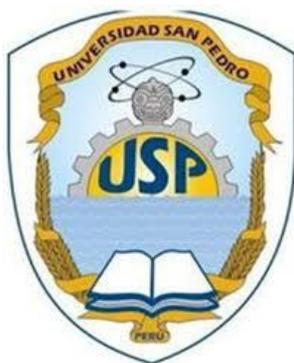


**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**SECCION DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE**  
**EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**



**Comunicación interna y gestión organizacional de docentes de la Escuela  
Material de Guerra – Chorrillos, 2019.**

**Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Educación con  
Mención en Gestión Pública**

**Autor**

Aquino De Los Ríos, José Antonio

**Asesor**

Villanque Alegre, Boris

Chimbote - Perú

2020

## 1. Palabras Clave:

**Tema** Comunicación interna y Gestión organizacional

**Especialidad** Educación

### Keywords:

**Topic** Internal communication and organizational management

**Specialty** Education

### Línea de investigación:

| Línea                         | OCDE                 |                              |                                       |
|-------------------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------------|
|                               | Área                 | Sub área                     | Disciplina                            |
| Educación y calidad educativa | 5. Ciencias sociales | 5,9. Otras ciencias sociales | Ciencias sociales interdisciplinarias |

**2. Título**

**COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA  
ESCUELA DE MATERIAL DE GUERRA -  
CHORRILLOS, 2019**

**INTERNAL COMMUNICATION AND  
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF THE  
TEACHERS OF WAR MATERIAL SCHOOL -  
CHORRILLOS, 2019**

### **3. Resumen**

La investigación tuvo como objetivo determinar si existe relación entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019. El tipo de investigación fue correlacional, con diseño de investigación no experimental, transversal. La población objetivo del estudio estuvo conformada por los docentes, administrativos de la Escuela de Material de Guerra – Chorrillos en el año mencionado, los cuales fueron en cantidad de 56. Se calculó el estadístico de correlación coeficiente de correlación de Pearson que fue de  $r= 0.861$ , determinando que existe una asociación muy alta entre las variables de estudio, Comunicación interna y Gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019, además, estadísticamente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

#### **4. Abstract**

The objective of the research was to determine if there is a relationship between internal communication and the organizational management of the teaching and administrative staff of the School of War Material - Chorrillos, 2019. The type of research was correlational, with a non-experimental, cross-sectional research design. The target population of the study was conformed by the teachers, administrators of the School of War Material - Chorrillos in the mentioned year, which were in number of 56. The correlation statistic was calculated Pearson's correlation coefficient, which was  $r = 0.861$ , determining that there is a very high association between the study variables, Internal Communication and Organizational Management of the teaching and administrative staff of the School of War Material - Chorrillos, 2019, in addition, statistically the null hypothesis is rejected and the hypothesis is accepted alternates.

## Índice

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| 1. Palabras clave   | I           |
| 2. Título   | II          |
| 3. Resumen  | III         |
| 4. Abstract   | IV          |
| Índice  | V           |
| <br>  |             |
| <b>5. INTRODUCCIÓN</b>  | <b>1</b>    |
| <b>5.1. Antecedentes y fundamentación científica</b>                | <b>3</b>    |
| <b>5.2. Justificación</b>   | <b>39</b>   |
| <b>5.3. Problema</b>  | <b>40</b>   |
| 5.3.1 Planteamiento del problema                                    | 40          |
| 5.3.2 Formulación del problema                                      | 41          |
| <b>5.4. Conceptualización y operacionalización de las variables</b> | <b>41</b>   |
| 5.4.1. Comunicación interna   | 42          |
| 5.4.2. Gestión organizacional                                       | 42          |
| 5.4.3. Operacionalización de variables                              | 43          |
| <b>5.5. Hipótesis</b>   | <b>44</b>   |
| 5.1 Hipótesis General   | 44          |
| 5.2 Hipótesis Especificas   | 44          |
| <b>5.6.Objetivos</b>  | <b>44</b>   |
| 6.1 Objetivo General  | 44          |
| 6.2 Objetivos Específicos   | 45          |
| <b>6. Metodología</b>   | <b>45</b>   |
| 6.1 Tipo de investigación   | 45          |
| 6.2. Diseño de investigación.                                       | 46          |
| 6.3. Población y muestra.   | 46          |
| 6.4. Técnicas e instrumentos de investigación                       | 47          |

|   |    |
|---|----|
| <b>7. Resultados</b>                                | 49 |
| 7.1. Técnicas de recolección de datos               | 49 |
| 7.2. Validación y confiabilidad de los instrumentos | 51 |
| 7.3. Interpretación descriptiva                     | 57 |
| 7.4. Contrastación de hipótesis                     | 62 |
| <br>  |    |
| <b>8. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>                    | 67 |
| <b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>            | 69 |
| <b>10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>               | 70 |
| <b>11. APENDICES Y ANEXOS</b>                       | 75 |

## 5. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional en investigaciones acerca de nuestra variable en estudio comunicación interna, en Colombia se puede deducir que existe una cultura organizacional débil debido a que internamente las instituciones no saben qué es, y cómo se quiere desarrollar internamente. En Argentina, la mayoría de los establecimientos educativos de nivel medio, salvo los de mayor envergadura, aún no le otorgan la importancia que merece a la comunicación institucional como instrumento de planificación estratégica destinado a la implementación de políticas comunicacionales de mediano y largo plazo tendientes a trabajar con los públicos internos y externos.

Es por ello que, basados en las informaciones ya expuestas, se deduce que en las instituciones a nivel nacional la comunicación organizacional no es tomada en cuenta de forma primordial. En la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, se podría evidenciar la existencia de insatisfacción, desmotivación, descoordinación por parte del personal docente, administrativo y demás miembros de la comunidad educativa; a causa de una deficiente organización dentro de la gestión de las instituciones. Es sabido que el ejercicio de una buena gestión implica cumplir con una serie de cualidades y exigencias personales; especialmente, de un conjunto de actitudes específicas que ayuden a la conducción exitosa de la institución educativa. En ese sentido el buen manejo de la comunicación interna en las organizaciones es indispensable puesto que es un aspecto que merece una atención especial que se considera fundamental para su funcionamiento eficaz.

La comunicación interna en la organización cumple un rol fundamental para el logro de los objetivos planteados institucionalmente y para el bienestar de las personas. Son pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional (identidad) y en la eficacia y productividad de la misma. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, comparta sus tareas, tome decisiones, resuelva problemas, etc.

Toda institución necesita organizarse y comunicarse, no obstante, muchas Instituciones Educativas pese a contar con la buena preparación académica de los docentes, se descubre que existe insatisfacción, disconformidad, así como desmotivación que obedece a una deficiente gestión por parte del personal directivo. Es precisa una buena gestión de la comunicación al interior de una institución en el que se debe alcanzar un objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos. En este

sentido la comunicación es tan importante para los que conforman una organización, en cuanto que mejora la calidad de vida laboral, como para la dirección en tanto que integra las distintas áreas de la organización promoviendo la interacción entre ellas.

Las Instituciones Educativas son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. El comportamiento humano dentro de las Instituciones Educativas es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de las Instituciones Educativas. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesta a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas en la Institución Educativa

El presente estudio asume la preocupación existente acerca de la carencia de estrategias comunicativas al interior de las instituciones educativas enfocadas desde una Gestión de Calidad, ya que la falta de canales y la mala o la sub-utilización de los mismos genera lentitud en los procesos y en las acciones, así como retardo en las respuestas y un importante nivel de desinformación, que conlleva que no se pueda desarrollar un buen clima laboral, que permita un mejor desempeño dentro de una Gestión Organizacional.

## **5.1.ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

### **5.1.1.ANTECEDENTES**

La comunicación interna en la organización cumple un rol fundamental para el logro de los objetivos planteados institucionalmente y para el bienestar de las personas. Son pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional (identidad) y en la eficacia y productividad de la misma. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, comparta sus tareas, tome decisiones, resuelva problemas, etc.

Toda institución necesita organizarse y comunicarse, no obstante, muchas Instituciones Educativas pese a contar con la buena preparación académica de los docentes, se descubre que existe insatisfacción, disconformidad, así como desmotivación que obedece a una deficiente gestión por parte del personal directivo. Es precisa una buena gestión de la comunicación al interior de una institución en el que se debe alcanzar un objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos. En este sentido la comunicación es tan importante para los que conforman una organización, en cuanto que mejora la calidad de vida laboral, como para la dirección en tanto que integra las distintas áreas de la organización promoviendo la interacción entre ellas.

El presente estudio asume la preocupación existente acerca de la carencia de estrategias comunicativas al interior de las instituciones educativas enfocadas desde una Gestión de Calidad, ya que la falta de canales y la mala o la sub-utilización de los mismos genera lentitud en los procesos y en las acciones, así como retardo en las respuestas y un importante nivel de desinformación, que conlleva que no se pueda desarrollar un buen clima laboral, que permita un mejor desempeño dentro de una Gestión Organizacional.

