proyección social que vinculan a la Escuela Normal Superior. Dentro del clima organizacional de la Escuela Normal Superior de Socha se tiene deficiencias en la dimensión de la comunicación conllevando a un malestar en el trabajo de los docentes y directivos que orientan en el PFC, entendido éste como “el ser y deber ser” para lograr la meta de formar Normalistas en educación con altos niveles de conocimiento, responsabilidad y ética; enfrentar problemas en el ejercicio de la práctica educativa en los entornos diversos que se desenvuelven los egresados. El PFC está conformado por 11 docentes que orientan las distintas asignaturas de la malla curricular, también hacen parte las coordinadoras y el rector.

Dentro del grupo de docentes y directivos se centra el objetivo de liderar el componente pedagógico que es el eje transversal del currículo de la institución; dicho componente se ha visto seriamente afectado por las muchas deficiencias en la dimensión comunicativa en el desarrollo de las diferentes actividades; entre ellas tenemos: el carácter conflictivo de algunos miembros del grupo, los mensajes tediosos y difíciles de entender, los canales de comunicación mal empleados, comunicación sin asertividad y miedo a expresar ideas, opiniones, pensamientos, sentimientos o creencias, que se evitan por temor a no herir susceptibilidades. Este aspecto relacional interpersonal y fundamental para el crecimiento y desarrollo integral del ser, de la manera equivocada en que se está manifestando, conlleva a una cultura de comentarios de pasillo que distorsiona la comunicación asertiva. Estas situaciones inciden de manera negativa en el normal desarrollo institucional y por lo tanto en el logro de los objetivos propuestos dentro del marco formativo.

B. Preguntas de la Investigación

Según lo expuesto se puede afirmar que en las instituciones educativas, en este caso particular la Escuela Normal Superior de Socha, al igual que en cualquier tipo de organización, el clima organizacional juega un papel fundamental e incide en la cotidianidad institucional; por tal razón, en procesos como la acreditación de alta calidad, que al igual que en los demás, requieren del trabajo en equipo y la interacción adecuada entre directivos y docentes. Teniendo en cuenta la problemática expuesta se plantea como pregunta de investigación la siguiente:

¿De qué manera se puede mejorar y fortalecer la comunicación y el clima organizacional del Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha?

C. Propósitos de la investigación

La presente investigación plantea los siguientes propósitos

Propósito General

Desarrollar una propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional del Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha.

Propósitos específicos

Identificar factores que inciden en la comunicación y el buen desarrollo del clima organizacional en el Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha.

Analizar los factores que inciden en la comunicación y el buen desarrollo del clima organizacional en el Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha.

Diseñar una propuesta de intervención que mejore la comunicación y el clima organizacional del Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha.

Aplicar estrategias de intervención que mejoren y fortalezcan la comunicación y el clima organizacional del Programa de Formación Complementaria la Escuela Normal Superior de Socha.

Evaluar el impacto generado a través de la propuesta de intervención sobre el mejoramiento en la comunicación y el clima organizacional del Programa de Formación complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha.

D. Razones de la investigación

La escuela es una institución que busca la trascendencia del ser, donde se crece y se construye relaciones que complementan el ámbito social, al definirla encontramos que Sacristan & Pérez (1999)

Concebida la escuela como institución específicamente configurada para desarrollar el proceso de socialización de las nuevas generaciones (...) La escuela por sus contenidos, por sus formas y por sus sistemas de organización va induciendo paulatinamente pero progresivamente en las alumnas y alumnos las ideas, conocimientos, representaciones, disposiciones y modos de conducta que requiere la sociedad adulta (...) de manera que mediante ese proceso de socialización prolongado, la sociedad industrial pueda sustituir los mecanismos de control externo de la conducta por disposiciones más o menos asumidas de autocontrol (Sacristán & (p.18).

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la escuela, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los integrantes se sienten identificados e integrados a

ella, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar, al explicar encontramos que el MEN (2013)

La convivencia escolar se puede entender como la acción de vivir en compañía de otras personas en el contexto escolar y de manera pacífica y armónica. Se refiere al conjunto de relaciones que ocurren entre las personas que hacen parte de la comunidad educativa, el cual debe enfocarse en el logro de los objetivos educativos y su desarrollo integral” (p.25).

Las Instituciones educativas son espacios que se rigen por normas, el tiempo está regulado, las actividades y el recreo, y los educandos deben asimilar y apropiarse formas de relación entre ellos y con los adultos (padres-maestros) que permita el actuar dentro de la colectividad; es importante que la escuela tenga clara la misión y visión de ciudadano que quiere formar, los niños como ciudadanos libres deben aprender a vivir en un estado de derecho como es Colombia, dentro de un ambiente de participación y preservando la sana convivencia.

La convivencia se integra todos los días en la escuela, en las actividades que los niños, profesores, padres de familia y demás entes educativos ayudan a cultivar la convivencia fortaleciendo los ambientes de aprendizaje de una manera participativa y democrática; es decir, crear un clima escolar positivo, para que el niño crezca con seguridad, responsabilidad, confianza, respeto y tolerancia. Es importante que desde el área de orientación se promueva el manejo adecuado de los conflictos y situaciones que afectan la convivencia laboral y social, buscar mediar y concertar; enseñar con el ejemplo y desarrollar competencias que conlleven integrantes de la comunidad educativa a tener relaciones felices y armoniosas con sus semejantes.

Ahora es oportuno definir que el Clima Organizacional es un aspecto que cuenta con gran evidencia empírica que ha establecido su importancia en cuanto al éxito de cualquier organización, inclusive en las dedicadas a los procesos educativos. En este sentido, no se trata de manera exclusiva de la

productividad, sino del bienestar de las personas y los objetivos de diverso orden que se establecen en las instituciones. El clima organizacional se refiere al ambiente interno que se genera a partir de las interacciones de las personas que hacen parte de la organización, el cual puede ser de confianza, progreso, temor, inseguridad o desagrado.

Por lo anterior, se hace relevante identificar factores que inciden de forma negativa en el clima organizacional en la dimensión comunicativa en la E.N.S.S, para diseñar una propuesta de intervención que ayude en la eficiencia y eficacia del sistema educativo; teniendo en cuenta este aporte, se evidencia la importancia de mantener un buen clima en el Programa de Formación Complementaria, puesto que éste es el eje transversal para la formación de formadores (Normalistas), la comunicación constituye un elemento esencial para mantener un adecuado clima organizacional, argumenta Rojas (2010) que

La comunicación es la habilidad de expresar ideas positivas y negativas y los sentimientos de una manera abierta, honesta y directa que reconoce los derechos y deberes, respetando y asumiendo con responsabilidad las acciones, permitiendo afrontar de manera constructiva y encontrando soluciones a problemas del contexto (p.14).

El desarrollo de un clima organizacional negativo afecta directamente el desempeño de los integrantes, la efectividad, la comunicación y la identidad con el trabajo realizado, con la institución y con los compañeros; por tanto, es importante realizar propuestas desde la misma institución que ayuden a mejorar y fortalecer el clima organizacional. No se puede desconocer que un factor determinante para que el clima organizacional sea un tema de interés en el ámbito educativo, ha sido y es la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la educación, es decir, educar con el ejemplo y con el testimonio de vida en comunidad

E. Pertinencia Institucional de la Investigación

Buscando aportar a la comunidad educativa de la ENSS un mejoramiento en el clima organizacional que beneficie al Programa de Formación complementaria dando asertividad en la comunicación entre docentes y directivos. El plan de fortalecimiento de la Escuelas Normal Superior de Socha busca mejorar los procesos de formación inicial y en servicio de los maestros. En este contexto se reconoce a la pedagogía como el eje fundante de esa educación, es decir, tener el conocimiento no es lo mismo que saber enseñarlo. Por esto, se requieren profesionales que además de tener el saber sobre el área elegida, sean pedagogos de ese conocimiento; por ello es importante que el grupo que dirige y orienta el Ciclo de Formación complementaria sea un ejemplo en su organización, en el desarrollo de procesos y en cuanto al trabajo en equipo, con excelente comunicación para coordinar y ejecutar tareas que conlleven a la calidad y eficiencia del servicios educativo.

Se busca el fortalecimiento de la comunicación entre docentes y directivos del Programa de Formación Complementaria para aportar al clima organizacional de la ENSS; por medio de la intervención se pretende identificar necesidades en la comunicación, con los docentes que guían y orientan el PFC y las directivas, influenciando de una manera positiva con la intervención para hacer que la comunicación sea eficiente y eficaz para el ejercicio de la práctica educativa, ejerciendo directamente en el comportamiento o desempeño de los individuos. Mejorar la comunicación equivale a transmitir la identidad de la Escuela Normal Superior de Socha, generando un clima de confianza, de buenas relaciones entre docentes y directivas, con objetivos y metas comunes que ayuden a mejorar los procesos educativos. Otro aspecto corresponde a reflexionar sobre el clima

organizacional y la comunicación, teniendo en cuenta el rol que cada uno juega en el PFC, observando los comportamientos y actitudes que contribuyen al clima o por el contrario se conlleva a un clima de insatisfacción.

F. Descripción del escenario de la Investigación

Las organizaciones se caracterizan por tener un ambiente donde se crean una serie de relaciones, conductas y reacciones en las personas que a ella pertenecen; la Escuela Normal Superior de Socha es una institución de carácter pública ubicada en el municipio de Socha en el departamento de Boyacá, que tiene como visión ser “Formadora de formadores”, cuenta con 685 estudiantes que van, desde el grado transición hasta grado once; 140 de educación de adultos y 35 del Programa de Formación Complementaria; en el cual el propósito es desarrollar el proyecto pedagógico de formación a las necesidades del contexto y a las exigencias laborales para que los egresados se desempeñen en diferentes lugares del país.

La presente investigación se realiza en la Escuela Normal Superior de Socha, con los docentes que orientan y coordinan el Programa de Formación Complementaria, se toma en cuenta únicamente la dimensión comunicativa puesto que tiene relación directa con el clima organizacional. Dentro de las limitaciones en el proyecto se contempla el miedo o la falta de interés de algunos de los participantes hacia las actividades planteadas por estar ligadas a sus roles dentro de la práctica educativa.

Momento II: Teorías de entrada para la construcción del fenómeno

A. Antecedentes

Como primera instancia argumentativa, corresponde a los antecedentes que han abordado el análisis del clima organizacional. Cuando se concibe al ser humano como un “ser social” éste se liga a ambientes complejos y dinámicos, a organizaciones o colectividades que buscan metas u objetivos comunes. En los años 50 surge la teoría de los comportamientos que se deriva de la Teoría de las Relaciones Humanas de la escuela Humanística, empieza a estudiar la psicología organizacional y la motivación en los trabajadores, donde se argumenta que “el trabajador es un agente decisorio en el acto de producir y que éste se basa en la información que recibe del ambiente” (Martín, 2000, p.47). En esta teoría se establece que los trabajadores se comportan de acuerdo a la información que se consigue obtener del ambiente laboral y visualizando la organización como una cultura propia y social que tiene dinamismo.

Otra de las teorías desarrolladas es la llamada de Sistemas del biólogo alemán Ludwing Von (1950) basándose en el concepto de -hombre funcional- en donde “el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto. En sus acciones, en un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al rol de los demás participantes y procura dar a conocer a los demás las suyas” (Hernández y Rodríguez, 1994, p.28).

En los años 90 se empieza hablar de clima organizacional en Colombia, como un factor endógeno, pero que sólo los docentes lo pueden modificar, fundamenta Tabaré, (2004)

Las escuelas son sistemas sociales simbólicamente integrados, cuyo funcionamiento requiere de tradiciones, solidaridades y motivaciones, estructuradas como pre-comprensiones, sobre las cuales se pueda respaldar diversos tipos de consensos racionalmente fundamentados, consensos que impulsen a su vez acciones orientadas al éxito de los aprendizajes (cognitivos y no cognitivos. p. 2).

Existen en Colombia investigaciones sobre “escuelas eficaces”, se ha utilizado el concepto de clima equiparándolo con la organización social, concepto que ofrece una visión global de la organización escolar al facilitar el conocimiento de las variables más importantes percibidas por los docentes y si realmente se evidencia la comunidad como proyección y solución a problemas del contexto.

En cuanto a la corriente de las Relaciones Humanas que trabajan un cambio de visión del hombre económico a un hombre motivado adicionalmente por otros factores que experimenta el individuo al estar en un grupo de trabajo; de clima organizacional, donde se realiza análisis sobre las cualidades del ambiente interno de la organización, las interacciones sociales no formalizadas, la estructura, procesos, valores y normas de la organización, de una forma global pero al mismo tiempo simple.

Al mirar a la escuela como una organización donde para su funcionamiento se requiere de una eficiente relación entre la comunidad educativa para tener niveles de éxito independientemente de sus condiciones, la comunicación es un factor importante que se ha venido trabajando; de esta manera surge la ley 115 de 1994, la cual se considera la norma general que rige el Sistema Público Educativo en Colombia y donde fundamenta la función social de la educación acorde al contexto; dice en su Título 4 Organización para el servicio educativo y argumenta que:

Art. 73. Proyecto educativo institucional. Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los

principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos. (p.12)

Es importante la construcción del PEI en las instituciones educativas, por ser éste la carta de navegación de una institución y dentro de éste se encuentra el Manual de convivencia en donde se enfocan los parámetros para desarrollar el clima organizacional acorde a la visión y misión de las instituciones educativas. El Ministerio de Educación viene trabajando para tener escuelas con un clima organizacional óptimo, para que se den las condiciones para aprender; en Colombia los establecimientos educativos tienen particularidades pero también muchas potencialidades; se tiende a creer que el clima organizacional es responsabilidad del rector o directivos, pero se debe entender que es la comunidad educativa, en la medida que asuma sus funciones al interior de la escuela con sus procesos y tiempos, donde el clima organizacional está relacionado con acciones y relaciones que conlleven al aprendizaje; el planear, integrar, ejecutar, evaluar, la identidad y la comunicación, son factores esenciales para el éxito de una institución. El desarrollo de un clima organizacional negativo afecta directamente el desempeño de los integrantes, la efectividad, la comunicación y la identidad con el trabajo realizado, con la institución y con los compañeros.

Antecedentes investigativos

Dentro de las investigaciones realizadas sobre el tema, las que tienen mayor relación con ésta son las siguientes:

A nivel internacional se encuentran la tesis de la Universidad Rafael Landívar-Guatemala (2015) “Propuesta de mejora de clima laboral en una Institución de educación Superior” cuyo propósito era medir el clima organizacional de una institución de educación superior y proponer un plan de mejora que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la misma.