Estos aspectos han sido tomados en cuenta en algunos trabajos de investigación que hemos encontrado, como:

Olivos, Luis (2014), Universidad Privada Antenor Orrego, en su tesis: “La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo”, resumimos que:

Sigue la metodología científica para establecer y determinar la relación que existe entre la comunicación interna, orientada a generar conocimiento de las funciones del área y la motivación para el trabajo, y la percepción de la calidad del servicio por los socios de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo” del distrito de Trujillo.

En lo que respecta a la recopilación de datos, se usó como técnica la encuesta dirigida al público interno, para evaluar la efectividad de la comunicación interna, así como se aplicó una encuesta dirigida a los socios para determinar la percepción de la calidad del servicio.

El método seleccionado para determinar el tamaño de la muestra fue probabilístico y la técnica de muestreo fue aleatorio simple. El diseño de investigación utilizado fue descriptivo correlacional de corte transversal.

Entre los resultados más relevantes se establece que el tipo de comunicación interna que predomina es la informal, existiendo deficiencia en la comunicación de funciones, políticas y protocolos de atención al cliente; y que la calidad de servicio es en sus tres dimensiones (calidad de resultados, calidad del entorno físico y calidad de interacción) corresponde a un nivel medio.

Asimismo, a partir de los resultados obtenidos se elaboró un plan de comunicaciones para mejorar la comunicación interna.

Taboada G., (2013), en su trabajo de investigación titulado: “Niveles de percepción de los profesores a tiempo completo sobre la Comunicación Interna de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo” de Chiclayo, ha obtenido las siguientes conclusiones:

El estudio centra su atención en analizar la situación actual de la comunicación interna en una institución educativa universitaria, para ello se ha realizado un estudio descriptivo del nivel de percepción de los profesores sobre la comunicación interna de su institución. Para la obtención de los datos se ha adaptado el Instrumento “Percepción de la Comunicación Existente en la Empresa”, elaborado por Barba y Cabrera (2003) al contexto peruano. El instrumento adaptado estuvo formado por 10 dimensiones y sus valores psicométricos fueron aceptables. El nivel de percepción de comunicación interna de la USAT es de media a alta.

Roca S., (2013, UNMSM), en su investigación: “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2013-II”.

El propósito de la presente investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2013-II. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los

instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ( $r = 0.494$ ;  $p = 1.4 \times 10^{-8}$ ) y estudiantes ( $r = 0.444$ ;  $p = 1.6 \times 10^{-14}$ ). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ( $1 - \alpha$ ), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Lozano, E., Cortez, J., (2014). Colombia, en su tesis: “Optimización de la comunicación interna en el colegio distrital Policarpa Salavarrieta por medio de una propuesta de creación de su comunidad virtual utilizando como herramienta del proyecto de la página WEB institucional”, manifiesta que tras el análisis que se realizó de las autoevaluaciones institucionales de los años de 2013 y 2014 en el colegio Policarpa Salavarrieta, se encontró que la dificultad más notoria y que afectaba a toda la comunidad institucional, era la falta de medios de comunicación interna eficiente entre todos sus integrantes, por consiguiente, la realización de muchas actividades tanto administrativas, como pedagógicas, en muchas ocasiones no se llevaba a cabo de una forma coherente y llenando las expectativas de quien las propone y de los que las realizan. Se sabe que es precisamente la comunicación el principal eje articulador en la vida escolar y por este motivo, un gran problema si no se tienen los mecanismos adecuados para que ella sea eficaz; por lo anterior y a raíz de una serie de encuestas realizadas a los miembros de la comunidad educativa se vio la necesidad de utilizar los medios tecnológicos que en la actualidad existen; ya que son éstos los que permiten no sólo una comunicación más rápida y verás, sino también permite que todos sean actores y representantes del quehacer académico y administrativo del colegio. Partiendo de lo anterior y basándonos en el requerimiento de los integrantes de la institución, se realizó la propuesta de creación de la Comunidad Virtual a través de la utilización de la página Web institucional, en la cual no sólo se encuentra información relacionada con la historia y Horizonte Institucional del Colegio, sino también una serie de herramientas que le permitió a los usuarios, estar en comunicación permanente y actualizada con los demás miembros; tales

puentes de comunicación virtual empleados en la página Web fueron; foros, encuestas, noticias, eventos, galerías, enlaces a otros sitios de interés común. De esta manera, se estableció la página Web Institucional actualizada y que respondiera a las necesidades de la comunidad; y se logró que los integrantes del colegio Policarpa Salavarrieta contaran con una herramienta de utilidad para estar en continua comunicación entre ellos, donde encuentran información útil, veraz y oportuna. Así mismo, se brindó la oportunidad de que sean ellos mismos, a través de los monitores que se establecieron en cada jornada, los que sostengan la página y hagan los cambios que consideren necesarios, partiendo de las recomendaciones de uso y mantenimiento que se suministraron por medio del Manual entregado a la institución. Se encontraron diferentes dificultades en el desarrollo de la propuesta, tales como de tiempos, disponibilidad de espacios, restricciones técnicas y falta de manejo tecnológico por parte de los miembros de la institución, los cuales fueron superados debido al interés por parte de la comunidad, convirtiéndose en logros a la propuesta, ya que se evidenció de esta manera, que la herramienta propuesta tiene la acogida suficiente para ser sostenible y mejorable durante largo tiempo por parte de la institución.

Bustamante, M., (2014), en el estudio “La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”, en Lima, con el propósito de comprobar la hipótesis diseñó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control. Las conclusiones del trabajo se refieren a la necesidad dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución. El mencionado autor concluye en que la necesidad dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución”.

Gómez S., María T., (2014), México, en su tesis: “Diseño de estrategias que permitan a las organizaciones pasar a una posición de generación y difusión de conocimiento”, resume que: La aplicación de las ciencias administrativas se ha enfocado principalmente al manejo de empresas privadas. El objetivo de este trabajo es proponer, a partir del estudio de un caso, estrategias administrativas, métodos y herramientas que, aplicadas en las entidades públicas, les permitan transformarse en fuentes generadoras y difusoras eficaces de conocimiento con

el fin de incrementar la eficacia y eficiencia en la ejecución de sus procesos, así como sus niveles de competencia y de servicio. En la presente investigación se tomará como ejemplo un área dependiente de una empresa paraestatal dependiente del Gobierno Federal Mexicano, específicamente la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil de la Subdirección Técnica de la Comisión Federal de Electricidad. El desarrollo del trabajo comprende las etapas del planteamiento metodológico, la revisión del marco teórico y del desarrollo histórico de las teorías administrativas y de la generación de conocimiento, la descripción de la situación actual de la organización en estudio y su diagnóstico correspondiente, finalizando con las conclusiones resultantes del mismo y la propuesta de un modelo que permita implantar estrategias eficientes para la Gestión de Conocimiento y el fortalecimiento de la cultura de la organización, en beneficio de los individuos que la integran. Asimismo, se evalúa la factibilidad de la aplicación de esta metodología, de las estrategias planteadas y de los modelos que se diseñaron en otras organizaciones del sector público que presenten características similares.

## **5.1.2. Fundamentación Científica**

### **5.1.2.1. Comunicación Interna**

Con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas, la atención empezó a centrarse en el estudio de los grupos. Se observó y analizó el funcionamiento de los mismos, los problemas de comunicación intergrupales comenzaron a formar parte de los temas de estudio por parte de los investigadores y se identificó la necesidad de elevar la competencia de los administradores a través del trato interpersonal, con el propósito de adquirir condiciones para enfrentar con eficiencia los complejos problemas de comunicación. Se estaban dando los primeros pasos de lo que bastante tiempo después se llamaría comunicación organizacional interna, o simplemente comunicación interna, esta última denominación es la que se toma a partir de aquí en este trabajo de investigación.

La comunicación interna en la organización siempre ha existido, pero es a partir de los años noventa que comienza a cobrar cada vez mayor reconocimiento, en pocos años despierta gran interés no solamente en los estudiosos de las organizaciones, empresarios y gerentes interesados en mejorar los procesos de producción laboral, sino también en todos aquellos que, de una u otra manera, en su actividad cotidiana, ejercitan la comunicación como factor fundamental de sus relaciones interpersonales. La necesidad de las organizaciones de comunicarse con sus integrantes y de gestionar la información

que circula de manera interna por la misma, hace que la función de la comunicación vaya transitando desde un papel casi sin importancia, hacia uno preponderante que sigue vigente actualmente; ya que sirve para comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados y/o con el logro de objetivos finales como la rentabilidad o productividad de la misma.

Degot (2012) afirma que desde hace unos diez años una de las principales transformaciones de las organizaciones en la mayoría de los países europeos ha consistido en el reconocimiento del papel estratégico de la comunicación interna. En pocos años la función de la comunicación interna se ha elevado a la categoría de función directiva, se le ha dotado de ubicación física en la organización y asignado presupuesto y capital humano en la medida en que se han diversificado las actividades asignadas a dicha función. Al decir de Degot (2012): “La comunicación interna constituye el sistema nervioso que da cohesión a las organizaciones y permite cooperar y coordinarse a sus miembros”.