De la Universidad de Piura- Perú la tesis de Maestría del autor Albañil (2015) “El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura” cuyo objetivo es presentar un análisis del clima laboral desde la perspectiva educativa en una institución pública; está desarrollado con base a cómo percibe el profesorado de dicha institución, las dimensiones más relevantes del clima laboral como la comunicación, satisfacción laboral y la participación, descritas con base a otros factores como el reconocimiento y el trabajo en equipo.

A nivel nacional encontramos una tesis de la UNAD “El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje” de Diana Ramos (2012) donde se discute sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen sus orígenes, definiciones, dimensiones, modelos y teoría que lo sustenta así como la relación que tiene con otros conceptos como satisfacción, motivación laboral, liderazgo y cultura organizacional, todo ello con el fin de conocer el papel que cumple el clima en el funcionamiento interno de la organización.

Una tesis de la Universidad Libre de Villalba (2015) “Propuesta de mejora del clima organizacional para una Institución educativa normal superior que presenta Inconvenientes debido a diferencias en el sistema de Evaluación aplicado al cuerpo docente” que formula que el clima organizacional en entidades como las instituciones educativas, constituye un aspecto de suma relevancia en tanto determina la percepción del educador sobre la institución afectando directamente, entre otros elementos, su desempeño, efectividad, identidad con el trabajo realizado, con la institución y sus compañeros. Se

identifica la existencia de factores internos o externos que pueden afectar el quehacer de los trabajadores.

A nivel regional se encuentra el trabajo de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC) cuyo referente es (González, 2008) él habla sobre la “Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial” la cual se plantea Medir y analizar la relación entre el liderazgo, la motivación, la cultura y el clima organizacionales y los niveles de satisfacción de los puestos de trabajo con el desarrollo del espíritu empresarial de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi.

Dentro de las tesis de la categoría de comunicación encontramos un estudio realizado en la Pontificia Universidad Javeriana (2008) “La función de la comunicación organizacional en la Pedagogía: un aspecto que va más allá de los modelos escolares” de Marilyn Cortez, donde sustenta la relación de la escuela y la comunicación y la importancia de identificar los problemas en la comunicación.

B. Conceptos definidores y sensibilizadores

Programa de formación complementaria

El Programa de Formación Complementaria (PFC) es una posibilidad para muchos jóvenes del municipio de Socha y de otros aledaños, para seguir con su proceso educativo, entre los 11 años de la básica, secundaria y media, el componente pedagógico está presente como eje transversal en el cual su objetivo es brindar un proyecto de vida como ser docente normalista. El PFC es el producto de un trabajo integrador donde su objetivo es la formación de maestros, sujetos a un mundo dinámico y en el cual se propicia el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI) enfatizando su trabajo en la

gestión pedagógica para fortalecer competencias y habilidades para el ejercicio pedagógico, desde un pensamiento crítico e investigativo, se argumenta en el PEI (2016)

El objetivo general que se plantea es la formación de maestros de preescolar y de básica primaria, para desempeñarse con eficiencia posibilitando espacios y herramientas pedagógicas para el desarrollo de la creatividad, liderazgo y autonomía en la construcción de conocimientos teórico-prácticos en los diferentes campos de formación ética, pedagógica, disciplinar e investigativa como fundamentos básicos en la formación de maestros. (p.115).

El enfoque que tiene el PFC es Humanista, en el proceso educativo es importante la relación docente –estudiante – padre de familia, generando dialogo, donde el maestro es mediador permitiendo que el maestro en formación se apropie del conocimiento.

¿Qué es una intervención?

Al definir lo que es una intervención, ésta se entiende como un programa específico o pasos para ayudar a mejorar o fortalecer una situación; tienen una intención, un tiempo determinado pero hay flexibilidad porque se puede cambiar si no tienen resultados, para la investigación se habla de una intervención pedagógica porque plantea estrategias para el sector educativo que se refiere a los maestros.

¿Qué significa mejorar?

El concepto de mejora es un cambio institucional, “es un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad última de alcanzar las metas educativas más eficazmente” (Murillo, 2002, p. 34). Ésta pretende dar respuesta a diferentes situaciones que se presentan en la dinámica en este el PFC para ofrecer una educación de calidad y

mejorar procesos que conlleven a realizar el trabajo desde una perspectiva más cordial, de trabajo en equipo y con tolerancia hacia las diferencias.

La comunicación

Con respecto a qué es comunicación, ésta se define como el intercambio de mensajes entre individuos, ésta ocurre en diferente contexto y por diferentes intereses, por ello afirma Guardia de Viggiano (2009)

Es un proceso interactivo e interpersonal, proceso, en cuanto se producen etapas, e interactivo e interpersonal, porque ocurre entre personas y está compuesto por elementos que interactúan constantemente (...) mediante el que un mensaje emitido por un individuo, llamado emisor, es comprendido por otro llamado receptor o destinatario, que es la persona o entidad a quien va dirigido el mensaje, gracias a la existencia de un código común. Este proceso abarca dos etapas: la emisión y la recepción del mensaje llamadas respectivamente la codificación y la descodificación. (p. 16).

Habría que decir también que todo lo que hacemos comunica, damos a conocer quiénes somos o cómo pensamos, transmitimos y recibimos información, posee elementos importantes como es el emisor, receptor, mensaje y canal. “El emisor es que transmite la información, el receptor es el que recibe la información, el mensaje es la información de lo que se quiere transmitir y por último el código que es el cómo se transmite; estos factores son indispensable para que haya una buena comunicación” (Verón, 1969, p. 13). La comunicación es una actividad consciente entre uno o más personas para compartir significados a través del lenguaje.

La comunicación organizacional

La comunicación es un factor que afecta directamente el clima organizacional, puesto que un buen diálogo debe generar confianza, sentido de pertenencia y confiabilidad entre sus actores. Al comunicarse para poder

relacionarse y trabajar en equipo; depende de situaciones internas o externas que se presentan en la cotidianidad y en las funciones diarias que desempeñamos; debe existir acuerdo y normatividad en las organizaciones para cumplir las metas y los objetivos. La comunicación es una necesidad, es una actividad humana donde el ser expresa sentimientos, emociones, interrogantes, expectativas o significados de la realidad.

A mayor comunicación, mayor claridad y seguridad de lograr objetivos, esa debe estar al servicio de la misión y visión institucional, al comunicar se debe expresar lo que se quiere o desea; se debe ser asertivo, ya que con ello se expresa de manera clara y respetuosa, se asegura lo que se dice y se hace, adquiriendo seguridad en lo que se quiere lograr; se expresa según Pizzolante (2004)

Las ideas surgen y se desarrollan en la mente de las personas. Luego se ponen a prueba valorándolas o comunicándolas, entregándolas a otras personas, que la ratifican, modifican o rechazan. En ese proceso de transmisión, es decir, de comunicación, los seres humanos suelen recurrir, principalmente, al lenguaje hablado que al parecer es una de las características por las que la especie humana ha asumido la hegemonía en muchos órdenes de la vida sobre el planeta. (p.42).

La comunicación es una dimensión fundamental de la cultura, pero también es comprendida como una herramienta, cuyo objetivo es sumar valor a la vida, a las organizaciones, es una práctica que nos permite transmitir información verbal y no verbal, las organizaciones han encontrado en ella una vía útil para coordinar las diferentes acciones y llegar a los objetivos planteados, el funcionamiento de la sociedad es posible gracias a la comunicación, y de ésta depende, entonces, que las organizaciones sean exitosas para que perduren en el tiempo.

La importancia de la comunicación y su relación con la productividad

La comunicación organizacional es una herramienta fundamental en las relaciones laborales, porque transmite información dentro de la organización; identifica los requerimientos y objetivos del grupo de trabajo. La comunicación organizacional permite el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la institución y la productividad. Cárdenas y Godoy (2008) explican a través de interrogantes la importancia de la comunicación de la siguiente manera:

¿Qué sería del mundo sin la comunicación? ¿Cómo se podría estar informado sin esta herramienta? ¿Cómo se podría acumular y distribuir el conocimiento? ¿Cómo se aprenderían las pautas sociales de socialización y los valores de la cultura? Todos los seres humanos encontramos diferentes formas de comunicación, pero existen formas más exactas, precisas o inteligibles que otras, con las que podemos llegar a respuestas concretas; sin embargo, sin la comunicación verbal podríamos desarrollarnos, porque existen otras formas, lenguajes y códigos de comunicación que hacen posible el entendimiento y la creación. Sólo se necesitan ganas e ideas que transmitir. (p.18).

El comunicar de manera clara y asertiva lleva a realizar actividades de creación, de reconocimiento y de cordialidad que estimula a los miembros del grupo. Un empleado comprometido, con identidad institucional y con compromiso, es mucho más productivo, es decir el ambiente positivo y la relación que existe entre los integrantes del grupo incide directamente en la productividad, puesto que subjetivamente se incentiva a que se entienda la necesidad de las instituciones y a fomentar el intercambio de información para llevar a buen término los objetivos, así tenemos que Cárdenas y Godoy (2008) expresan que

La comunicación no necesariamente tiene que ser verbal, por medio de gestos, movimientos y señas, podemos expresarnos. Se dice que primero fue el gesto y luego la palabra, que por medios de colores, de tonadas, símbolos, mitos y planes, podemos transmitir lo que se quiere. Una empresa, por ejemplo puede por medio de símbolos o ritos, transmitir su cultura. (p.19)

En una organización la comunicación se utiliza para conocer planes, instrucciones, proyecciones a futuro, tareas, experiencias y sentimientos de los compañeros de trabajo. Dentro de medios más utilizados en la actualidad para la comunicación organizacional tenemos: los discursos, reuniones informales con el personal, juntas, videoconferencias, llamadas telefónicas, memorándum, cartas, informes, emails, manual de operaciones, folletos, boletín interno, reportes, cursos en línea y los foros.

Pero la más relevante es las reuniones donde existe retroalimentación y escucha, se deben realizar en un ambiente de confianza y cordialidad, pueden surgir dificultades, pero es importante que al aportar se den soluciones y ser parte positiva en la resolución de problemas evitando los supuestos, el chisme, distorsiones en el mensaje, desconfianza y exceso de información. Una buena comunicación organizacional facilita la gestión organizacional.

Definiciones del clima organizacional

Cuando se define el clima organizacional, éste se asocia con desarrollo, mezcla, construcción y patrón de características de una organización, también se tiene en cuenta las relaciones, percepciones, interpretaciones y la convivencia que tienen las personas que conforman dicha organización en un contexto laboral o social, por ello se recurre al concepto expresado por Gómez (1997)

Los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea (p. 98).

Las organizaciones tienen fines u objetivos comunes, dependiendo de los intereses, actividades y roles que tiene cada individuo y en conjunto la

organización, el clima se construye de tal manera que describe o representa la organización, según Álvarez (1992)

El clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas (p.100)

Se hace referencia a percepciones compartidas por los miembros de la comunidad educativa, respecto al trabajo, la convivencia, el ambiente y las relaciones interpersonales y las normas que los rigen, de cómo cada integrante percibe su trabajo, de su historia y del clima externo a la institución; así lo sustenta Bolívar (2009):

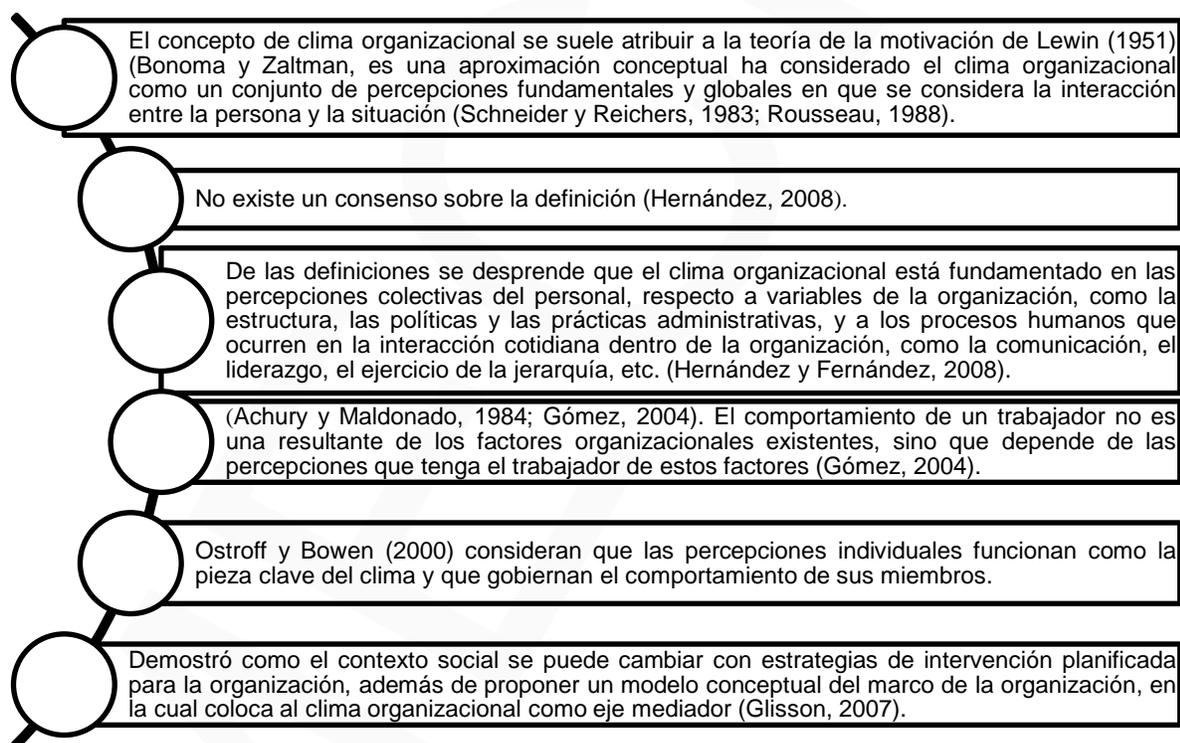
Hace referencia al ambiente de aprendizaje en la escuela, las relaciones que se establecen entre docentes y alumnos, docente-director, escuela-comunidad; los valores de respeto y cordialidad de los profesores, que favorecen la conformación de colectividades, la presencia de un liderazgo que comparte la toma de decisiones con sus profesores (p.34).

El clima organizacional consiste en que cada miembro de la organización adquiera los elementos clave de su sistema de pensamiento y acción, para que forme parte de cada uno y, sea percibida tanto los integrantes de la institución educativa. Los factores culturales influirán en la comunicación, los procedimientos, los niveles de autoridad; es decir, en cada uno de las jerarquías de la organización, junto con el personal y sus comportamientos.