Barba Guzmán y Cabrera Parra (2013) dicen que para Thomas: “La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general”.

Según Collado “la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuados por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de medios de comunicación para mantener integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro del objetivo institucional”. (Fernández Collado, 2013:32).

En efecto la comunicación interna está formada por todas las actividades de comunicación con las personas que integran la organización; además la comunicación interna es importante porque influye en la comunicación externa.

Para Kreps, “la comunicación interna es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización”. (Kreps, 2012:22).

La comunicación interna funciona como si se tratase de una estructura global, pero aplicada solo en orden interno de las comunicaciones de la organización, además es el esfuerzo de información, promoción e integración social que realiza una organización entre sus recursos humanos.

### **La importancia de la comunicación interna en la gestión de las organizaciones**

Actualmente las organizaciones están inmersas en un proceso de transición, evidenciado en el paso de la producción de masas y de la economía de mercado a las sociedades del conocimiento, basadas en la información y en la comunicación. Este profundo cambio de paradigma afecta, por supuesto, todos los aspectos del funcionamiento organizacional” (Rojas Guzmán, 2013).

La eficacia del funcionamiento organizacional estará directamente relacionada al buen o mal funcionamiento de los procesos básicos de la organización, siendo el proceso de comunicación interna uno de los más importantes. La efectividad del proceso de comunicación interna es importante por varios motivos, entre los que se cita:

- I. Las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de la información.
- II. Las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir aprovechar la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las instituciones;
- III. Ocupan gran parte del tiempo, cuando el personal no está hablando con otros, en persona o por teléfono, tal vez esté redactando o dictando cartas o informes, o quizá leyendo los comunicados de este tipo que han sido enviados y
- IV. Sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos.

El proceso de comunicación interna en las organizaciones es un fenómeno muy complejo y según se expresó anteriormente, una de las variables más importantes a gestionar por quienes conducen las organizaciones para poder cumplir de manera eficaz los objetivos de la misma.

Por ésta razón a medida que evoluciona la Teoría General de la Administración, los directivos van otorgándole cada vez mayor importancia al proceso de comunicación interna hasta colocarlo a igual nivel que los procesos estratégicos de la organización. Es así, que la comunicación interna pasa a ser una necesidad estratégica y una condición básica para que la organización o institución pueda afrontar con garantías su

funcionamiento; ya que mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible (Álvarez, 2013).

### **Tipos de comunicación interna**

Es posible registrar muchas formas de clasificar la comunicación interna según la perspectiva elegida, en esta investigación los tipos definidos de comunicación interna resultan de la participación en el proceso de uno o más de los siguientes componentes descriptos anteriormente. Son: emisor, receptor y mensaje.

#### **A. Clasificaciones relacionadas con los componentes emisor y receptor**

Se distinguen los siguientes tipos según: exista intercambio de los componentes emisor y receptor; exista presencialidad del componente emisor y exista el componente realimentación. Respecto de la existencia de intercambio del componente emisor en receptor y viceversa, se clasifica a la comunicación en interpersonal o colectiva.

La comunicación interpersonal implica dos o pocas personas relacionadas directa o indirectamente, las cuales intercambian continuamente el papel de emisor y receptor. El medio por excelencia es el lenguaje oral, aunque no el único. Es privada y suele ser más informal que formal, como una conversación o una entrevista cara a cara. Debido a la existencia de reciprocidad en el acto comunicativo, también es denominada recíproca. En la comunicación colectiva no hay cambios entre el emisor y receptor; por lo tanto, no se esperan respuestas dentro del mismo proceso de comunicación. En el papel del emisor, puede estar una o varias personas para interpretar y codificar una información personal o institucional. Los mensajes son transmitidos a través de diversos medios como la radio, la televisión, la prensa, las revistas, las cartas circulares, etc., para ser recibidos y codificados por personas de una colectividad o grupo. El receptor adquiere la información recibida, que puede traducirse en la llamada opinión. A diferencia del tipo denominado interpersonal, en general no existe reciprocidad ya que solo se da un ciclo comunicativo, por ello también se denomina unilateral. Aunque individualmente algún miembro del grupo pueda enviar una respuesta, ésta se da estableciendo un nuevo acto de comunicación, que en este caso podría ser interpersonal o no, utilizando

diferentes instrumentos como, por ejemplo, cartas, llamadas telefónicas o entrevistas. Es pública y suele ser más formal que informal.

Teniendo en cuenta la presencia o no del emisor, la comunicación puede ser directa o indirecta. La comunicación directa se da a través de canales simples; que implican presencia "física"; ejemplo de ello es asistir a una proyección en una sala, una conversación cara a cara o una entrevista. La comunicación indirecta se da a través de canales denominados complejos, es decir implican cadenas de medios como por ejemplo avisos en radios, diarios, revistas, televisión o Internet.

Según la existencia del componente realimentación en el proceso la comunicación se puede clasificar en unidireccional, unidireccional paralela y bidireccional. La comunicación unidireccional implica la emisión de información del emisor al receptor, despreocupándose de la retroalimentación.

Como se explicó anteriormente en este capítulo, esto constituye un simple acto informativo donde el emisor trasmite una instrucción a un receptor. En la comunicación unidireccional paralela la retroalimentación se produce en la medida que el receptor se limita a informar que ha comprendido o no el mensaje; mientras que en la comunicación bidireccional se produce la verdadera interacción. La comunicación bidireccional permite al emisor ejercer control sobre el proceso debido a que cuando el emisor transmite el mensaje al receptor, siempre aparece la realimentación permitiendo de esta manera constatar el grado de recepción del mensaje y corregir posibles errores.

## **B. Clasificaciones relacionadas con el componente mensaje**

Se tienen en cuenta las siguientes características del mensaje: el sentido y dirección; el tipo de red que utiliza y la naturaleza del mismo. Combinando el sentido y la dirección del mensaje es posible analizar la comunicación interna desde las perspectivas vertical y lateral, como es el caso de nuestra investigación.

Respecto de la perspectiva vertical, ésta enlaza distintos escalones jerárquicos y departamentos de una institución. La misma, además, asciende o desciende a lo largo de la cadena de mando, por ello se la subdivide en descendente, cuando los niveles superiores de la estructura deciden transmitir cualquier tipo de mensaje hacia los niveles inferiores, y ascendente, cuando los miembros de la organización de niveles inferiores emiten uno o más mensajes a los niveles superiores, como respuesta a su necesidad de disponer de canales que permitan resolver sus inquietudes y problemas. Mientras que la

función básica de la comunicación descendente es difundir, dirigir e informar a los integrantes de la organización respecto de las instrucciones para realizar sus tareas, como de los objetivos y políticas de la organización; la función básica de la comunicación ascendente es informar a los estratos superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores.

En cuanto a la lateral, ésta generalmente enlaza a los miembros de un mismo nivel jerárquico de la organización en dirección horizontal siguiendo el patrón del flujo del trabajo de la organización. Su función básica es ofrecer un canal directo para coordinar a la organización y para resolver los problemas sin que sea necesario acudir a niveles superiores, en este caso se la denomina horizontal. Pero también puede manifestarse entre miembros de distintos niveles jerárquicos, en este caso suele denominarse diagonal u oblicua. La comunicación horizontal favorece una serie de dinámicas para el desarrollo de la estrategia organizacional y propicia el conocimiento recíproco de las personas. (Katz & Khan, 2012; Ariza Montes, 2011; Chiavenatto, 2000; Davies, 2011; Kendall & Kendall, 2012; Lardent, 2011; Hall, 2012).

Para Davis (Citado en Flores de Gortari, 2013: 27), “una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados”. A partir de la comunicación organizacional, las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán dentro de una organización.

Es por ello que, dentro de la organización, dentro de la estructura que plantea la comunicación formal, se delimitan rutas a través de las cuales se transmite la información.

Goldhaber (2013), asegura que este flujo informativo, de acuerdo con la estructura de la comunicación formal dentro de la organización, se puede dar de tres formas:

Comunicación descendente. - Nosnick define a la comunicación descendente “es la que sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados, teniendo como propósito a través de estos comunicados proporcionar las instrucciones suficientes y específicas en el trabajo: ¿Quién debe hacer qué, cuándo, cómo dónde y por qué? (2012:23).

Martínez de Velasco define a la comunicación descendente como el proceso que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores” (2012:27).

Fernández Collado (2013), señala que dentro de las necesidades que se pretenden cubrir mediante la comunicación descendente se pueden indicar las siguientes:

- a) Las interrogantes de hacia dónde van los empleados de la organización dentro de todos los niveles en cuanto a objetivos y metas por alcanzar.
- b) La evaluación formal o recapitulación sobre lo logrado y no alcanzado por parte de los empleados, aunque muchas veces al no señalarse los parámetros sobre los que se evaluará dicha revisión tiende a ser subjetiva. Pero siempre es motivante para el empleado el que otra persona esté interesada en lo que está realizando.
- c) Lo nuevo: los mensajes descendentes deben tratar siempre de llegar como información nueva, de esta manera causará mayor impacto en la población. Además, la información oficial siempre tendrá que llegar de manera oportuna, lo que ayudará a incrementar el nivel de confianza para el empleado.

Esta definición nos señala que la comunicación es vital en la organización, ya que, a través de ella, los empleados están al tanto y comprenden cuál es su papel dentro de la organización, así como también de su estructura, sus objetivos y metas.

Comunicación ascendente. - Es definida por el autor como “aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales” (Goldhaber, 2013: 41).

Martínez de Velasco y Nosnick definen a la comunicación ascendente como “la que va del subordinado hacia los superiores “. Aseguran que el “principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos” (1988:23).

Para Hodgetts (2014), la comunicación ascendente es una forma de estar en contacto con las necesidades del empleado, así como también al conocerlas, podrán de forma eficaz tomar decisiones adecuadas con respecto al trato con sus subordinados.

Estos autores señalan que la importancia de la comunicación ascendente radica en las siguientes funciones:

- a. Proporciona información con respecto a la forma en que se recibieron y entendieron los mensajes descendentes.
- b. Ayuda a medir el clima organizacional.
- c. Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones, mediante la aportación de sus ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas.
- d. Permite el diagnóstico de malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión.
- e. Incrementa la aceptación de decisiones directrices, ya que en la medida que exista un mayor acercamiento por parte de jefes a los empleados habrá una mayor comprensión de éstos últimos de las decisiones de sus superiores.
- f. Mejora el conocimiento de los subordinados y de esta forma se entenderá y se tomará más en cuenta la decisión del personal en las decisiones de la organización.

Estas funciones además de permitir un mayor conocimiento del punto de vista de los empleados, los impactará de manera positiva, ya que se sentirán tomados en cuenta, elevando su grado de motivación y satisfacción con las tareas que desempeñen y se reflejará en el grado de productividad laboral.

Dentro de la comunicación ascendente y su desarrollo, se dan ciertos factores, que retardan esta transmisión de información de empleados a jefes. Estos pueden ser:

- a. Filtros de información negativa que se genere en los empleados hacia niveles ascendentes, solo dejando fluir la información benéfica para los empleados y la que los jefes deseen escuchar.
- b. Demora o retraso de información hacia niveles superiores por no existir la suficiente confianza para transmitir a los jefes los problemas que ocurren.
- c. Disfrazar la información negativa de manera que cuando llegue a los jefes no suene como tal, aunque se distorsione el mensaje real.
- d. Salto de niveles jerárquicos, con el fin de que la información llegue más fresca y con menos intermediarios a los superiores, lo cual puede provocar roces entre los niveles jerárquicos.

Comunicación horizontal. - Este tipo de comunicación organizacional se suele dar entre personas del mismo nivel jerárquico. “La mayoría de los mensajes horizontales tienen

como motivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel” (Martínez de Velasco, 2012:56).

La comunicación horizontal muchas veces se tiende a confundir con la comunicación informal, pues no existe alguna autoridad que regule este tipo de comunicación, ya que tanto emisor como receptor, pertenecen al mismo nivel jerárquico.

Flores de Gortari (2012), asegura que este tipo de comunicación ayuda a fomentar el trabajo en equipo y provoca al empleado a aumentar su nivel de motivación por sentirse identificado y relacionado con su equipo de trabajo.

La comunicación horizontal es una herramienta útil en la organización cuando se requiere integración y coordinación de actividades, es decir trabajo en equipo para la consecución de objetivos comunes. La comunicación horizontal permite que la información se expanda rápidamente entre los miembros de un mismo sector, permitiendo que las decisiones sean compartidas y difundidas por toda la organización.

Goldhaber (2013), asegura que una barrera dentro de esta comunicación horizontal, como puede ser la competencia por parte de dos miembros de esta organización, puede obstruir la información, así como también puede distorsionarla, de tal forma que llega tergiversada a su rival.

Cabe mencionar que un conflicto en este nivel afecta a toda la organización, ya que es la mínima unidad de comunicación en la institución.

Los flujos de comunicación interna en una organización definen dos tipos de estilos, redes o canales de comunicación.

Las redes informales se forman en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surgen ante la necesidad de un miembro de comunicarse con otro sin que exista ningún medio formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Estas redes aparecen donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización y ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos y de inteligencia a través de los que se pueden tomar decisiones.

El principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es el cara a cara, la relación interpersonal directa. Una distorsión importante que se forma en este tipo de comunicación es la causada por los rumores, que aparecen fácilmente al ser una comunicación no controlada y que busca complementar la falta de comunicación formal.

Las redes formales entrelazan a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica predeterminada, favoreciendo el contacto entre distintos niveles, departamentos y áreas de la organización, al tiempo que persigue la consecución de importantes objetivos como construcción de identidad, consenso, participación, feed-back, cohesión y trabajo en equipo.

La conquista de cualquiera de estos objetivos es posible gracias a que las redes de comunicación formales son diseñadas y administradas por la organización, ejerciendo, de este modo, un control significativo sobre la información que por ellos circula. Las redes formales necesitan construirse, implementarse, sostenerse y legitimarse, lo cual demanda una puesta activa de recursos, tiempo, planificación y coherencia; sin embargo, las redes informales nacen en el intercambio diario y permanente de mensajes entre sus integrantes, razón por la que complementan a las formales y se necesitan mutuamente.

Una comunicación interna bien diseñada intentará establecer en la práctica una convivencia que respete e integre los territorios de lo formal e informal. A través de una relación receptiva y abierta con el entorno, la dirección de la organización podrá aprovechar algo más que la "mano de obra" de sus empleados: podrá sumar y convertir en una ventaja competitiva las redes informales que surjan espontáneamente con el propósito de optimizar su comunicación interna (Formanchuk, 2012).

De acuerdo a Gómez, (2013), la comunicación interna en las organizaciones puede definirse según su grado de formalidad (informal o formal) o, según el sentido adoptado (horizontal o vertical – ascendente o descendente –). De otra parte, también puede ser clasificada la comunicación interna de las organizaciones en ascendente, descendente y oblicua o transversal.

En este orden, la comunicación interna contribuye en el propósito de incrementar la calidad del clima laboral en términos de:

- Conocimiento claro sobre la organización posibilitando la construcción del sentido de pertenencia.
- Integración de las áreas de la organización estancadas respecto a las actividades aparentemente independientes.

- Establecimiento y divulgación de conductos regulares, disminuyendo la incertidumbre y la indeterminación de procesos organizacionales, reduciendo, por tanto, tiempos y costos.
- Difusión de los logros conseguidos por la institución.
- Confianza por parte de los empleados para expresarse ante la dirección general, o la instancia que haga sus veces, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promoción de la comunicación a todas las escalas jerárquicas.
- Fluidez de la información en todos los sentidos – multidireccional.
- Descentralización de la información, lo que permite el uso colectivo de la información.
- Creación de espacios para el intercambio de información y opinión.

No obstante, para que la comunicación interna sea dinámica y funcional, es preciso generar una serie de acciones a través de diversos sistemas, medios y espacios de comunicación, por ejemplo, reuniones formales e informales, capacitaciones, uso del internet y la intranet para mantener cohesionados los objetivos organizacionales con los proyectos de vida individuales, los buzones de comunicación y sugerencias.

Los canales de comunicación informales cumplen una función importante, en tanto que complementan a los formales, cubriendo algunas de las dificultades que poseen en cuanto a la transmisión de información y a procesos comunicacionales. Por lo tanto, estos canales se generan en calidad de alternativos con respecto de los formales.

Para Muriel y Rota (2012), tanto la comunicación formal como la informal se dan a partir de redes. Para ellas, una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa, pudiendo involucrar a dos personas, unas pocas o a toda la organización.

Estas redes pueden ser formales o informales. Las autoras definen a las primeras como aquellas que están explícitamente señaladas en el organigrama, y pueden derivarse como un diagrama de la estructura formal de la institución. El flujo comunicacional puede seguir distintos caminos: ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia la interacción y quién responde.

Las redes informales se constituyen cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales, obedeciendo más a preferencias personales que a estructuras formales.

Para satisfacer, al menos parcialmente, las necesidades de los sujetos, a las que el sistema formal no da respuestas, aparecen estas redes informales. Los mensajes que circulan por ellas emergen espontáneamente, están menos estructurados y son menos predecibles.

### **Canales de comunicación interna**

Teniendo en cuenta la acepción del término canal elegida y la hipótesis planteada en esta investigación, a partir de la clasificación de la comunicación interna según el código del mensaje (Katz & Kahn, 2012), se definen de manera análoga tres tipos de canales. Teniendo en cuenta su naturaleza los canales de comunicación interna pueden ser i) orales, ii) escritos o iii) electrónicos.

i) Los canales orales son aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código oral. Una ventaja importante del uso de canales orales es que permiten una rápida retroalimentación. Su principal inconveniente si el mensaje debe pasar por varias personas y/o grupos de personas es el potencial de distorsión. Cada comunicación verbal también implica un mensaje no verbal, este componente tal vez lleve el mayor significado, por lo cual no puede dejar de ser analizado.