Sumado a esto, el contexto de trabajo es percibida por sus integrantes e influyen en la toma de decisiones, dependiendo de las actividades que desarrolle la institución, en este caso el educativo; este ambiente se encuentra en un sistema de libertad y confianza orientado al éxito de los futuros docentes normalistas, “el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de

comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (Goncalves, 999, p.98). En el siguiente diagrama se retoman algunas definiciones y características de diferentes autores sobre el clima organizacional.

Grafica No. 1



Fuente: Toro y otros (2004)

Se debe entender como un vínculo positivo, dependiendo de la percepción de cada uno de los miembros de la institución, su identidad con el trabajo y responsabilidad para con los educandos.

Factores que determinan el clima organizacional

Dentro de los factores que determinan el clima organizacional están las características de la institución, la Escuela Normal Superior de Socha, quien es “formadora de formadores” es decir, que no solamente construye conocimiento, sino que también forma pedagógica y socialmente a futuros

docentes, donde la sensibilidad forma parte del ser y quehacer; una de las condiciones humanas que es el lenguaje, considerado como acción humana, “la educación está dirigida a promover capacidades y competencias y no solo a conocimientos cerrados o técnicas programadas” (Pozo, 1999, p. 123) esto significa, que se educa para enfrentar la vida, pero la educación debe dotar con herramientas intelectuales; aprender a pensar, a comunicarnos a comportarnos y a colaborar.

Otro de los factores corresponde a las relaciones internas y comportamientos individuales permitiendo precisar las relaciones interpersonales y la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa. La responsabilidad en la autonomía de las actividades realizadas y su medición por parte de las directivas es un factor que incide permanentemente en la escuela, “los estilos de dirección involucran una serie de comportamientos que ejercen algunos individuos sobre otros debido a la posición que ocupan en la organización” (Francoise & otros, 2009, p.21).

Bases legales

La Constitución Política de Colombia (1991) en su artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Además de los contemplados en la Constitución, la ley y los reglamentos, son derechos de todo servidor público. 34 Numeral 7. Recibir tratamiento cortés con arreglo a los principios básicos de las relaciones humanas. (2002). (Ley 734 de 2002). Artículo 34. Deberes. Son deberes de todo servidor

público: Numeral 6. Tratar con respeto, imparcialidad y rectitud a las personas con que tenga relación por razón del servicio.

La Resolución 652 de 2012 Establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas cuyo objeto es “es definir la conformación, y funcionamiento del Comité de Convivencia laboral en entidades públicas y empresas privadas, así como establecer la responsabilidad que les asiste a los empleadores públicos y privados y a las Administradoras de Riesgos Profesionales frente al desarrollo de las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral”

El Decreto 1227 de 2005 en desarrollo del artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 dispone que “con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas: 75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.” 75.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada. 75.5. Fortalecer el trabajo en equipo. (Decreto 2009).

El clima organizacional escolar está ligado con la educación por su forma y estructura, donde se dinamiza en la comunidad educativa la acción didáctico - pedagógica y de convivencia para aprender, del conocimiento del contexto y de la comunicación efectiva con los otros.

A nivel de normas legales existen La Ley General de Educación, Ley 115 de 1994, permite a las instituciones educativas elaborar un proyecto educativo institucional (Art. 73) basado en las necesidades y situaciones particulares o propias de cada región, y esté de acuerdo a la Constitución Nacional de Colombia y la misma Ley pone en práctica actividades y proyectos que lleven a la Institución al mejoramiento continuo desde lo educativo, administrativo,

social y comunitario, cuyo protagonista la comunidad educativa. También están los planes de desarrollo local, departamental y nacional.

En la ley General de Educación 115 de 1994, se exige un PEI, en el Decreto 529 del 2006 en su artículo 5. Exige a las instituciones que se aplique un modelo de gestión educativa, que busca analizar la institución identificando la calidad, la organización de equipos de trabajo (en este caso el PFC), donde estos lideren procesos, participen activamente y estructuren planes de mejoramiento para ayudar en el clima organizacional mediante el incremento de la satisfacción de la comunidad educativa y fomentar la comunicación entre los miembros de la institución de una manera asertiva.

El PFC se sustenta en el Decreto 4790 de 2000, la resolución 7770 de 2010 y además tienen en cuenta la Ley 1098 de 2006, con una modalidad presencial está dividido en 4 semestres, se tiene convenio con la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, los normalistas egresados pueden acceder a Preescolar o Básica Primaria al quinto semestre en la universidad.

Momento III. Recorrido metodológico

A. Enfoque Paradigmático

Investigar en la educación es necesario para generar cambios, es una práctica social y una repercusión en la formación del profesorado; tiene como finalidad primordial el profesorado y consiste en “el análisis de situaciones problemáticas para preparar intervenciones educativas mejorando o transformando la práctica educativa, social, institucional, docente, a partir de la propia experiencia profesional compartida” (Imbernón, 2007, p. 11).

La investigación es de carácter cualitativo la cual “se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández Sampieri, 2010, p.276). Es necesario aclarar que se busca comprender la perspectiva de los docentes y directivos del Programa de Formación Complementaria acerca de los significados sobre la comunicación y el clima organizacional, este enfoque es inductivo porque se necesita conocer a profundidad, pues esta idea la desglosa Pérez Serrano (1994) cuando afirma que

La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático, y riguroso de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto está en el campo de estudio. El foco de atención de los investigadores está en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, intersecciones y comportamientos que son observables incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias y reflexiones tal como son esperadas por ellos mismos.” Para esta investigación la descripción directa de los hechos y las vivencias de las experiencias con los, estudiantes en cuanto a la enseñanza-aprendizaje de la lengua castellana es el punto central del proyecto. (p.46)

Este enfoque involucra a los docentes y directivos durante la investigación a participar activamente durante todo el proceso con el propósito de contribuir en la transformación de la realidad, el objetivo principal de este tipo de investigación es producir conocimiento y sistematizar las experiencias con el propósito de cambiar una realidad educativa; en este caso, mejorar la comunicación y el clima organizacional entre directivos y docentes del Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha. En la siguiente tabla 1, se puede observar un proceso de investigación cualitativa.

Proceso Cualitativo

Fase exploratoria / de reflexión	Identificación del problema Cuestiones de investigación Revisión documental Perspectiva teórica
Fase de planificación	Selección del escenario de investigación Selección de la estrategia de investigación Redefinir el problema y cuestiones de
Fase de entrada al escenario	Negociación del acceso Selección de los participantes Papeles del investigador Muestreo intencional
Fase de recogida y análisis de información	Estrategias de recogida de información Técnicas de análisis de la información Rigor del análisis
Fase de entrada del escenario	Finalización de la recogida de información Negociación de la retirada Análisis intensivo de la información
Fase de elaboración del informe	Tipo de informe Elaboración del informe

Fuente: Hernández Sampieri & otros, 2010.

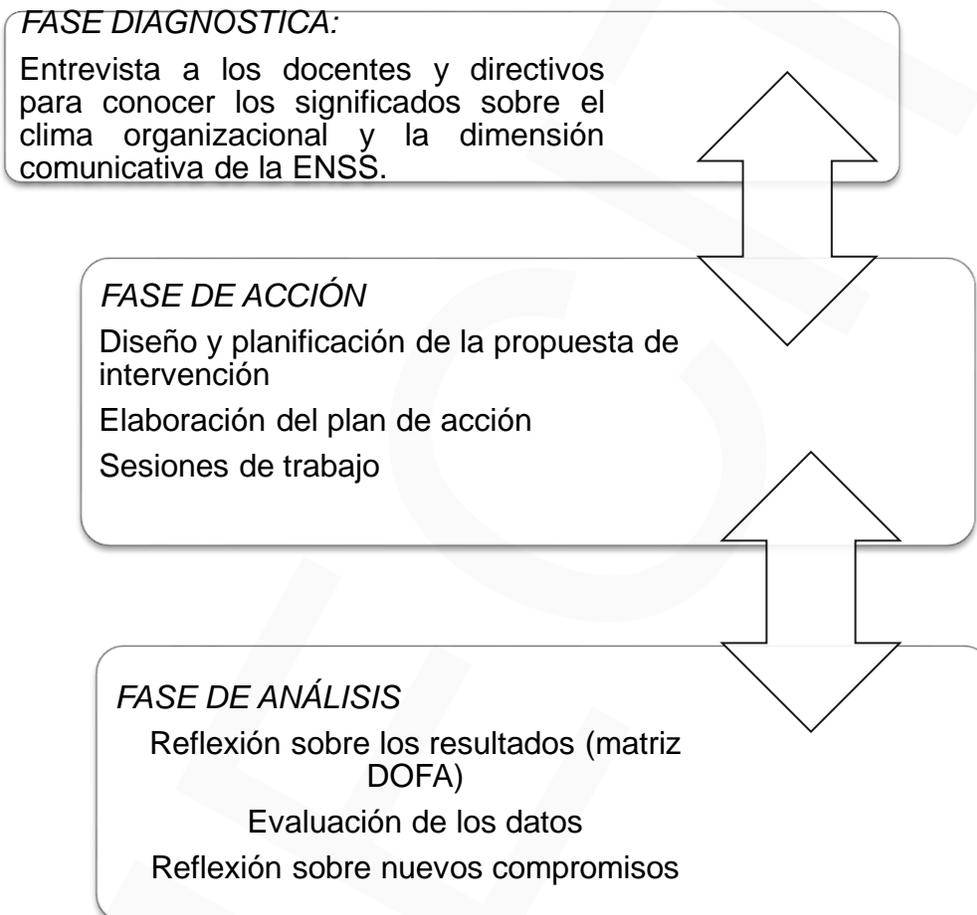
B. Elección de la tradición Cualitativa

Al definir la investigación con el profesorado se considera un proceso indagativo, encaminado a analizar situaciones problemáticas, formularlas, interpretarlas, comprenderlas para transformar la práctica educativa, en este caso mejorar el clima organizacional de la Escuela Normal Superior de Socha aportando desde la comunicación, “la investigación que relacione las intenciones de los profesores con su conducta proporciona una base sólida para la formación del profesorado y para llevar a cabo innovaciones educativas”. (Shavelson & Stern, 1983, p.372)

En cuanto al tipo de investigación se establece dentro del diseño de Investigación Acción Educativa (I-A-E) situado desde una perspectiva socio-critica para pensar la educación desde la reflexión de la cotidianidad de la escuela y sus relaciones sociales internas, se toma como referencia a Kemmis (1988)

Al contrario que el investigador interpretativo cuyo fin es la comprensión del significado del pasado para el presente, el investigador en la acción pretende transformar el presente para producir un futuro diferente. La investigación acción es deliberadamente activista (...) es una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar. (p.183).

La investigación parte de hacer un ejercicio práctico-reflexivo, porque al realizar una propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional se pretende diagnosticar los obstáculos del profesorado para que el colectivo (docente y directivo del PFC) encuentre una solución más adecuada al contexto, para cumplir la visión y misión institucional. La investigación plantea las siguientes fases que se comprenden de la siguiente manera.



Fuente: autoría propia, Pérez (2017)

En la primera fase se elige la unidad de análisis que en este caso son los docentes y directivos del PFC de la Escuela Normal Superior de Socha, para identificar los factores que inciden de forma negativa en la comunicación y el buen desarrollo del clima organizacional, para ello se diseñan encuestas a los participantes. Para luego en una segunda fase diseñar y aplicar estrategias de intervención que mejoren la comunicación entre los directivos y docentes, a partir de los factores que inciden de forma negativa en la comunicación del PFC. Dentro del trabajo en equipo se realiza la retroalimentación entre los participantes, para reflexionar y evaluar las

acciones realizadas para el fortalecimiento del clima organizacional y se realiza la reflexión por medio de la observación participante.

Para la tercera fase de análisis, se pretende evaluar el impacto generado a través de la propuesta de intervención por medio de entrevistas semiestructuradas con los participantes para conocer el significado y sentido de la propuesta y el fortalecimiento en la comunicación y el clima organizacional entre directivos y docentes del Programa de Formación complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha.

C. Criterios de selección de los informantes claves

La población es considerada “el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado” (Hernández Sampier, 2010, p.386) y la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población.

La población es el total de docentes y directivos docentes que hacen parte de la Escuela Normal Superior de Socha, esta se representa por 21 docentes, 4 directivas (rector, coordinadora académica, coordinadora de convivencia y orientadora) y 2 administrativos, que son encargados de organizar y planificar las acciones del PEI conjuntamente con la comunidad educativa de la institución. En el proceso cualitativo, es un grupo de personas sobre el cual se recolectan los datos, en este caso son 11 personas (docentes y 3 directivos) que conforman y orientan el Programa de Formación Complementaria; están en un rango de edades entre los 30 y 45 años, 3 de ellos tienen Maestría en administración educativa y los 9 restantes son maestros con licenciatura y especialidad con varios años de experiencia en la docencia.

D. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Al ser una investigación cualitativa involucra técnicas de recolección de datos cualitativos, se acude a tres técnicas, la entrevista, la observación y la realización de matrices de análisis. La entrevista se define como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener información con características objetivas y subjetivas de la población” (García Ferrado, 1993, p.157).

Mediante la entrevista se obtienen datos de interés, interrogando a los miembros de un colectivo o de una población. Como características fundamentales de una encuesta, es la observación no directa de los hechos, sino por medio de lo que manifiestan los interesados y se recoge los significados subjetivos, en este caso de los docentes del PFC para la realización de la etapa diagnóstica con el objetivo de conocer las percepciones sobre la problemática planteada en la investigación.

La segunda técnica es la observación, es una técnica que consiste en observar atentamente la situación, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Para el caso de la investigación sería la observación, la cual se define como “un método de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías (Hernández Sampieri & otros, 2010, p.260). El objeto de realizar la observación es recoger el sentido y significados que participantes del proyecto dan a las actividades de intervención, evaluar y retroalimentar las expectativas y las preocupaciones del grupo frente a la mejora en la comunicación y el clima organizacional.

Para la fase de aplicación se utilizan los talleres porque brinda la posibilidad de abordar, desde una perspectiva integral y participativa, problemáticas sociales que requieren algún cambio o desarrollo; es una técnica de análisis y planeación, puede transformar la situación presente en una situación deseada de acuerdo a los objetivos por medio de la evaluación de las acciones formuladas. “el taller es un espacio de trabajo compartido por varias personas o grupos focales” (Bautista, 2011, p.62). Otra técnica seleccionada en la investigación es la realización de una matriz puesto que es útil para establecer vinculaciones, relaciones y la narración de sus propias vivencias; el objetivo es recoger las percepciones de los docentes participantes sobre el impacto de la propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional, para comprender la corroboración estructural que soporta la propuesta.

E. Validez y confiabilidad de la Investigación

La investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo, donde la recolección y el análisis de los datos se dan en paralelo; el investigador adopta de acuerdo a las circunstancias y naturaleza de la investigación en particular un esquema dentro de la lógica inductiva; entendida esta como una combinación de varias acciones; identificando unidades de significados como segmentos de contenidos donde los analiza, compara con otros segmentos y si son diferentes en términos de significado y concepto se inducen categorías comunes y significados potenciales que desarrollan y justifican las ideas planteadas. En la siguiente parte se involucra describir e interpretar el significado de las categorías, para considerar así los vínculos entre categorías para integrarlas y comprender el problema estudiado.

Es importante en la investigación tener en cuenta algunas consideraciones éticas que “están basadas en los principios de la dignidad y valor del ser humano individual, por lo que se debe proteger el bienestar de las personas que pueden ser objeto de su estudio” (Tojar, 2000, p.1). Se menciona una serie de principios (recogidos también por Hopkins, 1985, p. 165-167). Estos principios son los siguientes: “a) Conseguir autorización expresa antes de observar. b) Obtener autorización expresa antes de examinar ficheros, correspondencia u otros documentos. c) Aceptar la responsabilidad de mantener la confidencialidad. d) Conservar el derecho a publicar el trabajo. e) Que los principios de procedimiento sean conocidos y vinculantes” (p.1) (Kemmis y McTaggart, 1981, citado por Tojar, 2000, p. 45).

Momento IV: Análisis y Descripción de los datos

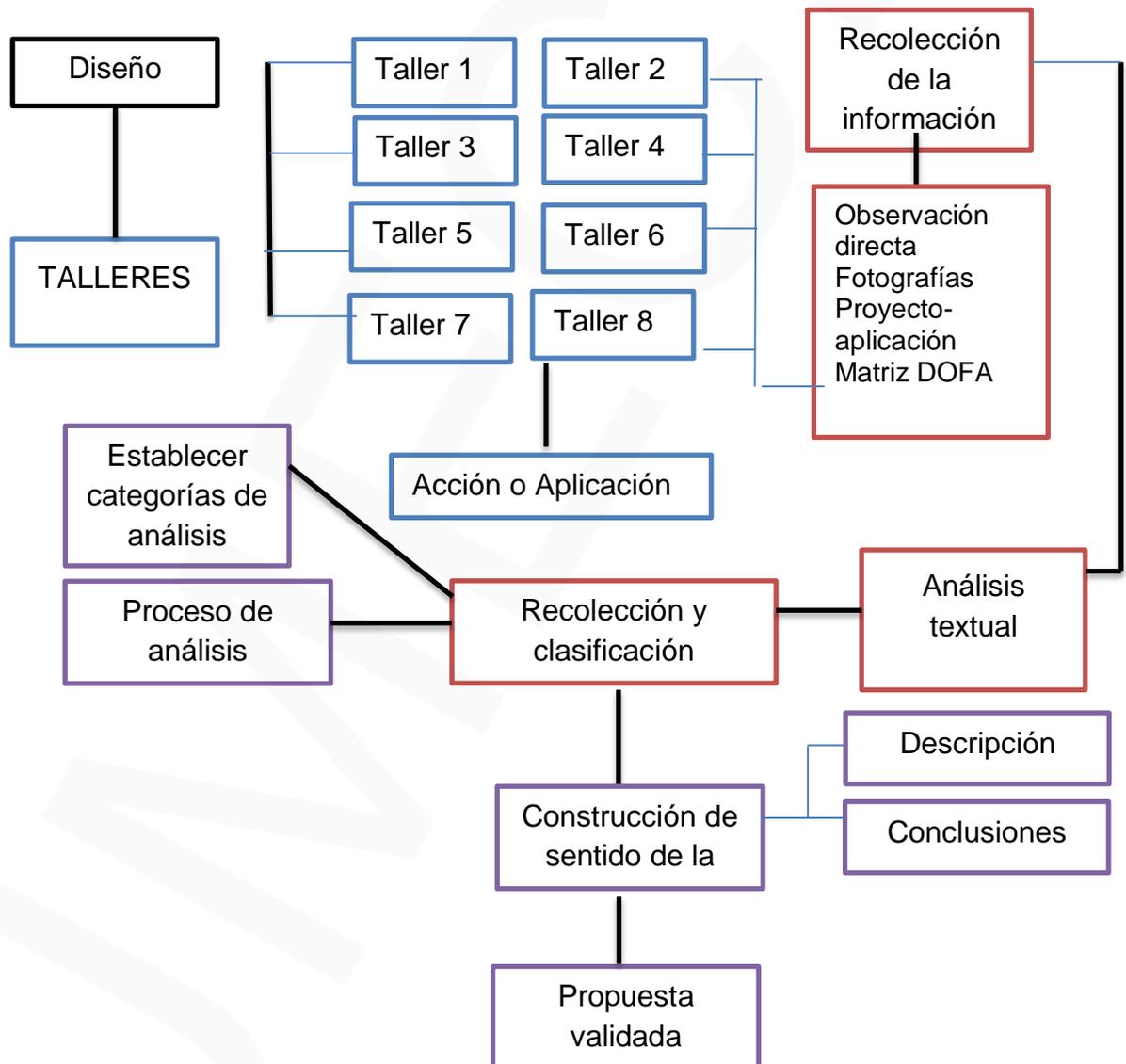
A. Categorización de la información

Para desarrollar la fase diagnóstica, se realiza la recolección de datos por medio de los instrumentos aplicados, para luego pasar al análisis de datos. En la encuesta realizada a los docentes se buscaba profundizar más en el tema de estudio y evidenciar la problemática por parte de las percepciones de los docentes y directivos del Programa de Formación Complementaria; para llevar a cabo la encuesta se tuvo en cuenta las categorías de clima organizacional y comunicación, se validó por medio de expertos en el área de educación quienes aportaron y corrigieron la redacción y la pertinencia de la encuesta. En el anexo No. 1 se presenta la encuesta realizada a los docentes y directivos del PFC que participan voluntariamente en la propuesta de intervención y el anexo No. 2 formato de validación. En la siguiente tabla se muestra el número de encuentros y el total de los participantes.

Tabla 2. Grupo participante

Grupo	No. de encuentros	Técnica de recolección de datos	Total de participantes
Docentes	10	Encuestas Participación en talleres	9 9
Directivos	10	Encuestas Participación en talleres	3 0

Así mismo en la *fase de Diseño* se realiza la planeación y elaboración de la propuesta de intervención por medio de talleres que contienen las categorías clima organizacional y comunicación. En el siguiente esquema se muestra el diseño de la propuesta de intervención.



Fuente: Pérez (2017) autoría propia.

Para planificar la propuesta de intervención se tuvo en cuenta el diagnóstico, el cual en este momento plantea las deficiencias que se evidencian por parte de las percepciones de los docentes del PFC sobre clima organizacional y comunicación, estos son los temas a tratar en la propuesta de intervención.

Taller 1. Clima organizacional y trabajo en equipo

Taller 2. La comunicación como dimensión del clima organizacional

Taller 3. Comunicación asertiva

Taller 4. Trascendencia del chisme y los comentarios mal intencionados en el clima organizacional.

Taller 5. Diseño de protocolo de comunicación por parte de Docentes del PFC

Taller Virtual 6. Perdón y reconciliación

Taller Virtual 7. Resolución de conflictos

Taller 8. Conversatorio y elaboración de la matriz DOFA

Se diseñó un instrumento que contiene la programación del taller, la cual posee un orden para mayor rigurosidad en la aplicación de las estrategias para mejorar el clima organizacional y la comunicación, el siguiente es el esquema que se siguió en la elaboración de los talleres.

Formato de talleres

TALLER No. 1	
Fecha: _____	Hora de inicio: _____ Hora de terminación_
Lugar: _____	Público Objetivo: _____
Objetivo:	
Nombre del Taller:	
Descripción de la estrategia:	
Momento 1.	
Momento 2.	
Momento 3.	
Materiales:	
Evaluación:	
Anexo:	

Al mismo tiempo se diseña el formato de plan de acción para ayudar en la planificación y tener en cuenta la evaluación en la programación del taller, esto con el objetivo de dar rigor y sustento teórico a los talleres.

PLAN DE ACCIÓN No.	
OBJETIVO:	
Actividades	
Aspectos que se quien mejorar	
Síntesis teórica	
Metodología	
Recursos	
Evaluación	

Para la fase de análisis se diseñan el instrumento de observación directa, estos datos emergen como resultado de la observación de la acción y de conversar con los implicados, esta observación es sistémica y rigurosa, por ello se almacena en el siguiente formato de observación.

OBSERVACIÓN No.		
Fecha:	Hora de inicio:	Hora de finalización:
Participantes		Tema:
Objetivos		
Recursos		
Actividades		
Aspectos observados		

En este formato se almacena la información de la aplicación de cada uno de los talleres, se elaboran 6, y en el caso de los talleres virtuales se recolecta la información en los comentarios de los docentes participantes.

Y por último se diseña el formato para elaborar la matriz DOFA, la cual nos ayuda a validar por parte de los docentes participantes la propuesta de intervención y que recoge las percepciones y significados que los docentes del PFC evalúan sobre el mejoramiento de la comunicación y el clima organizacional.

Matriz DOFA



UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGIA
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

La presente Matriz DOFA, tiene como objetivo evaluar la aplicación de la *Propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional entre directivos y docentes del Programa de Formación complementaria aplicado en la Escuela Normal Superior de Socha*. En virtud de lo anterior se agradece de forma muy especial su colaboración y honestidad a la hora de desarrollarla, además se enfatiza que los datos que usted exponga, serán tratados como profesionalismo, discreción y responsabilidad.

MATRIZ DOFA

Firma _____

B. Análisis de los datos

En la *fase diagnóstica* se por medio de las matrices siguientes, se depuró y redujo la información hasta llegar a los elementos centrales del análisis que

permitieran hacer la interpretación. Aparece después la frecuencia y repetición de frases clave y palabras para, encontrar así los nexos, para dicha tarea se tuvieron en cuenta el objetivo específico planteado, dando significado a cada una de ellas por medio del análisis de la información.

Haciendo referencia a la pregunta uno ¿Considera usted que el Clima Organizacional es importante para el logro de objetivos propuestos por la Escuela Normal Superior de Socha? los docentes contestaron:

Matriz 1. Respuestas pregunta 1

Definición - Importancia y características	Respuestas
Es la columna vertebral	Ayuda en el logro de objetivos ++
Es una forma de planificar y organizar	Buen ambiente de trabajo ++++++
	Ayuda a la buena comunicación+++
	Relación entre compañeros+++
	Debe liderar los directivos ++
	Se afecta positiva o negativamente un grupo++
	Desarrollo personal+++

Los docentes entrevistados reconocen la importancia del clima organizacional para la realización de objetivos y metas en el proceso educativo de la institución, dándole características positivas; donde la comunicación y la relación del trabajo de equipo conllevan el cumplimiento de los procesos. En referencia a la pregunta dos, donde los docentes enumeran las dificultades que como parte del grupo del PFC se encuentran en la institución, los docentes respondieron.

Matriz 2. Respuestas pregunta 2

Dificultades - Consecuencias	Respuestas
Deficiencias en el clima organizacional La comunicación	Dispersión de la información++ Rumores y chismes como forma de comunicación++ Falta de confianza en el otro++++ En la comunicación los canales no son adecuados ++++ Formación de subgrupos+++++ Fluidez, dinámica y pertinencia en la comunicación +++ No se orienta a los docentes nuevos sobre el PFC + Preferencias en la toma de decisiones +++++ Reuniones poco productivas + Falta de colaboración ++ Falta de integración +++ Falta de solidaridad++

Examinando la segunda pregunta sobre las dificultades encontradas como parte del grupo de trabajo del PFC, los participantes resaltan deficiencias en la comunicación que inciden negativamente en el clima organizacional. Dentro de las percepciones encontradas la comunicación presenta dificultades en los canales que se utilizan, en la fluidez y pertinencia, en el mensaje que se quiere dar y en las relaciones entre pares.

Al tener en cuenta las respuestas de la tercera pregunta los docentes encuestados respondieron sobre la claridad en los procedimientos, normas e instrucciones.

Matriz 3. Respuestas pregunta 3

Principios para organizar y dirigir acciones	Respuestas
Reglas	Se desconocen algunas
Procedimientos	Se corrige en público + Se llega a acuerdos pero se realiza otra cosa+
Instrucciones	No hay claridad cuando se imparten +++ No son compartidas a todo el grupo ++++ Se enteran primero los estudiantes + Se distorsiona la información +++
Normas	Se dan en forma clara y precisa++
Ordenes	No se dan a tiempo ++ Se utilizan medios digitales que todos no manejan ++++

Cuando se habla de reglas, procedimientos, instrucciones y ordenes; se especifica la deficiente en cuanto al cumplimiento y la claridad de las mismas, se resalta que éstas no llegan con uniformidad al grupo de trabajo, se dan con poca antelación para la realización de actividades, y al utilizar los medios digitales para comunicar no todos los docentes manejan las herramientas digitales.

En lo que toca a la pregunta cuatro ¿En la Institución Educativa se ofrecen espacios en los cuales se permite a los docentes expresar inconformidades, sugerencias e inquietudes? Los docentes respondieron

Matriz 4. Respuestas pregunta 4

Espacios	Respuestas
	Pocos espacios + Se corrige en publico No hay espacios adecuados ++++ No se respeta el conducto regular+++ Los docentes no son capaces de aceptar las sugerencias sino que hay molestia+ En las reuniones de docentes No se aprovechan los espacios de manera adecuada No se expresan por intereses personales +++ Las oficinas de los directivos

De acuerdo a las respuestas los docentes en su mayoría están de acuerdo que no hay espacios para comunicar y los espacios que se dan no son aprovechados por los docentes de forma adecuada para expresar directamente situaciones que presentan inconformismo en el grupo de trabajo.

Al proseguir con la pregunta cinco ¿Qué estrategias se utilizan en la Institución para la resolución de conflictos? Los docentes respondieron.

Matriz 5. Respuestas pregunta 5

Estrategias	Respuestas
	La intervención de la psicoorientadora +++++
	El conducto regular
	El manual de convivencia
	Personal – dialogo +++
	Coordinadora de convivencia
	Conciliación
	Entre docentes es difícil+++
	Silencio ++

Al proseguir con el análisis se evidencia que la psicorientadora cumple un papel importante en el manejo de conflictos, también el dialogo a nivel personal se asume como una forma para afrontar las dificultades con los miembros del grupo.