La comunicación oral casi siempre va acompañada de la no verbal, en casos de que las dos sean acordes, actúan reforzándose mutuamente. Sin embargo, cuando los indicativos no verbales son inconsistentes con el mensaje oral, el receptor se confunde y la claridad de éste disminuye.

ii) Los canales escritos son aquellos por los que circulan mensajes codificados por medio de palabras o símbolos escritos. El utilizar canales escritos puede ser importante para tener un registro permanente, tangible y verificable; y generalmente obliga a las personas a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir, estarán probablemente bien pensadas, serán lógicas y claras, serán más precisas, pero requerirán más tiempo. Permite la unidireccionalidad paralela, por lo que muchas veces no existe rápidamente evidencia de retroalimentación en relación a que el mensaje se ha recibido y comprendido.

iii) Los canales electrónicos son aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código electrónico, por ejemplo, circuitos cerrados de televisión, videoconferencias, programas multimedia y todas las tecnologías vinculadas a internet. Las tecnologías

vinculadas a Internet sin duda son los canales electrónicos que han tenido un mayor crecimiento en las últimas décadas.

Respecto de la adaptación a estas nuevas tecnologías Mancuso (2013) expresa:

“Adaptarse al mundo globalizado, implica desde hace muchos años, el deambular por un espacio mixto donde el código oral y el código escrito se intercalan en la comunicación humana, aunque virtualmente”. Continúa reflexionando al respecto definiendo al chat como: “una herramienta de uso masivo en la que el emisor y el receptor se introducen en el mundo de la escritura, sin perder ciertas gesticulaciones, propias de la oralidad, que se dibujan en los íconos proporcionados en las ventanas de diálogo cibernético”.

Se cita como una de las desventajas importantes del Chat la falta de conexión física entre las personas y el sutil atentado a nuestra lengua; hablamos con otro sin verlo, pero podemos imaginar la emoción al leer un mensaje sin estar del todo seguros de interpretar correctamente lo que nos quiere decir. En particular otro tipo de tecnología vinculada a Internet de gran crecimiento en las últimas décadas es el correo electrónico, ya sea externo, es decir específicamente a través de Internet; o interno, mediante una red propia denominada generalmente Intranet. Su principal ventaja reside en la capacidad de comunicarse al instante y transmitir mensajes escritos, es decir es rápido, económico, y puede utilizarse para enviar el mismo mensaje a muchas personas al mismo tiempo. El resto de ventajas y/o desventajas generalmente van en paralelo a las de cualquier otra comunicación escrita; sin embargo, uno de los principales inconvenientes propios de este tipo de comunicación es la proliferación incontrolada, tanto a nivel externo o interno de mensajes sin una clara justificación.

### **Instrumentos para la comunicación interna**

En el marco de esta investigación, se define como instrumento de comunicación interna al soporte físico del mensaje que desea transmitir el emisor al receptor; y se los clasifica en instrumentos de carácter oral, escrito o electrónico. Entonces para enviar los mensajes se pueden utilizar afiches en un pizarrón o una circular por sector; en este caso el instrumento es de carácter escrito. También se puede utilizar un instrumento de carácter oral como es convocar a una reunión o dialogar con el personal, o emplear instrumentos de carácter electrónico como un e-mail para cada uno de los empleados.

En el marco de la teoría de la comunicación se pueden usar los términos soporte y herramienta como sinónimos de instrumento. Se describen a continuación algunos de los instrumentos más importantes utilizados para enviar mensajes internamente.

Entre los instrumentos de carácter escrito se detallan:

i) Notas internas: siempre son escritas y están dotadas de una manifiesta autoridad. Cada nota sólo debería tratar un asunto de forma clara y concisa, temas que pueden ir desde órdenes de trabajo hasta la convocatoria de reuniones, pasando por todo tipo de asuntos importantes y/o urgentes. Entre las ventajas de este soporte cabe destacar su fiabilidad, pues aporta la constancia de la comunicación por escrito; además, facilita su control posterior y permite la asignación de responsabilidades;

ii) Cartas al personal: se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente, por ello, es aconsejable personalizarlas;

iii) Circulares: se utilizan para comunicar los temas menos urgentes y que, generalmente, se corresponden con los aspectos sociales de la organización;

iv) Cartelera interna: se colocan en un lugar de tránsito seguro del personal. Pueden contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha;

v) Carteles o posters: se usan especialmente para concientizar al personal en torno a un aspecto de importancia estratégica para la organización (calidad, seguridad e higiene, sugerencias);

vi) Boletín / periódico / publicación / revista institucional: un instrumento interno de este tipo informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluye información de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como persona y por otro, un sentimiento de pertenencia.

vii) Buzones y programas de sugerencias: permiten que las ideas y conocimientos de los trabajadores de niveles inferiores, avalados por su experiencia directa en el puesto, lleguen a la dirección. El encargado de evaluarlas suele ser un comité de sugerencias,

que podrá hacerlas verdaderamente operativas si su labor va refrendada por una política económica ligada a ella;

viii) Informes: sirven para comunicar ideas e información, influir en la toma de decisiones, iniciar una acción determinada y/o persuadir respecto de un tema concreto;

ix) Manuales de procedimientos: son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades;

x) Folletos: sobre temas particulares como por ejemplo la implementación de una nueva ordenanza, se deben diseñar sencillos y prácticos en el contexto de campañas de concientización interna.

**Los instrumentos de carácter oral son:**

i) Reuniones de directivos con sus colaboradores: la pieza central de la comunicación interna son las reuniones de equipo encadenadas de forma lógica y celebradas regularmente en todos los niveles, garantizan el abastecimiento básico de información. La información relevante puede ser transmitida, respetando los escalones, de arriba hacia abajo, así como de abajo hacia arriba, y puede ser trabajada en cada nivel en diálogo directo. Las reuniones hacen posible que se desvanezca el fantasma del aislamiento entre los diferentes integrantes de un departamento o un grupo de trabajo determinado. Sirven para que los problemas se vivencien como algo común fortaleciendo el espíritu de equipo, como consecuencia directa, contribuyen a incrementar la motivación de las personas y a identificarlas con la institución

ii) Comités: plantean los problemas y a la vista de toda la información recabada, proponen soluciones.

iii) Círculos de calidad y equipos de trabajo: imprescindibles en la implantación de una filosofía de gestión total de calidad;

iv) Charlas/encuentros periódicos: el diálogo relajado y la ocasión para un intercambio distendido de opiniones anima a los colaboradores a decir lo que realmente les preocupa. Para promover el diálogo, lo mejor es que el directivo se disponga a escuchar y acaso plantee por su parte preguntas sobre la situación in situ, y sobre cómo se encuentra el interlocutor, debe ser un ámbito de reflexión y discusión para poder arribar a conclusiones claras.;

v) Conversación telefónica con los colaboradores: se trata de un método adecuado para entrar en contacto rápidamente con colaboradores en oficinas menos integradas en la comunicación interna. El emisor llama por teléfono a uno o varios receptores a su oficina o domicilio particular, de este modo obtienen una rápida respuesta respecto de la información buscada y las sugerencias correspondientes. Proporciona un signo de interés personal, aunque no debe ser usado como elemento para intervenir o controlar a los colaboradores;

vi) Celebraciones y excursiones, viajes conjuntos, etc., son excelentes oportunidades para mantener encuentros relajados. La participación activa de los directivos es muy valorada por los colaboradores, entre quienes estos encuentros naturales causan a menudo una impresión mucho más duradera que muchos actos oficiales, por muy costosos que sean;

vii) Charlas y/o diálogos informales: los contactos naturales pueden fomentarse de forma sistemática mediante la utilización de salas de reunión en diferentes momentos de la jornada laboral. En principio en pequeños intervalos de descanso, por ejemplo, a la hora del recreo tomar un café ya que es una oportunidad diaria de contacto y comunicación espontánea. En caso de que existan lugares adecuados para reunirse no debería separarse al personal por jerarquía, ya que en ese caso se fomenta exclusivamente la comunicación dentro de una clase determinada;

viii) Reuniones: permiten informar, capacitar, reflexionar, etc. de manera rápida. Es importante contar con un espacio adecuado, convocar a los participantes con anticipación, y moderarlas eficazmente.

**Respecto de instrumentos de carácter electrónico, se detallan los siguientes:**

i) Chat y e-mail: ofrece a las personas la capacidad de comunicarse al instante y transmitir mensajes escritos por medio de la computadora utilizando los programas correspondientes. Puede ser externo, a través de Internet, o interno, mediante una red propia o intranet. Su principal ventaja es la rapidez, además es económico y puede usarse para enviar el mismo mensaje a muchas personas al mismo tiempo;

ii) Intranet: la utilización de la tecnología de Internet para la generación, transmisión y trabajo en grupo sobre una red local en el interior de la institución. La Web como visualizador de la información, en combinación con el correo electrónico, protocolos de transferencia y el software de comunicación en tiempo, forman un conjunto de

instrumentos con capacidad para crear una base sólida y estable, que cubre todas las necesidades de comunicación de una institución. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita tener una red con las computadoras;

iii) Listas de correo y foros de discusión por Internet: pueden servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes deben ser institucionales;

iv) Página web institucional: se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar foros o replicar algunas de las noticias propias de la intranet.