Sobre la sexta pregunta ¿Considera usted que existen dificultades en la comunicación entre docentes y directivos del PFC? Los encuestados contestaron

Matriz 6. Respuestas a la pregunta 6

Dificultades	Respuestas
Si	No hay comunicación +++++
	Cada quien cree que lo que hace está bien hecho
	No hay asertividad ++
	Diferentes caracteres o formas de pensar++
	Se retiene la información dependiendo al subgrupo que pertenezca+++
	No se da ejemplo+
	Existen comentarios mal intencionados +
	No hay instrucciones claras ++
	Dan órdenes y no tienen en cuenta las sugerencias de los docentes ++
	Falta afinidad
	Asumir con responsabilidad las tareas+

Bien, pareciera por todo lo anterior que las dificultades en la comunicación se presentan por la falta de asertividad a la hora de comunicar, por los

diferentes grupos que se forman y las diferencias en las formas de pensar, a esto se suma que no se realizan consensos para llegar a acuerdos en la realización de actividades.

Dado que la pregunta siete es ¿Existen pautas o normas de comunicación para los diferentes espacios de interacción institucional? Los docentes respondieron:

Matriz 7. Respuestas a la pregunta 7

Pautas – normas para comunicar	Respuestas
No	Claridad en la normatividad + Malentendidos y mal ambiente+ Falta de cortesía No hay asertividad +++ No hay fluidez en la información Dudas en la honestidad del docente Abunda el doble discurso Diferentes versiones Expresiones verbales y no verbales malinterpretadas ++ No se habla el mismo idioma
Si	Hay pautas y normas

En esta pregunta solo un encuestado argumenta que si existen pautas en la comunicación para diferentes espacios, los 10 restantes argumenta que no y al justificar su respuesta hablan de las deficiencias en la asertividad y las expresiones verbales y no verbales que influyen de manera negativa en la comunicación.

Para concluir la pregunta 8 ¿Cuál sería su propuesta para mejorar la comunicación en el PFC de la ENSS? Los docentes contestaron:

Matriz 8. Respuesta a la pregunta 8

Propuesta para mejorar la comunicación

Ser más directos en la comunicación
 Ser tolerantes
 Ser comprensivos
 Solucionar conflictos a tiempo
 Capacitarse sobre comunicación asertiva
 Reuniones productivas mensuales ++++
 Evitar malos entendidos
 Evitar los subgrupos y preferencias
 Unificar la información
 Compartir logros y dificultades
 Establecer espacios para manejo de conflictos+
 Asumir equivocaciones
 Más acciones y menos discurso
 Evitar el chisme

Se puede concluir que los docentes están en disponibilidad para recibir capacitaciones en comunicación asertiva y también establecer espacios para el manejo de conflictos, también se resalta la toma de madurez a la hora de asumir equivocaciones tomando acciones que conlleven a mejorar el clima organizacional.

Se evidencia que la comunicación tiene deficiencias en la ENSS, no resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la institución y acabará teniendo consecuencias en los resultados.

Comunicar significa compartir, poner en común ideas, opiniones y pensamientos. En las instituciones educativas, la comunicación tiene un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la educación. La comunicación ayuda a las a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad. Las Instituciones se preocupan por solucionar la convivencia entre estudiantes, pero dentro del grupo docente y directivas no se realizan acciones que conlleven a mejorarla, se descuida la comunicación y esto repercute en el clima organizacional.

Luego de realizar el análisis de la entrevista, surgen las siguientes categorías: clima organizacional y trabajo en equipo, la comunicación, la comunicación asertiva, el chisme, resolución pacífica de conflictos, reconciliación y normas de comunicación, que se tienen en cuenta para fundamentar metodológicamente la propuesta de intervención. Estas categorías muestran los aspectos relevantes en las relaciones de los docentes del PFC en los diferentes espacios, tareas y situaciones que se dan en el ejercicio de la práctica pedagógica. Estas categorías son asumidas y conceptualizadas como elementos o factores que influyen en aspectos positivos de las organizaciones y la dimensión comunicativa para lograr las metas propuestas en una Institución, sin dejar de lado aspectos negativos que siempre influyen en las relaciones que se dan dentro del trabajo en equipo y realización de objetivos.

En la *fase de acción* se aplica la propuesta de intervención, la cual está elaborada teniendo en cuenta las deficiencias encontradas en el diagnóstico; para ello se diseñan talleres y se planifica por medio del plan de acción.

Las acciones a realizar se aplican por medio de talleres que se realizan en 6 encuentros con docentes y directivos del Programa del PFC, el resultado de estos encuentros se analizan por medio de las fichas de observación de cada una de estos encuentros. Con la siguiente matriz se muestran los aspectos observados y las conclusiones de la aplicación de los talleres de la propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional.

<i>OBJETIVO</i>	<i>ASPECTOS OBSERVADOS</i>	<i>CONCLUSIONES</i>
Taller 1 Sensibilizar a los docentes del Programa de Formación	Atención e interés hacia los temas propuestos. Actitud positiva	Los Docentes mostraron interés en la temática pues manifestaron la importancia de realizar actividades como esta en la Institución, además señalaron que durante mucho tiempo se han preocupado por el

Complementaria de La Escuela Normal Superior de Socha sobre la importancia del Clima organizacional y el trabajo en equipo en el logro de los objetivos institucionales.	frente a la temática. Participación incidente Disposición y comportamiento Trabajo en equipo Trabajo individual	bienestar de los educandos, por el mejoramiento institucional, desde los aspectos académico, comportamental y actitudinal de los estudiantes y los padres de familia a través de Escuelas de padres, talleres y charlas con estudiantes, pero se ha olvidado el tema de los docentes y su bienestar laboral que están importante en el logro de objetivos institucionales. Además manifestaron que es bueno que estas actividades se desarrollen con todos los Docentes de la institución, incluidos los de las sedes rurales.
	Los interrogantes que realizan.	También se evidencio que los Docentes presentan inconformidad con algunos aspectos Institucionales relacionados con el proceso comunicativo, pues expresan que se presentan situaciones con sus compañeros que los incomodan y por esto prefieren no relacionarse para evitar conflictos.
	Manifestación positiva de continuar	
	El tiempo si es adecuado.	
	Posición corporal	Los Docentes como compañeros de trabajo no se dan la oportunidad de conocerse, muchos de ellos apenas comparten apenas el saludo, durante el desarrollo de la actividad lúdica, lograron reflexionar sobre las cosas que tiene en común, como gustos, costumbres, y características de personalidad, a partir de las cuales lograrían trabajar en conjunto.
Taller 2 Reconocer la comunicación como una dimensión importante del clima organizacional que mejora la productividad y empatía de la Institución	Atención e interés hacia los temas propuestos. Actitud positiva frente a la temática. Participación incidente Disposición y comportamiento	Los docentes consideran importante recibir cualificación permanente sobre temas como la comunicación y clima laboral pues de estos depende el logro de objetivos. Es necesario que los docentes aprendan a transmitir información de manera oportuna y de forma adecuada utilizando el tono, palabras y expresiones apropiadas.

Puntualidad		
<p>Taller 3 Identificar la comunicación asertiva como una estrategia para mejorar el clima organizacional en la Escuela Normal Superior de Socha</p>	<p>Atención e interés hacia los temas propuestos. Actitud positiva frente a la temática. Participación incidente Disposición y comportamiento Puntualidad</p>	<p>Es necesario realizar actividades con los docentes de la Institución que les permitan adquirir habilidades comunicativas especialmente la asertividad, así poder expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás.</p> <p>Uno de los problemas comunicativos más frecuente es la falta de asertividad para expresar nuestra opinión, pues al no saber transmitir un mensaje, estamos dando otro sentido al mismo generando dificultades con los otros.</p>
<p>Taller 4 Concientizar a los participantes sobre los efectos negativos que tienen el chisme y los comentarios mal intencionados, en la comunicación y por ende en clima Laboral institucional</p>	<p>Atención e interés hacia los temas propuestos. Actitud positiva frente a la temática. Participación incidente Disposición y comportamiento</p>	<p>El chisme es uno de los fenómenos negativos que afectan de manera directa la comunicación. El chisme afecta la estabilidad emocional, familiar y laboral de las personas que se ven perjudicadas por este. Es deber de cada uno de los docentes de la Institución aportar a la erradicación de esta problemática, iniciando por el cambio de actitud frente a los chismes y comentarios mal intencionados, pasando por los tres filtros recomendados la información que llegan a nuestros oídos.</p>
<p>Taller 5 Diseñar un protocolo de Comunicación entre Docentes y directivos de la Escuela Normal Superior de Socha, donde se den pautas de interacción en los diferentes espacios de</p>	<p>Trabajo en equipo Participación incidente Disposición y comportamiento</p>	<p>Es necesario poseer un protocolo de comunicación que facilite la interacción entre Docentes y Directivos. Cada espacio institucional requiere de una serie de normas que regulen la comunicación esto permitirá que los Docentes empleen una comunicación asertiva. Es importante dar a conocer estos avances a toda la comunidad educativa pues mejoraría la convivencia escolar.</p>

socialización institucional		
Taller 6 Virtual Perdón y reconciliación	Participación y Comentarios	Esta experiencia de formación, con los talleres y actividades desarrolladas para mejorar la comunicación y el clima laboral permiten conocernos y mejorar las relaciones.
Taller 7 Resolución de conflictos	Participación de Comentarios	De las formas que se muestran para resolver conflicto, la más apropiada es el dialogo y la mediación, sus usos son fundamentales para lograr los objetivos que tienen propuestos la Institución.
Taller 8 Realización de Matriz DOFA	Participación de Comentarios	Comentarios positivos de la propuesta

Dentro de la *fase de análisis* surgen las siguientes categorías, como resultado de la intervención.

Importancia del clima laboral

Al comenzar la reflexión y análisis de los resultados obtenidos por la aplicación de la propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional, se define por los participantes; que es un aspecto fundamental para el logro de los objetivos institucionales, pues es a partir de éste que los docentes logran identificarse con la organización y por ende realizar sus funciones de manera eficaz.

Los docentes consideran importante recibir cualificación permanente sobre temas como la comunicación y clima laboral pues de estos depende el logro de objetivos.

La comunicación – comunicación asertiva

Conviene subrayar que la comunicación es una dimensión importante en el clima laboral, pues a partir de ella docentes y directivos logran trabajar en equipo y garantizar mejores resultados. Los docentes aunque trabajan en

una misma institución no tienen la oportunidad de conocerse y de compartir espacios que mejoren las relaciones interpersonales. Es necesario que los docentes aprendan a transmitir información de manera oportuna y de forma adecuada utilizando el tono, palabras y expresiones apropiadas.

Al señalar la importancia de la comunicación asertiva como una estrategia para mejorar el clima organizacional, además se permitió la reflexión sobre algunos errores que se cometen a la hora de transmitir un mensaje; los docentes aceptan que en diversas oportunidades no utilizan una comunicación asertiva lo que genera conflicto y roces con los compañeros. También consideran necesario que esta temática se transmita a todos los docentes de la Institución.

Es necesario realizar actividades con los docentes de la Institución que les permitan adquirir habilidades comunicativas especialmente la asertividad, para poder expresar inquietudes, opiniones y propuestas de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que se quiere sin atender contra los demás. Todo esto significa que uno de los problemas comunicativos más frecuente es la falta de asertividad para expresar la opinión, pues al no saber transmitir un mensaje, estamos dando otro sentido al mismo generando dificultades con los otros.

El chisme y los comentarios

Es significativa la reflexión que hicieron los docentes participantes, sobre uno de los inconvenientes que más afecta la comunicación; el chisme es uno de las situaciones negativas que afectan de manera directa la comunicación en la institución educativa. El chisme afecta la estabilidad emocional, familiar y laboral de las personas que se ven perjudicadas por este. Evidentemente se

llega al consenso que es un deber de cada uno de los docentes de la Institución aportar a la erradicación de esta problemática, iniciando por el cambio de actitud frente a los chismes y comentarios mal intencionado, pasando por los tres filtros recomendados - necesaria, pertinente, importante- la información que llegan a nuestros oídos.

Protocolo de convivencia

El trabajo sucesivo de las acciones permite que los docentes expresen la concientización de la importancia que tiene el aprender a comunicarse, utilizando un lenguaje apropiado y utilizando ciertas normas que regulen el proceso comunicativo. Para la elaboración del protocolo cada uno de los participantes expuso su punto de vista, se evidencio discusiones en cada grupo lo que permitió un producto de calidad que aporta de manera significativa a la institución. Es necesario poseer un protocolo de comunicación que facilite la interacción entre docentes y directivos, cada espacio institucional requiere de una serie de normas que regulen la comunicación esto permitirá que los docentes empleen una comunicación asertiva. Es importante dar a conocer estos avances a toda la comunidad educativa pues mejoraría la convivencia escolar.



PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE SOCHA

La Escuela Normal Superior de Socha, es una Institución de alta calidad, que tiene como misión acompañar el proceso de modelamiento de ciudadanos maestros

Espacios de Encuentro

Saludar a Todos los miembros de la comunidad



Evitar hacer comentarios mal intencionados.

Evitar grupos que generen conflictos o malos humores, los demás.



EN LAS REUNIONES DE MAESTROS

Saludar al inicio de la jornada.

Respetar los turnos de habla y pasar la palabra para intervenir.

Uso adecuado del lenguaje evitando el uso de palabras ofensivas o que puedan tener susceptibilidades.

No abandonar el recinto antes de haber terminado la reunión.

Despedirse cordialmente de todos los presentes.



Respetar y tener en cuenta las opiniones de todos los participantes.



Distribuir las tareas de manera equitativa.

Dialogar sobre temas propios de la célula y obviar conversaciones personales.





Evitar un lenguaje en doble sentido y burlas que genere malas interpretaciones.



Brindar un trato amable, respetuoso y cordial por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.



En caso que se requiera una disculpa personal, hacerse en privado para evitar el escándalo público.

Evitar interrupciones (celular, redes) durante las intervenciones de los compañeros.



REUNIONES DE CELULA

Compromiso de todos los miembros de la célula.

Llegar puntualmente.



Respetar el tiempo programado y evitar irse antes de terminar la reunión



Saludar y Despedirse.



LO MÁS IMPORTANTE DE LA COMUNICACIÓN ES ESCUCHAR LO QUE NO SE DICE.



Matriz DOFA

Para evaluar la propuesta de intervención se utiliza la siguiente matriz DOFA, esta fue elaborada por los docentes participantes, encontramos los siguientes significados.

<i>Debilidades</i>	<i>Oportunidades</i>
<p>La ausencia de directivas y docentes en algunas ocasiones+++</p> <p>Falta de compromiso por algunos de los participantes</p> <p>El Tiempo es limitado ++</p> <p>Resistencia de compañeros por cambiar la actitud ++</p>	<p>Continuar el proceso ++</p> <p>Trabajarse con todos los docentes ++</p> <p>Buscar más estrategias para seguir capacitándonos.</p> <p>Trabajo de equipo ++</p> <p>Mejorar cada día en nuestra labor+</p> <p>Generar espacios ++</p> <p>Ser ejemplo a los estudiantes ++</p>
<i>Fortalezas</i>	<i>Amenazas</i>
<p>Dominio del tema por parte de la Orientadora +++</p> <p>Buena Actitud a las sugerencias y críticas constructivas ++</p> <p>Disposición de los participantes</p> <p>Se ha mejorado la comunicación y las relaciones entre el equipo ++++</p> <p>Asistencia y puntualidad</p> <p>Interés hacia las actividades de la propuesta +++</p>	<p>Falta de objetividad por los participantes++</p> <p>Que no se socialice la propuesta ++</p> <p>Deterioro del clima laboral ++</p> <p>Capacitar a los nuevos integrantes del PFC</p> <p>Sentimientos negativos de los integrantes del grupo+</p>

Las relaciones entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen estos desempeñan un papel clave en la configuración de la percepción del clima que se genera en el grupo, se recibió con gran interés y actitud las actividades propuestas en el proyecto.

El clima organizacional es una vivencia diaria entre los miembros de la comunidad educativa y es importante que cada docente sea el protagonista del cambio de actitud para lograr mejorar y transformar su entorno. El hacer parte de la propuesta los docentes expresaban con su participación el interés y las habilidades para desarrollar actitudes que conlleven a mejorar el clima organizacional y ven positivo esta clase de proyectos para seguir creciendo como profesionales de la educación.

Momento V: Propuesta de Solución al problema

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE SOCHA

A. Descripción

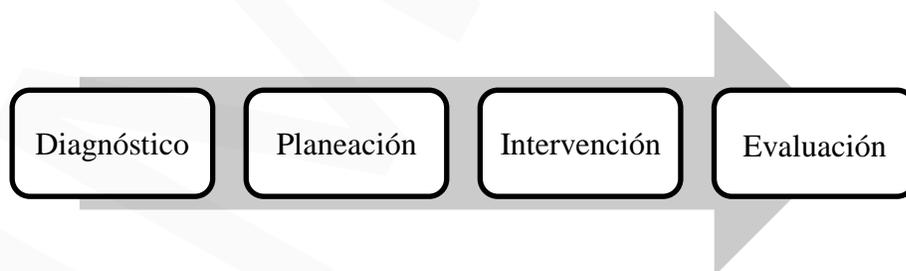
Implementar una propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional entre directivos y docentes del Programa de Formación Complementaria.

B. Fundamentación

Cuando se habla de intervención se puede considerar como una estrategia de planeación y actuación donde se aborda un problema al cual se quiere dar solución, también se comprende un proceso sistémico e interactivo; que es recomendable trabajar a fin de desarrollar estrategias que partan de los mismos participantes; la visibilización del problema es una de las actividades donde la intervención juega un papel preponderante. Es imprescindible contar con el apoyo y compromiso de las directivas y docentes, pues son quienes protagonizan todas las actividades y es precisamente de ellos de donde deberían nacer las propuestas de mejoramiento, en efecto menciona Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998)

La intervención permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La intervención incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. La intervención proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones del grupo. (p. 9).

La propuesta de intervención es un trabajo de aplicación de los conocimientos, un plan de acción y una propuesta que busca satisfacer una necesidad, un problema o una carencia o falta de funcionalidad en un proceso productivo o de realización de actividades. Las características de una propuesta de intervención “son las acciones sistemáticas, planificadas, basadas en necesidades identificadas y orientada a unas metas, como respuesta a esas necesidades, con una teoría que lo sustente”(Parra, 2009, p.12). Una vez hecha esta aclaración se entiende que la intervención se caracteriza por planear las actividades en un espacio y tiempo determinado, es un proceso continuo, es decir, sin dejar intervalos de tiempo muy largos; también se debe contar con recursos humanos, técnicos y materiales y éste debe tener claro su objetivo y conocerse por todos los integrantes del equipo. Para la investigación los docentes y directivos del Programa de Formación complementaria son los actores que deben participar activamente en la propuesta de mejora de la comunicación, el docente investigador se considera el apoyo donde interviene como mediador y guía buscando el trabajo en equipo y la construcción consensuada que involucre y hace partícipe a todos los miembros del PFC. Para ello se debe seguir los siguientes pasos



Fuente:

Pérez (2017) autoría propia

C. Objetivos de la Propuesta

1. Objetivo General

Mejorar la comunicación y el clima organizacional entre los docentes y directivos del Programa de Formación Complementaria.

2. Objetivos específicos

Diseñar una propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional en el PFC de la ENSS.

Implementar la propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional en el PFC de la ENNS.

D. Metas

Participación activa del 100% de los docentes y directivos del PFC de la ENSS.

Mejorar la comunicación y el clima organizacional en la Escuela Normal Superior de Socha.

E. Beneficiarios

3 directivos y 9 docentes del Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha.

F. Productos

Diseño de formatos de recolección de datos

8 Talleres de aplicación

Protocolo de Comunicación

G. Localización

La Escuela Normal Superior de Socha se ubica en el municipio de Socha, perteneciente a la Provincia de Valderrama en el Departamento de Boyacá-Colombia. La actividad principal es la minería de la cual se derivan otras actividades como el transporte y el comercio, también se desarrolla la agricultura y la ganadería pero en menor escala

H. Metodología

La propuesta se implementara por medio de *Talleres* porque brinda la posibilidad de abordar, desde una perspectiva integral y participativa, problemáticas sociales que requieren algún cambio o desarrollo; es una técnica de análisis y planeación, puede transformar la situación presente en una situación deseada de acuerdo a los objetivos por medio de la evaluación de las acciones formuladas

TALLER No. 1

Fecha: _____ Hora de inicio: 8:00am Hora de terminación: 9:10 am

Lugar: Escuela Normal Superior de Socha Público Objetivo: Docentes PFC E.N.S.S

Objetivo:

Sensibilizar a los docentes del Pr0099022ograma de Formación Complementaria de La Escuela Normal Superior de Socha sobre la importancia del Clima organizacional y el trabajo en equipo en el logro de los objetivos institucionales.

Nombre del Taller:

ME SIENTO BIEN, ME DESEMPEÑO BIEN

Descripción de la estrategia:

Momento 1. Video Trabajo en equipo y clima Laboral

https://www.youtube.com/watch?v=1pPnKI_ksHM

Desarrollo: Luego de proyectado el video, se realiza una plenaria sobre el mensaje recibido, propiciando un espacio de dialogo y reflexión sobre la importancia del clima laboral y el trabajo en equipo; en este momento se permite que los participantes expresen su punto de vista sobre el mensaje.

Momento 2. Exposición de la temática propuesta

Desarrollo: Se realiza una exposición del tema (Clima organizacional) apoyados en una presentación de POWER POINT, teniendo en cuenta los aspectos fundamentales del mismo y haciendo énfasis en la importancia de este aspecto en el logro de los objetivos institucionales.

Momento 3. Actividad Lúdica

Desarrollo: Se pide a los participantes que se agrupen de a tres personas. Luego se les explica que deben encontrar 10 cosas que tengan en común entre ellos. Refiriendo que no se pueden describir cosas de vestimenta, ni características físicas, deben escribir aquellas semejanzas para después exponerlas en el gran grupo. Para finalizar se realiza una reflexión. A través de esta dinámica se pretende analizar la importancia de conocernos como parte de un equipo de trabajo, razonar que aunque diferentes, tenemos cosas en común que podemos aprovechar para mejorar el clima organizacional.

Materiales:

Video Beam , Video , Computador, Hojas de papel, Esferos

Evaluación:

El taller se desarrolló en el día y la hora programadas, durante éste se explicó a los docentes el objetivo del mismo, abriendo la posibilidad de manifestar sus opiniones y sugerencias, Durante el taller los integrantes del grupo participaron de manera activa, mostrando interés por la temática, Los Docentes manifestaron la importancia de desarrollar actividades como esta, pues se utilizan estrategias que permiten mejorar el Clima organizacional en la Institución

Anexo: Presentación en POWER POINT, fotografías y formato de observación.

TALLER No. 2

Fecha: _____ Hora de inicio: 9:00am Hora de terminación: :
10:05am

Lugar: Escuela Normal Superior de Socha Público Objetivo: Docentes PFC E,N.S.S

Objetivo:

Reconocer la comunicación como una dimensión importante del clima organizacional que mejora la productividad y empatía de la Institución.

Nombre del Taller:**COMUNICANDO**

Descripción de la estrategia:

Momento 1. Video sobre la comunicación

<https://www.youtube.com/watch?V=WzXmpBtekk>

Desarrollo: Luego de proyectado el video, se realiza una exploración partiendo de la pregunta ¿Qué es comunicar? Se recogen las ideas y saberes previos para pegar en un espacio del tablero.

Momento 2. Exposición de la temática propuesta

Desarrollo: Se realiza una exposición del tema (comunicación) apoyados en una presentación de POWER POINT, teniendo en cuenta el concepto, las características, las clases y haciendo énfasis en la importancia de ella en el logro de los objetivos institucionales.

Momento 3. Actividad Lúdica

Desarrollo: se entrega el siguiente mensaje

ERES UNA PERSONA INTELIGENTE,
ALEGRE, SOCIABLE Y CARIÑOSA.
PERO ME GUSTARIA QUE
CAMBIARAS _____
"DE MAL GENIO"

Cada uno de los participantes recibe el mismo mensaje, pero diferente emoción, y debe comunicarlo a un compañero (nombres están en una bolsa) al azar teniendo en cuenta la forma o emoción que debe tener al momento de decírselo.

Después se realiza un conversatorio sobre ¿Cómo se sintieron respecto a la forma de expresar el mensaje? Y ¿Qué tan importante son los sentimientos y emociones a la hora de comunicar?

Materiales:

Video Beam , Video , Computador, cartulina, marcadores , fotocopias

Evaluación

La Actividad se desarrolló en el espacio y hora acordados, las actividades propuestas fueron de interés para los Docentes, por lo tanto se cumplió con el objetivo planteado, pues los

docentes lograron reconocer la comunicación como una dimensión importante del clima organizacional pues manifestaron que sin esta es muy difícil, mantener buenas relaciones laborales, se dificulta el trabajo en equipo, se afecta el ambiente institucional y definitivamente no se logran las metas propuestas.

Anexo: Presentación en POWER POINT, fotografías y formato de observación.

TALLER No. 3

Fecha: _____ Hora de inicio: : 10:00am Hora de terminación: :
11:15am

Lugar: Escuela Normal Superior de Socha Público Objetivo: Docentes PFC E.N.S.S

Objetivo:

Identificar la comunicación asertiva como para mejorar el clima organizacional y practicar la asertividad.

Nombre del Taller:

ME COMUNICO ASERTIVAMENTE

Descripción de la estrategia:

Momento 1. Video Trabajo sobre la comunicación asertiva

<https://www.youtube.com/watch?v=PxVeklic31c>

Desarrollo: Luego de proyectado el video, se realiza un conversatorio sobre el mensaje recibido, propiciando un espacio de dialogo y reflexión sobre la importancia de la comunicación asertiva; en este momento se permite que los participantes expresen su punto de vista sobre el mensaje.

Momento 2. Exposición de la temática propuesta

Desarrollo: Se realiza una exposición del tema (Comunicación asertiva) apoyados en una presentación de POWER POINT, teniendo en cuenta los aspectos fundamentales de la comunicación asertiva y haciendo énfasis en la importancia de ella en el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

Momento 3. Actividad Lúdica

Desarrollo:

<https://www.lifeder.com/dinamicas-comunicacion-asertiva>

El facilitador expone los tres pasos que conducen el diálogo asertivo. Expresar los sentimientos, solicitar qué queremos que ocurra y decir cómo nos sentiríamos tras el cambio.

Se exponen situaciones cotidianas en la vida personal y laboral que suelen generar conflicto y, entre todos, se resuelven a través del diálogo asertivo.

Otros comentarios: puede realizarse primero en subgrupos o de manera individual y después, resolver y debatir las situaciones con el resto de compañeros.

Materiales:

Video Beam , Video , Computador, Folios, bolígrafos y una pizarra con rotulador

Evaluación

En el desarrollo de este taller no se hicieron presentes las directivas de la Institución, ni la Docente Martha Malpica, Las actividades propuestas se realizaron con la participación activa de los docentes, mediante el taller se logró que los participantes Identificaran la comunicación asertiva como una estrategia para mejorar el clima organizacional, además permitió la reflexión sobre algunos errores que cometemos a la hora de transmitir un mensaje, los docentes aceptan que en diversas oportunidades no utilizan una comunicación asertiva lo que genera conflicto y roces con los compañeros, También consideran necesario que esta temática se transmita a todos los Docentes de la Institución.

TALLER No. 4

Fecha: _____ Hora de inicio: : ___11:00am___ Hora de terminación: :
___12:05m___

Lugar: Escuela Normal Superior de Socha Público Objetivo: Docentes PFC E.N.S.S

Objetivo:

Concientizar a los participantes sobre los efectos negativos que tienen el chisme y los comentarios mal intencionados, en la comunicación y por ende en clima Laboral institucional

Nombre del Taller:

EL CHISME NUNCA ES BUENO, MATA EL ALMA Y LA ENVENENA

Descripción de la estrategia:

Momento 1. Video los chismosos, comediante Suso

<https://www.youtube.com/watch?v=w1egik1RQRQ>

Desarrollo: Luego de proyectado el video, se realiza un conversatorio sobre el mensaje recibido, propiciando un espacio de dialogo y reflexión sobre la importancia de la comunicación asertiva; en este momento se permite que los participantes expresen su punto de vista sobre el mensaje.

Momento 2. Exposición de la temática propuesta

Desarrollo: Se realiza una exposición del tema (LOS CHISMES) apoyados en una presentación de POWER POINT, observando sus características y daño que hace al clima organizacional.

Momento 3. Actividad lúdica

Se les entrega una lectura “El Joven Discípulo y el sabio”

De ella se resuelve un cuestionario.

La segunda parte es en una bolsa se introducen unos papelitos en los cuales ellos escriben chismes que hayan escuchado de la ENSS sobre ellos o los otros miembros del grupo, esto con el fin de hacer “un choque” de emociones y sentimientos para reconocer posibles deficiencias en las relaciones del grupo.