### **El proceso de la comunicación.**

En la presente investigación, se define la comunicación como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta.

Comunicar, según indica la Real Academia Española, es en su primera acepción "hacer a otro partícipe de lo que uno tiene" o "hacer saber a uno alguna cosa", es decir, informar o transmitir información. La etimología proviene del latín *comunicare*, que significa intercambiar, compartir, poner en común, a su vez del latín antiguo *comoinis* y éste del indoeuropeo *ko-moini*, cuyo significado es común, público; que deriva de *ko* que significa juntamente y *moi-n* que significa intercambio de servicios (Gómez de Silva, 2011).

Es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes. La definición focaliza en tres aspectos esenciales:

i) entraña la participación de personas y, por consiguiente, para entender la comunicación hay que tratar de entender la comunicación interna y su rol en la gestión de la universidad forma en que las personas se relacionan unas con otras;

ii) entraña un significado compartido, lo cual sugiere que para que las personas se puedan comunicar tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando y

iii) entraña símbolos, es decir que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras solo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar.

Jurgen Habermas según Cisneros, J. (2013: 14-15), “la comunicación es acción comunicativa, para lograr el entendimiento recíproco entre los actores del proceso de comunicación, en el que se produce un saber común, validadas a través de las diferencias, el mutuo acuerdo y al intercambio recíproco”.

Distingue tres tipos de acción racional en la comunicación de los cuales la acción comunicativa es la más completa e idónea entre los seres humanos:

**Acción instrumental:** orientada al interés del éxito, es la manipulación de cuerpos en movimiento orientada a la consecución de un fin. Para solucionar tareas técnicas.

**Acción estratégica:** orientada también al éxito se mide por la influencia que se logra sobre las decisiones de un oponente racional.

**Acción comunicativa:** no se mide en base al éxito sino a través del entendimiento.

En la acción comunicativa se logra un saber común, que funda un acuerdo sustentada en una convicción común.

Por otra parte, Serrano (2013: 17-18) indica que: “el acto de comunicarse es ponerse en contacto con otra persona (o con otras) y lograr un intercambio con el ánimo de transmitir algo, de informarse de algo, de construir algo o de aprender algo “.

Coincidimos con Katz citado por Toleda y Myers (2012: 57, 58) en la enorme importancia que se da a la comunicación cuando indica que: La comunicación precisa y adecuada entre los grupos y los pueblos no traerá por sí sola la felicidad, pero es una condición necesaria para casi todas las formas de progreso social... Las barreras físicas de la comunicación están desapareciendo rápidamente, pero persisten los obstáculos psicológicos...en parte se deben al carácter emocional y a las limitaciones de los seres humanos. González Castro, V. (2012) respalda a Katz afirmando que la comunicación es una forma de relación interpersonal en el proceso de actividad humana, comprende el intercambio de información sobre la realidad, es parte inseparable del ser social y medio de formación y funcionamiento de la conciencia individual y social, implica la organización de la interacción de las personas, la transmisión de experiencias, así como la aparición y satisfacción de necesidades espirituales.

En resumen, consideramos que la comunicación interpersonal es fundamental en la convivencia institucional, debiendo ser clara, precisa y oportuna, de tal manera que todos entiendan y comprendan las responsabilidades y funciones que les toca desempeñar.

### **La comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo, o una sub parte de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub parte de la misma. Según Fernández Collado (2013), “la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. De acuerdo con Goldhaber (2013), la comunicación tiene el propósito de enviar mensajes dentro de la organización, hacer referencia a las causas que motivan su envío y a las funciones específicas que sirve. Es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

Según Nosnik (2013), para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización debe ser abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e instrumentada. Debe ser abierta pues uno de sus objetivos es comunicarse con el exterior; evolutiva ya que enfatiza la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización; flexible para manejar los distintos canales; multidireccional pues debe manejar todas las direcciones, tanto para el público interno como externo; e instrumentada pues debe utilizar diferentes herramientas, soportes y dispositivos; de manera de asegurar que la información que circula llegue a la persona adecuada en el momento apropiado.

Para Goldhaber (2013) la comunicación organizacional: “ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades, en síntesis, la Comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.

Respecto de la intención o propósito, Goldhaber (2013) sostiene: “el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones específicas sirven”. Estos mensajes generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

Sandoval (2013) señala los siguientes puntos en común que pueden encontrarse en la mayoría de las definiciones de comunicación organizacional:

- i) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente;
- ii) implica mensajes, redes, propósito, dirección y el medio empleado;
- iii) implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Teniendo en cuenta la complejidad de la comunicación organizacional, se concluye en que es una variable importante gestionar por las organizaciones. Es importante tanto para quienes ejercen tareas operativas, ya que pueden entender la razón de su función dentro de la organización, como para quienes ejercen tareas de dirección, ya que, si se desea que la organización posea cierto grado de excelencia, sus directivos deberán analizar los complejos procesos de la comunicación y comprender la importancia de utilizarla correctamente para el logro de los objetivos organizacionales.

### **Perspectivas de estudio de la comunicación organizacional**

Según Jamblin et al. (2013) la comunicación organizacional puede ser estudiada desde cuatro perspectivas alternativas: mecanicista, psicológica, interpretativo-simbólica e interacción de sistemas. Como se indicó anteriormente, en este trabajo se analizarán los elementos del proceso de comunicación a través de los componentes propuestos por diferentes modelos mecanicistas, por la misma razón se describe brevemente la perspectiva mecanicista.

La perspectiva mecanicista se centra en el canal y en la transmisión del mensaje.

Frecuentemente las investigaciones se enfocan en los modelos físicos del proceso de comunicación y analizan las características de cada uno de sus componentes fundamentales, los efectos de las barreras de comunicación y la falta de realimentación; esta perspectiva tiende a simplificar el proceso de comunicación. Debido a su simplicidad, es muy utilizada por las teorías administrativas para explicar el proceso de comunicación organizacional.

### **Clasificación de la comunicación organizacional**

En el nivel organizacional, Kreps (2013) distingue dos niveles que asumen funciones diferentes en la cohesión y coordinación de la organización:

- i) La comunicación interna y
- ii) la comunicación externa.

En la comunicación interna los mensajes se comparten entre los miembros de la organización, la cual puede ser contemplada como una red de comunicación tal y como se refleja en el organigrama. En este ámbito se suelen distinguir dos enfoques; la comunicación operativa y la corporativa. La primera comprende el flujo de información creado para transmitir aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización, como mensajes relacionados con instrucciones y sugerencias entre directivos y subordinados (comunicación ascendente y descendente) e intercambios entre unidades, divisiones o individuos del mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal). La segunda, la comunicación corporativa, es una especie de publicidad institucional de la organización dentro de ella misma, cuyo principal promotor debe ser el máximo órgano ejecutivo. Su contenido habitual estará relacionado con logros de la organización, resultados, expansión, actos informales, homenajes u opiniones.

La comunicación externa es toda aquella dirigida al público externo a la organización, a fin de mantener o perfeccionar las relaciones y así proyectar al medio la imagen corporativa de la organización. Las relaciones públicas son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que participan en la organización.

#### **5.1.2.2. Gestión Organizacional**

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 2013, p. 13). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la organización.

La cultura organizacional es un tema que hoy por hoy interesa a todos quienes quieren estar al día en los adelantos realizados en el ámbito del estudio e intervención en organizaciones. Expertos esperanzados hacia esta nueva perspectiva que se abre al análisis, esperando encontrar en ella soluciones a problemas que han sido enfrentados infructuosamente hasta el momento.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.

Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Otro estudio, el Ostende (citado por Hunt, 2013) reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

A continuación, se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

Valle (2011) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."(p. 96).

Guede (2012) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (p. 58).

Serna (2013) "La cultura...es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y

que poco a poco se han incorporado a la empresa" (p. 106).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización educativa y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en esta organización.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones, tanto públicas como privadas, no es menos cierto que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones han generado el deterioro en sus funciones.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

La organización busca el máximo rendimiento de la tarea educativa con un mínimo de esfuerzo y en el menor tiempo posible. Debe ser bien planeada, interpretada y estructurada en función de la legislación y criterios científicos y tecnológicos del sistema educativo.

Cabe destacar que la gestión organizacional es un proceso complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador. Esas tareas pueden expresarse en forma generalizada como funciones directivas, que se ejercen a diversos niveles, a saber:

**Planificación:** Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos. Debe haber coherencia entre los diversos niveles temporales de objetivos, los cuales por otra parte debe ser concretos, claros, y de ser posible, cuantificables, para poder luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios, su adecuación y disponibilidad; y todo ello se debe concretar finalmente en planes, programas y presupuestos. ¿Qué es lo que se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?