Después se realiza un conversatorio sobre ¿Cómo se sintieron?, ¿Cómo afecta el chisme la comunicación? ¿Cómo podemos erradicar el chisme en nuestra Institución?

Materiales:

Video Beam , Video , Computador, cartulina, marcadores , fotocopias

Evaluación:

El desarrollo del taller se realiza con la participación de los Docentes, quienes desde el inicio del mismo con la presentación del tema, muestran gran interés, pues manifiestan haberse sentido afectados en algún momento de su vida por el chisme. Los directivos de la Institución no se hacen presentes en el desarrollo de la actividad pero apoyan la misma al garantizar los espacios y tiempos requeridos. Durante la actividad los docentes participan activamente y se da lugar a la expresión de sentimientos y puntos de vista lo que lleva a la reflexión de como el chisme afecta de manera directa la comunicación.

Anexo: Presentación en POWER POINT, fotografías y formato de observación.

TALLER No. 5

Fecha: _____ Hora de inicio: : 1:00pm Hora de terminación: 2:15 pm

Lugar: Escuela Normal Superior de Socha Público Objetivo: Docentes PFC E.N.S.S

Objetivo:

Diseñar un protocolo de Comunicación entre Docentes y directivos de la Escuela Normal Superior de Socha, donde se den pautas de interacción en los diferentes espacios de socialización institucional.

Nombre del Taller:

APRENDIENDO A COMUNICARME

Descripción de la estrategia:

Momento 1. Lectura Reflexiva

El Sultán (Anónimo)

Desarrollo: a partir de la lectura se realiza una reflexión grupal, a partir del Interrogante ¿Sabemos decir las cosas?

Momento 2. Análisis de la lectura El cuento de la sopa y los problemas de comunicación (cuentos de Jorge Bucay)

Desarrollo: Se realiza el análisis a partir de las siguientes preguntas. ¿te comunicas con indirectas o siempre usas un lenguaje claro y directo? ¿Conoces a personas como la señora que pidió la sopa?

Momento 3. Actividad Práctica

Para iniciar este momento se recuerda a los participantes que en el transcurso de las actividades desarrolladas se ha evidenciado que una de las grandes dificultades encontradas en la institución, es que no existen unas normas o reglas de comunicación que faciliten la interacción, en los diferentes espacios institucionales.

Teniendo en cuenta esta situación, en este encuentro se diseñara, un protocolo que permita la comunicación asertiva entre Docentes, en los diferentes espacios de encuentro.

El trabajo se desarrolla en subgrupos de cuatro personas, a quienes se entrega un formato que se debe diligenciar teniendo en cuenta las normas que cada grupo considere importantes a la hora de comunicarnos.

Luego de esto se realiza la socialización en gran grupo dando espacio a aportes y sugerencias que complementen el protocolo de comunicación de la Escuela Normal Superior de Socha.

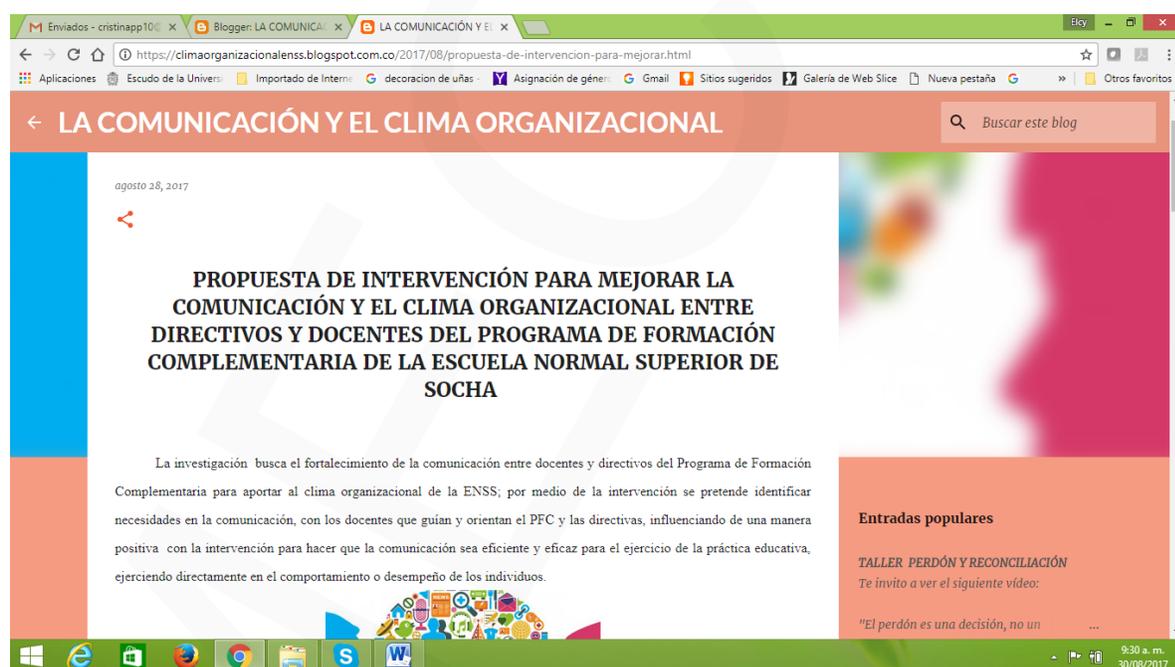
Evaluación:

La actividad fue de gran interés para los asistentes, las lecturas reflexivas permitieron a los docentes concientizarse de la importancia que tiene el aprender a comunicarse, utilizando un lenguaje apropiado y utilizando ciertas normas que regulen el proceso comunicativo. Para la elaboración del protocolo cada uno de los participantes expuso su punto de vista, se evidencio discusiones en cada grupo lo que permitió un producto de calidad que aporta de

manera significativa a la institución, Durante la socialización en gran grupo se logró complementar el avance.

Anexo: Lecturas reflexivas, fotografías y formato de observación.

El taller 6 y se realizan a nivel virtual y se da a conocer a los docentes en el blog <https://climaorganizacionalenss.blogspot.com/>



The image shows a screenshot of a web browser displaying a Blogger blog post. The browser's address bar shows the URL: <https://climaorganizacionalenss.blogspot.com.co/2017/08/propuesta-de-intervencion-para-mejorar.html>. The blog's header is orange and reads "LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL" with a search bar on the right. The post is dated "agosto 28, 2017" and features a red share icon. The main title of the post is "PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE SOCHA". Below the title, the text states: "La investigación busca el fortalecimiento de la comunicación entre docentes y directivos del Programa de Formación Complementaria para aportar al clima organizacional de la ENSS; por medio de la intervención se pretende identificar necesidades en la comunicación, con los docentes que guían y orientan el PFC y las directivas, influenciando de una manera positiva con la intervención para hacer que la comunicación sea eficiente y eficaz para el ejercicio de la práctica educativa, ejerciendo directamente en el comportamiento o desempeño de los individuos." On the right side, there is a section titled "Entradas populares" (Popular posts) with a link to "TALLER PERDÓN Y RECONCILIACIÓN" and a video thumbnail. The Windows taskbar at the bottom shows the time as 9:30 a.m. on 30/08/2017.

← LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL Buscar este blog

Mejorar la comunicación equivale a transmitir la identidad de la Escuela Normal Superior de Socha, generando un clima de confianza, de buenas relaciones entre docentes y directivas, con objetivos y metas comunes que ayuden a mejorar los procesos educativos.

Otro aspecto corresponde a reflexionar sobre el clima organizacional y la comunicación, teniendo en cuenta el rol que cada uno juega en el PFC, observando los comportamientos y actitudes que contribuyen al clima o por el contrario se conlleva a un clima de insatisfacción.

Para desarrollar la propuesta se ha planteado trabajar por medio de talleres, los cuales se han venido desarrollando conjuntamente con los docentes del PFC y directivos.

Windows taskbar: 9:31 a. m. 30/08/2017

← LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL Buscar este blog

TALLER
RESOLUCIÓN PACIFICA DE CONFLICTOS

La negociación es una técnica de resolución pacífica de conflictos que se ejecuta a través de so o más partes involucradas que dialogan cara a cara, analizando la discrepancia y buscando un acuerdo que resulte mutuamente aceptable, para alcanzar así una solución". (Educarchile, 2012).

El aprender a vivir juntos es una competencia ciudadana que se viene desarrollando en las Instituciones educativas, dentro de las técnicas más utilizadas encontramos:

NEGOCIACIÓN

Es un proceso dinámico, en el cual dos o más actores en conflicto, entablan una comunicación para generar una solución aceptable a sus diferencias y existe compromiso.

MEDIACIÓN

Es un proceso dinámico, en el cual dos o más actores en conflicto, entablan una comunicación para generar una solución aceptable a sus diferencias y existe compromiso.

ARBITRAJE PEDAGÓGICO

Windows taskbar: 9:32 a. m. 30/08/2017

Enviados - cristinapp10... x Blogger: LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL x LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL x Eky

https://climaorganizacionalelens.blogspot.com.co/2017/08/propuesta-de-intervencion-para-mejorar.html

Aplicaciones Escudo de la Univers... Importado de Intern... decoracion de uñas - Asignación de géner... Gmail Sitios sugeridos Galería de Web Slice Nueva pestaña Otros favoritos

← LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Buscar este blog

ARBITRAJE PEDAGÓGICO

Este se guía por una persona con atribuciones en la institución (orientadora-coordinadora de convivencia) quien a través de un dialogo franco, respetuoso y seguro, escucha atenta y reflexivamente las posiciones de las partes y luego se determina una salida justa al problema.

Observa el siguiente video:



Realiza un comentario sobre el video y contesta la siguiente pregunta

9:32 a. m. 30/08/2017

Enviados - cristinapp10... x Blogger: LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL x LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL x Eky

https://climaorganizacionalelens.blogspot.com.co/2017/08/propuesta-de-intervencion-para-mejorar.html

Aplicaciones Escudo de la Univers... Importado de Intern... decoracion de uñas - Asignación de géner... Gmail Sitios sugeridos Galería de Web Slice Nueva pestaña Otros favoritos

← LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Buscar este blog



Realiza un comentario sobre el video y contesta la siguiente pregunta

¿Cuál de las anteriores formas de resolver conflictos utilizas? ¿Por qué?

Gracias por tu colaboración

9:33 a. m. 30/08/2017

Taller 7

Enviados - cristinapp10... x Blogger: LA COMUNICA... x LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

https://climaorganizacionalens.blogspot.com.co/2017/08/taller-perdon-y-reconciliacion-te.html#comments

Aplicaciones Escudo de la Univers... Importado de Intern... decoración de uñas... Asignación de géner... Gmail Sitios sugeridos Galería de Web Slice Nueva pestaña Otros favoritos

← LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Buscar este blog

TALLER
PERDÓN Y RECONCILIACIÓN

Te invito a ver el siguiente vídeo:



"El perdón es una decisión, no un sentimiento, porque cuando perdonamos nos sentimos más la ofensa, no sentimos rencor. Perdona, que perdonando tendrás en paz tu alma y la tendrá el que te ofendió"

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DEL PROGRAMA DE ...

Windows e Chrome S W 9:34 a. m. 30/08/2017

Enviados - cristinapp10... x Blogger: LA COMUNICA... x LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

https://climaorganizacionalens.blogspot.com.co/2017/08/taller-perdon-y-reconciliacion-te.html#comments

Aplicaciones Escudo de la Univers... Importado de Intern... decoración de uñas... Asignación de géner... Gmail Sitios sugeridos Galería de Web Slice Nueva pestaña Otros favoritos

← LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Buscar este blog

ofensa, no sentimos rencor. Perdona, que perdonando tendrás en paz tu alma y la tendrá el que te ofendió"

Madre Teresa de Calcuta

Realiza un comentario sobre:

¿Qué es perdonar? y si has perdonado alguna vez, ¿cómo lo has asumido y qué resultados obtuviste?

Si tuvieras la oportunidad de pedir perdón y reconciliarte con un compañero del P.F.C ¿Qué le dirías? comenta.

Windows e Chrome S W 9:35 a. m. 30/08/2017

I. Cronograma

Actividad	Tiempo									
	ene	feb	ma a	ab	ma	jun	jul	ago	ses	
Planeación de la propuesta de intervención	X									
Recolección y organización de la información	X									
Análisis e interpretación de la información	X									
Elaboración de instrumentos de recolección de datos (diagnostico)	X									
Diseño de talleres		X	X							
Aplicación de talleres				X	X	X	X			
Recolección de evidencias			X	X	X	X	X	X		
Elaboración de instrumentos de validación							X	X		
Análisis de resultados								X		
Elaboración de informe escrito							X	X	X	

J. Recursos

Se cuenta con el recurso humano de la Institución y diferentes herramientas para la aplicación de la propuesta. El apoyo de las directivas y la disponibilidad del tiempo de los docentes.

K. Presupuesto

CONCEPTO	VALOR CONCEPTO	TOTALES
Equipos:		
Pago de servicio de Internet	\$35.000	\$210.000
Mantenimiento de computadores	\$30.000	\$ 90.000
Impresora	\$10.000	\$ 30.000
TOTAL EQUIPOS:		\$320.000
Materiales:		
Útiles de Oficina	\$300.000	\$300.000

Fotocopias e impresiones	\$ 50	\$ 50.000
TOTAL MATERIALES:		\$350.000
Talento Humano:		
Investigador	\$1.200.000	
TOTAL TALENTO HUMANO:		\$1.200.000
TOTAL PRESUPUESTO:		\$1.870.000

L. Evaluación

Se realiza dentro de un proceso formativo, donde se hace retroalimentación constante y reflexión.

M. Teoría Sustentada en los datos

La comunicación y el clima organizacional se expresa en un nivel observable a través de la imagen externa y los procedimientos de la comunidad educativa, y en un nivel según los significados e imaginarios de las personas, el proyecto define entonces el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente percibida o experimentada por los miembros de la comunidad educativa y que influyen sobre sus relaciones y comportamiento. El clima organizacional tiene una relación directa con la comunicación, la cual se descuida en la Instituciones educativas.

N. Constructo Teórico de los datos cualitativos a la teoría

Clima Organizacional

Comunicación

CONCLUSIONES

Se ha venido realizando estudios, proyectos y programas en pro de mejoramiento institucional, enfocados a los estudiantes y padres de familia, desconociendo la importancia que tienen los docentes y directivos para el cumplimiento de metas y objetivos en la escuela. La investigación evidencia las deficiencias en la dimensión comunicativa del PFC, afectando de manera directa el clima organizacional.