**Organización:** Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades. Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización coordina las tareas estableciendo relaciones permanentes entre entidades, para configurar una estructura de autoridad jerarquizada, y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones. ¿Cómo se va a hacer?

**Dirección:** Consiste en orientar ("dirigir") los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función directiva se relaciona con los objetivos permanentes, de largo plazo, de la organización; y con los cambios constantes del contexto con el que la organización está vitalmente relacionada. La función de dirección se ocupa también de la selección del personal que desempeñará los cargos diseñados, de su integración al conjunto de la organización, de la orientación de su trabajo, capacitación y motivación, estableciendo el sistema de liderazgo que resulte más adecuado.

**Control:** Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos, y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación. La función de control está, pues, estrechamente vinculada con la función de planificación. No se

pueden controlar resultados sin previsiones previas, y no se pueden establecer nuevas metas sin controlar los resultados anteriores. ¿Cómo se ha hecho?

Estas funciones son secuenciales, se realizan periódicamente, en momentos significativos de la vida de la organización. En el resto del tiempo, los directivos realizan las llamadas funciones continuas:

**Análisis de problemas:** En toda organización, constantemente se están produciendo problemas, incidentes y dificultades. Hay que detectarlos, analizarlos, buscar sus causas, establecer su importancia y prioridad, para buscar su solución e implementarla.

**Toma de decisiones:** Frente a los problemas u oportunidades que plantea el entorno, hay que plantear las diversas alternativas de cursos de acción posibles, valorarlas según diversos criterios, sopesar opiniones y consejos, y en definitiva elegir una, tomar la decisión y finalmente llevarla a cabo. El proceso de toma de decisiones es considerado un aspecto central de la función directiva, y en una visión más metódica y sistematizada se lo considera integrado por las siguientes fases:

- Identificación del problema
- Desarrollo de las alternativas
- Identificación de los criterios para decidir
- Ponderación de los criterios para decidir
- Evaluación de las alternativas -Selección de una alternativa
- Implantación de la alternativa
- Evaluación de la decisión.

**Comunicación:** Los directivos, para analizar problemas y tomar decisiones, necesitan mucha información proveniente de otros niveles de la organización, que pueden obtener si tienen adecuados canales de comunicación. Lo mismo ocurre cuando deben informar sobre las decisiones que toman, para crear bases de consenso y de encuadre disciplinario a los fines de su puesta en práctica.

Cuando se administra cualquier organización, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo

establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para Stoner J., Wankel C, 2013, la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica administrativa, se refiere a cómo manejar el organismo social.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. Se mencionan algunos elementos para el desarrollo eficaz de la gestión organizacional, se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este capítulo, que la gestión organizacional determina el comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato (1994), como la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (p. 28).

Por otro lado, el ya precitado autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos..." (p. 29); "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." (p. 33). "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". (p. 33).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la

eficacia es para qué se hacen las actividades, qué resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y restantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La dirección de la institución educativa, por medio de la planeación, es la encargada de hacer que la misión y la visión se cumplan; establece los objetivos estratégicos y las acciones para lograrlos y, además, toma las decisiones que guiarán el rumbo de mediano y largo plazo de la institución educativa. Para esto, las habilidades de tipo conceptual y de diseño son fundamentales. Una habilidad de tipo conceptual, de acuerdo con Villalta (2000, p.16) “es la facultad de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender la relación entre ellos, ver la imagen de conjunto”, mientras que una habilidad de diseño “es la aptitud para solucionar problemas de forma que la empresa se beneficie. El arreglo ha de ser factible de acuerdo con la realidad enfrentada” (p. 17). Es importante que en la fase de planeación se informe a los docentes y al personal administrativo sobre lo que se está diseñando, y se busquen estrategias para involucrarlos en la formulación del Plan Estratégico Institucional. En cuanto a la organización como función administrativa, el gerente educativo o director, ordena y distribuye el trabajo, es la autoridad y decide los recursos por asignar. En este campo, debe quedar claro el rol que cada uno de los integrantes de la organización tendrá dentro de ella, y el ligamen que pueda existir con los demás integrantes de los diferentes equipos de trabajo que existan. Debe existir concordancia con lo establecido en los planes institucionales, ya que no debe haber divorcio entre estas dos funciones.

A la integración del personal, gurús como Chiavenato prefieren llamarla integración del talento humano, pero la incluyen dentro de la organización como proceso administrativo, y se considera que es otra función a la que la gerencia educativa debe prestar especial atención. Es aquí donde se empieza el éxito o el fracaso del desempeño de la gerencia educativa, ya que, si no se identifica, se selecciona y se contrata al colaborador idóneo, la organización podría perder efectividad en la consecución de sus metas y objetivos. Pero, además, implica una clara política de ascensos, de capacitación, de remuneración y

del desarrollo de los colaboradores, todas ellas áreas muy sensibles en la administración en tiempos en los que impera la búsqueda de la calidad en la educación. Lamentablemente, en las instituciones de educación hoy en día, sobre todo, estatales, el director o gerente educativo, no puede seleccionar a su personal y debe trabajar con perfiles que son impuestos por otros mecanismos de selección, los cuales no garantizan la idoneidad. La dirección, como función de la administración educativa, es, también, de vital importancia, y trata de la forma en que influimos sobre las personas para que éstas aporten su esfuerzo en aras de conseguir las metas organizacionales y grupales. Es relevante apuntar que el gerente educativo, o director, debe tener claros ciertos conceptos tales como: liderazgo, motivación y comunicación, entre otros, que caen dentro de su ámbito.

De acuerdo con Koontz y Weihrick (2014), el liderazgo es el “arte o el proceso de influir personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo” (p. 532). Es decir, liderazgo significa convencer, persuadir y orientar más que imponer o amenazar.

En cuanto al concepto de motivación, Chiavenato (2002) lo plantea de la siguiente forma: “es el deseo de dedicar gran esfuerzo a los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p. 632), de aquí que conocer las necesidades de los docentes y los administrativos de la institución es de vital importancia para poder satisfacer sus necesidades.

Dentro del campo de la comunicación Stoner (2013) la define como “el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos” (p. 575). Su importancia estriba en que es por medio de ella que se puede producir la coordinación, establecer y difundir los objetivos de la institución educativa, desarrollar los planes institucionales, crear el clima de participación, verificar el desempeño de los docentes y los administrativos, entre otros muchos aspectos.

Por último, dentro del ámbito gerencial educativo, el control también es importante, a causa de que solamente de esta forma se puede saber si se está cumpliendo con las metas establecidas. El control tiene su fundamento en la posibilidad de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las actuaciones se ajusten a lo planeado (Villalta, 2000)

En la búsqueda de ser mejor, el gerente educativo o director de una institución

educativa, cuenta con una serie de herramientas conceptuales que apoyan su accionar. En este artículo se retoman, someramente, algunas de ellas y se concluye con una serie de reflexiones para la gerencia educativa en los nuevos ambientes de la modernidad.

### **Definición de gestión**

Hay distintas maneras de concebir la Gestión según sea el objetivo del cual se ocupa y los procesos involucrados.

Cassasus, Juan, manifiesta una visión focalizada en la movilización de recursos, y define la gestión como una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada. La segunda visión, se ocupa de la supervivencia de una organización desde sus procesos define a la gestión como la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra, lo que ha decidido la Dirección que ocurra.

Schon y Agyriss, tomado de Casasus, dan una tercera visión de la gestión, donde se considera la perspectiva cerrada de los miembros de una Organización, y definen a la gestión en una organización como una acción deliberada con base cognitiva que refleja normas, estrategias, supuestos y modelos del mundo en el cual se opera.

Las otras visiones de gestión, están referidas al enfoque lingüístico (la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción); la que vincula a la gestión con el aprendizaje (Peter Senge, Obra: La Quinta Disciplina); la gestión con la generación de valores, la visión compartida, las interacciones y las representaciones mentales.

Siguiendo a Casasus, se considera que Gestión es un concepto más genérico que Administración. La práctica de la gestión va más allá que la ejecución de instrucciones, sino que considera la acción de las personas, ante sus responsabilidades de conducción, de planificación y de ejecución del plan estratégico.

Hidalgo Vega, considera que la gestión del Siglo XXI, debe basarse en el aumento del valor de la Organización a través de una correcta gestión del conocimiento. Las organizaciones están constituidas fundamentalmente por personas, muchas de ellas muy calificadas. Considera importantes mejorar y orientar los sistemas de información hacia la cuantificación de los objetivos y la evaluación de los resultados. Para Hidalgo, la calidad viene de la mano de la estandarización, la sistematización de los procedimientos

y el uso de guías de buena práctica educativa.