Las percepciones y significados que tienen los docentes del PFC respecto a la comunicación y el clima organizacional reflejan la dinámica interna que se vive en muchas instituciones del país, donde los canales en la comunicación y la asertividad no son adecuados, también los comentarios malintencionados y la falta de estrategias en la resolución de conflictos sumado a la capacidad de pedir perdón y reconciliarse, son inmersos a la cultura y se han arraigado a través del tiempo, pero sabemos que Colombia atraviesa por un momento de reconciliación donde se trabaja y anhela cambiar esta situación, los docentes no son ajenos y estos deben ser el ejemplo para el presente y las generaciones futuras puesto que la educación es el pilar de toda sociedad,

La intervención fue manejada como proceso y estrategia manteniendo una retroalimentación constante del comportamiento de los participantes, aplicando acciones que conllevaron a la reflexión de sus vivencias y actitudes dentro del trabajo en el grupo; se llega a concluir que gran parte del cambio en la institución es básicamente desde lo individual para luego proyectar al grupo. Al tener un protocolo de comunicación es de vital importancia para mejorar los canales de comunicación, manejo de

competencias comunicativas y el buen trato entre los miembros de equipo, conllevando a la mejora del clima organizacional.

La propuesta de intervención sirvió como un espacio de reflexión hacia muchas actitudes, expresiones verbales y no verbales; se sensibilizó hacia la mejora de la comunicación y el clima organizacional a través de actividades que conllevaron la toma de conciencia, principalmente, la misión y visión institucional en la que están inmersos, en este caso la escuela, como una entidad enmarcada que prepara para la vida en un ambiente cordial y de conocimiento. Se estimula procedimientos dentro de la comunicación asertiva, con un buen manejo de la comunicación y el saber expresar las ideas para que el otro nos entienda y sea positiva la relación.

Los docentes son receptivos hacia el cambio, pero en muchas ocasiones no se dimensiona las problemáticas que se presentan entre los docentes, es por ello importante y necesario las intervenciones en el clima laboral, sin olvidar que son personas, trabajadores y educadores y que se debe propender por mejorar la comunicación y desarrollar habilidades comunicativas.

RECOMENDACIONES

Se deben desarrollar proyectos que ayuden a desarrollar competencias comunicativas en los docentes y ayudar en las relaciones interpersonales; incentivando la motivación y propendiendo por realizar procesos que conlleven a cambio y mejoramientos en las Instituciones educativas en cuanto al clima organizacional.

Los directivos de las instituciones educativas deben planificar y ceder espacios para el trabajo de cualificación en competencias comunicativa y manejo emocional.

El currículo debe contemplar para su realización y ejecución situaciones reales que conlleven a prácticas eficientes para la comunicación y el clima organizacional.

Es necesario continuar trabajando dimensiones tales como el trabajo en equipo, realización personal, condiciones laborales, acceso a la información, capacitación frecuente, sistemas de control, identificación con la institución y factores motivacionales puesto que solamente para la realización de la investigación se tuvo en cuenta la comunicación, todas son importantes y ayudan al clima organizacional.

El Programa de Formación Complementaria es el pilar de la Institución puesto que guía y orienta el componente pedagógico por consiguiente es de vital importancia fortalecer constantemente este grupo en competencias comunicativas.

BIBLIOGRAFIA

- ANDER-EGG, (2003) “Métodos y Técnicas de Investigación social IV. Técnicas para la recogida de datos e información. Grupo Editorial Lumen, Buenos Aires Mexico, p. 29.
- ANDREW, M (2017) Understood, <https://www.understood.org/es-mx/learning-attention-issues/treatments-approaches/educational-strategies/instructional-intervention-what-you-need-to-know> tomado el 5 de agosto de 2017
- BOLIVAR, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades. Madrid, España: la Muralla.
- CARDENAS, A Y GODOY, D (2008) “De estrategias de Comunicación” Universidad Pontificia Javeriana, Facultad de Comunicación Social.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA (1991)
- DÍAZ BARRIGA & HERNÁNDEZ (2012) “Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista”, editorial Mc Graw Hill, p. 277.
- FALS BORDA (1987) “La investigación acción participativa: aportes en el proceso de formación para la transformación”, Artículo,
- FRANCOISE, C & BARBOSA, D (2009) “Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo” Universidad del Norte, Barranquilla – Colombia.
- GARCÍA FERRANDO, M. (1993) “La Encuesta. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación” Madrid, España: Alianza Universidad, p 157.
- GIALDINO, I (2006) “Estrategias de Investigación cualitativa” Barcelona, España, p. 1.
- TORRES, A (1996) “Enfoques cualitativos y participativos en investigación social” Bogota, Corcas editores.(p.45)
- GÓMEZ, C (1997) “Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem” Universidad Católica de Colombia.
- GONCALVES, (1999 “Dimensiones del Clima Organizacional” [http: www. Calidad.org/articles/dec97/2de97.htm](http://www.Calidad.org/articles/dec97/2de97.htm). Consulta: 20 de julio de 2017

- GOODSTEIN, L., NOLAN, T., PFEIFFER, J. (1998). Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá D.C.: McGraw-Hill.
- GUARDIA DE VIGGIANO, N (2009) Lenguaje y comunicación. - 1ª. Centro Educativo y Cultural Colección Pedagógica Formación Inicial de Docentes Centroamericanos de Educación Básica; n. 25) ISBN 978-9968-818-72-8 1. Comunicación en educación. 2.
- HERNÁNDEZ, J., GALLARZO, M. Y ESPINOZA, J. (2011). Desarrollo organizacional. Enfoque Latinoamericano. México: Pearson.
- LEY GENERAL DE EDUCACIÓN (1994)
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (2013) "Guías Pedagógicas para la Convivencia Escolar" Guía No. 49.
- MURILLO, F (2002). La "Mejora de la Escuela": concepto y caracterización. En F.J. Murillo y M. Muñoz-Repiso (Coords.), La mejora de la escuela: un cambio de mirada. Barcelona: Octaedro.
- NAVARRO, P (1984) Dos pragmatistas, dos pragmatistas. Caracas. Edición panapo.
- PARRA, J. (2009) Universidad nacional de Colombia. Recuperado el 3 de junio de 2017, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap21ecc3_1.htm, tomado el 23 de agosto de 2017
- PIZZOLANTE, N (2004) "El Poder de la Comunicación Estratégica", Capítulo II, Aprendiendo a Comunicar, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- POZO, J (1989) "Teorías cognitivas del Aprendizaje" Acta Colombiana de Psicología
- PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (2016) "Escuela Normal Superior de Socha"
- ROJAS, J (2010). Clima institucional. Tomado el 13 de julio de 2017, <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/13496?show=full>
- RUIZ, Y., & NARANJO, C. (2012) "La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas" Vol. 8 / No 2.
- SACRISTÁN J., Y PÉREZ ÁNGEL (1999) "Comprender y Transformar la Enseñanza" Madrid-España, Editorial Alfaomega.
- TABARÉ, F (2004) "Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay", Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

- TORO, N, OCHOA, L Y VARGAS, J. (2004)Clima organizacional: Promotor de la creatividad en la empresa. En el proyecto evaluación y fortalecimiento de los ambientes creativos para la organización.
- VERON, E (1969) "Lenguaje y comunicación".

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a docentes y directivas

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGIA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



La presente encuesta tiene como objetivo identificar factores que inciden de forma negativa en la comunicación y el buen desarrollo del clima organizacional en el Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha. Tales datos se utilizarán para desarrollar el proyecto de *Investigación "Propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional entre directivos y docentes del programa de formación complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha"*. En virtud de la anterior se agradecerá de forma muy especial su colaboración y honestidad a la hora de responder las preguntas, además se enfatiza que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad.

ENCUESTA A DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL PFC

1. Al entender el clima organizacional como “la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas” (Álvarez, 1992).

¿Considera usted que el clima Organizacional es importante para el logro de objetivos propuestos por la Escuela Normal Superior de Socha?

2. Enumere dificultades que ha encontrado usted, como parte del grupo de docentes y directivos que orientan el PFC de la Escuela Normal Superior de Socha.

a.

b.

c.

d.

e.

3. Considera usted que la cantidad de reglas, procedimientos, instrucciones y ordenes proporcionadas en la institución son claras, precisas y entregadas a todos los docentes en las mismas condiciones? ¿Por qué?

4. En la Institución educativa se ofrecen espacios en los cuales se permite a los docentes expresar inconformidades, sugerencias e inquietudes? Por favor explique.

5. ¿Qué estrategias se utilizan en la Institución para la resolución de conflictos? Explique

6. ¿Considera usted que existe dificultades en la comunicación entre docentes y directivos del Programa de Formación complementaria? Si su respuesta es afirmativa mencione cuales.

7. ¿Existen Pautas o normas de comunicación para los diferentes espacios de interacción institucional? En caso de ser negativa su respuesta,

mencione según usted cómo afecta esto la comunicación Institucional.

8. ¿Cuál sería su propuesta para mejorar la comunicación en el PFC de la Escuela Normal Superior de Socha?

Anexo 2. Ficha de validación de instrumentos

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGIA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



Recuerde que solo debe diligenciar los aspectos que se encuentran en azul y que la escala de valoración que usted utilizará para la evaluación del presente cuestionario tiene la siguiente significación:

1. No estoy nada de acuerdo con la redacción y/o el contenido del ítem.
2. Estoy poco de acuerdo con la redacción y/o el contenido del ítem.
3. Estoy de acuerdo con la redacción y/o el contenido del ítem.
4. Estoy muy de acuerdo con la redacción y/o el contenido del ítem.

Nombre:

Última titulación:

Años de experiencia académica:

La presente encuesta tiene como objetivo identificar factores que inciden de forma negativa en la comunicación y el buen desarrollo del clima organizacional en el Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha. Tales datos se utilizarán para desarrollar el proyecto de *Investigación "Propuesta de intervención para mejorar la comunicación y el clima organizacional entre directivos y docentes del programa de formación complementaria de la Escuela Normal Superior de Socha"*. En virtud de lo anterior se agradecerá de forma muy especial su colaboración y honestidad a la hora de responder las preguntas, además se enfatiza que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad.

ENCUESTA A DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL PFC

1. Al entender el clima organizacional como "la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas" (Álvarez, 1992).

¿Considera usted que el clima Organizacional es importante para el logro de objetivos propuestos por la Escuela Normal Superior de Socha?

1 2 3 4

2. Enumere dificultades que ha encontrado usted, como parte del grupo de docentes y directivos que orientan el PFC de la Escuela Normal Superior de Socha.

a.

b.

c.

d.

e.

1 2 3 4

3. Considera usted que la cantidad de reglas, procedimientos, instrucciones y ordenes proporcionadas en la institución son claras, precisas y entregadas a todos los docentes en las mismas condiciones? ¿Por qué?

1 2 3 4

4. En la Institución educativa se ofrecen espacios en los cuales se permite a los docentes expresar inconformidades, sugerencias e inquietudes? Por favor explique.

1 **2** **3** **4**

5. ¿Qué estrategias se utilizan en la Institución para la resolución de conflictos? Explique

1 **2** **3** **4**

6. ¿Considera usted que existe dificultades en la comunicación entre docentes y directivos del Programa de Formación complementaria? Si su respuesta es afirmativa mencione cuales.

1 **2** **3** **4**

7. ¿Existen Pautas o normas de comunicación para los diferentes espacios de interacción institucional? En caso de ser negativa su respuesta, mencione según usted cómo afecta esto la comunicación Institucional.

1 2 3 4

8. ¿Cuál sería su propuesta para mejorar la comunicación en el PFC de la Escuela Normal Superior de Socha?

1 2 3 4

Muchas Gracias

Anexo 4. Fotografías de la aplicación de los talleres

Taller 1



Fotografía 1. Reflexionando sobre el clima laboral



Fotografía 2. Trabajo en equipo



Fotografía 3. Docentes del PFC participando en actividad lúdica.



Fotografía 4. Identificando características en común del grupo del PFC

Taller 2



Fotografía 5. Presentación de la temática propuesta para el taller 2



Fotografía 6. Socialización de la temática sobre comunicación



Fotografía 7. Actividad Lúdica

Taller 3



Fotografía 8. Lectura y socialización sobre la comunicación asertiva



Fotografía 8. Desarrollo de actividad lúdica sobre comunicación asertiva



Fotografía 9. Video sobre comunicación asertiva

Taller 4



Fotografía 10. Video reflexivo sobre el chisme

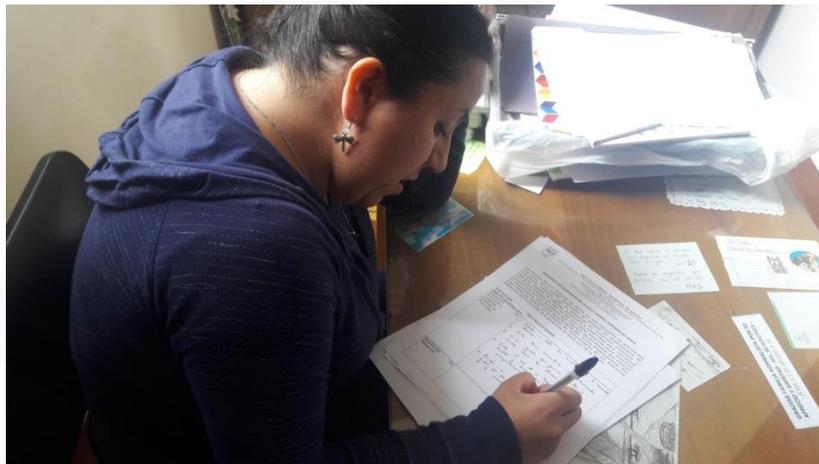


Fotografía 11. Exposición sobre consecuencias del chisme y los comentarios malintencionados y conversatorio



Fotografía 12. Actividad lúdica sobre el chisme

Taller 5



Fotografía 13. Elaboración del protocolo de comunicación



Fotografía 14. Socialización de protocolo de comunicación



Fotografía 15. Aportes de docentes al protocolo de comunicación



Fotografía 16. Trabajo en equipo sobre la elaboración del protocolo

Taller 6



Fotografía 17. Inquietudes sobre la elaboración de la matriz DOFA



Fotografía 18. Elaboración de matriz DOFA con docentes del PFC



Fotografía 20. La investigadora motivando el trabajo de los participantes en la investigación.



Fotografía 21. Evaluación de la propuesta de intervención, inquietudes y sugerencias.



Fotografía 22. Reflexiones complejas sobre la investigación.

Anexo 6. Formato F-58 Revisión ortográfica

UNMECIT

Anexo 7. Formato F-138 Certificación de proyectos de Formación

UNMECIT