Hidalgo, considera que la gestión es el mestizaje del conocimiento educativo y el empresarial. Define Gestión como un proceso de toma de decisiones en la práctica educativa orientado a conseguir el máximo beneficio para el estudiante, y su objeto es mejorar la calidad del servicio educativo implicando a todos los profesionales que participan en su realización. La gestión educativa sería el modo de integrar a los docentes, en la utilización efectiva de los recursos y con los financiadores, planificadores y directivos en la gestión de la organización. La gestión educativa requiere de las funciones de coordinación y motivación.

En tal sentido Gestión, semánticamente es la administración, orientación o conducción de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema teórico administrativo. Así como, técnicamente es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines). En consecuencia, la gestión armoniza medios (recursos, procesos y actividades) y fines (objetivos, aspiraciones y propósitos a alcanzar).

### **Dimensiones de la gestión organizacional**

Recordemos que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones:

**Organizacional:** se caracteriza por las formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores. Formas de relacionarse y las normas explícita e implícita.

**Administrativa:** se caracteriza por el manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información y el cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones. Pedagógica: se caracteriza por las opciones educativo – metodológicas. Planificación, evaluación y certificación. Desarrollo de prácticas pedagógicas y actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

**Comunitaria:** se caracteriza por la respuesta a necesidades de la comunidad. Relaciones de la escuela con el entorno. Padres y madres de familia. Organizaciones de la localidad y redes de apoyo.

Puesto que nuestra investigación está basada en la dimensión organizacional, abarcaremos con amplitud y especificidad este punto.

### **Dimensión organizacional**

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión organizacional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán

en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

### **Estructura formal**

Dentro de la estructura organizacional tenemos la organización formal, basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada. Los organigramas: el organigrama es el planteamiento teórico más aproximado a la realidad del modelo de dirección y administración adoptado en cada organización, por lo que su influencia resulta determinante a la hora de establecer los flujos de comunicación en su seno. En palabras de García Jiménez, los organigramas son “representaciones gráficas y sintéticas de la anatomía (posición, relación, estructura y funciones) y de la fisiología (procesos e interacción dinámica) de las organizaciones.

Pueden ser:

Organigrama estructural, que representa a los organismos de gobierno de la institución, en forma coherente y jerarquizada, sin especificar nombres ni funciones.

Organigrama funcional, es la representación gráfica de los órganos y unidades, describiendo la función que compete a cada uno de ellos.

Organigrama nominal, es el que presenta el nombre de los respectivos responsables de cada órgano de mando, en el organigrama estructural.

Organigrama mixto, es el que combina el organigrama estructural con cualquiera de los demás organigramas descritos líneas arriba.

Según la estructura de la institución se presentan los siguientes organigramas:

- Estructura Vertical (pirámide alta), que se caracteriza por tener gran número de cargos intermedios, gran dependencia de cargos, mayor control y burocracia, más filtros de información y mayor dificultad para agilizar procesos.
- Estructura Horizontal (pirámide chata), que se caracteriza por tener pocos cargos

intermedios y relaciones más directas, menos burocracia y control, mayor responsabilidad por el desempeño, menos filtros de información y mayor agilidad de procesos.

También dentro de la organización están: el manual de organización y funciones, que es el componente organizacional que tiene como propósito describir y definir con precisión y claridad las funciones que le toca desempeñar a cada uno de los elementos de la estructura organizativa de la institución. El manual de procedimientos administrativos, que es el instrumento técnico que describe y detalla cada uno de los pasos que debe seguir la persona interesada, en el resultado de una actuación o acto administrativo. Señala además quien debe realizar los respectivos procedimientos. Se ilustra con flujogramas para una mejor orientación del personal.

El reglamento interno, instrumento normativo, basado en normas de mayor jerarquía como son: la Constitución, las leyes, los decretos, las resoluciones, y sus respectivos artículos, etc.

Señalan y detallan los deberes y derechos, así como las responsabilidades y atribuciones de las personas que trabajan en la institución educativa.

Otoniel Alvarado Oyarce al respecto nos dice: “Este documento debe contener los derechos de vacaciones, licencias, remuneraciones, permisos, estímulos ascensos, capacitación y bienestar en general, en tanto que, en el rubro de obligaciones, se debe precisar además de las responsabilidades propias del cargo, acápite, referentes, al registro y control de asistencia, la jornada y horario de trabajo, las tardanzas, faltas y sus respectivas justificaciones.

Un aspecto relevante de este reglamento es el referido a las obligaciones y al régimen disciplinario, donde se indican las faltas y sanciones y sus mecanismos de aplicación”.

Efectivamente el Reglamento Interno, constituye un instrumento guía que norma y regula las actividades de los miembros de una institución pública y privada, teniendo como fin que las metas y objetivos se logren dentro del respeto de las normas y leyes vigentes.

### **Estructura informal**

La organización informal, es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos. La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal, entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional.

La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas. Si se define en forma adecuada, la formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal.

Vicente Perel (2012) sostiene: Ambas partes son inseparables; son como la cara y ceca de una moneda. Si se corta la moneda en dos, el todo pierde valor.

Lo mismo sucede con las organizaciones.

Se debe siempre tener en cuenta que la estructura formal deberá reflejar razonablemente el comportamiento real del sistema; es decir, debe ser representativa de la estructura informal.

Si esto se altera, esta se convierte en una mera expresión formal de deseos. La organización informal está compuesta por las relaciones que se han establecido entre algunos de los miembros de la institución sin que la dirección intervenga en ello. Es, por este motivo, una organización espontánea, que surge a partir de aficiones comunes y que está fuera del control de la dirección.

Las diferencias entre la organización informal y la formal son numerosas.

La organización formal está determinada por la dirección, mientras que la informal surge de un modo espontáneo; en la formal las relaciones están marcadas por la posición jerárquica en que se encuentra cada uno, en la informal predominan las relaciones de amistad; en la formal las actividades están marcadas por los directivos y persiguen los intereses de la institución, en la informal las actividades se realizan de forma voluntaria y no tienen por qué perseguir los fines de la institución; en la formal la comunicación sigue los cauces marcados por la institución, los grupos están determinados por las unidades o departamentos en los que los directivos han dividido la institución, y, por último la autoridad es ejercida por los directivos, mientras que en la informal pueden ejercerla otras personas que son consideradas como líderes por sus propios compañeros. La institución debe tener en cuenta la organización informal ya que ésta influye de forma notable en los objetivos perseguidos por la organización formal.

La organización del sistema educativo se estructura de acuerdo con el tipo de función que se realiza en un área determinada. Esto conlleva una división y especialización marcadas del trabajo y obediencia hacia aquellos que tengan funciones importantes o de mayor nivel.

Requiere, además, una simple capacitación para desempeñar solo la función a la que estás destinado, subordinación y obediencia a la dirección. Tiene las siguientes desventajas: Se resta énfasis a los objetivos generales de la organización. Como cada persona desempeña sólo una determinada actividad, los objetivos que ella tiene no son los mismos que se perciben en forma global. El punto de vista del personal clave se sobre especializa y estrecha. Se reduce la coordinación entre funciones. Cada función está limitada a desempeñar una actividad y esto conlleva poca comunicación con las demás funciones y poca coordinación. La responsabilidad de los beneficios se concentra exclusivamente en la cima. Esta forma de dividir el trabajo hace que los beneficios sean responsabilidad de los directores, ya que ellos se encargan de coordinar y ejecutar el producto final. Lenta adaptación a nuevas condiciones. El trabajo se hace mecánico y rutinario, lo que dificulta la adopción de innovaciones. Se limita el desarrollo de los gestores generales.

Como dice Inés Aguerro, en su libro "Cómo piensan las escuelas que innovan":

"Estamos convencidos de que la única manera de responder con coherencia a los cambios actuales y a la crisis de la educación, es volver a pensar hacia donde debe ir y cómo deben organizarse las escuelas y el sistema educativo para brindar la mejor educación, para ofrecer nuevamente una educación de calidad".

El tipo de organización que debe adoptar el sistema educativo es el matriarcal. Es la organización que se basa en la realización de proyectos de investigación que se orientan a resultados finales. Sus ventajas son: Se orienta a resultados finales. Se mantiene la identificación profesional. Se precisa la responsabilidad de los beneficios por producto. Sus desventajas: Se dan conflictos en la autoridad organizacional. Posibilidad de fragmentación del mando. Se requiere de administradores con habilidades en relaciones humanas.

Esta estructura organizacional está más acorde con lo que se requiere para el cambio en educación.

## **5.2.JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica teóricamente como manifiesta Goldhaber (2013) la comunicación organizacional: "ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades, en síntesis, la Comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes".

A su vez, Guede (2012) nos dice que, "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (p. 58).

Cabe destacar que la gestión organizacional es un proceso complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un

administrador. Esas tareas pueden expresarse en forma generalizada como funciones directivas, que se ejercen a diversos niveles, a saber.

La justificación práctica del estudio se sustenta en se analizará críticamente la Comunicación interna y su relación con la gestión organizacional del personal docente de la Escuela de Material de Guerra – Chorrillos, se establecerá la medición de los resultados de la Comunicación interna en relación a la gestión organizacional y si se pueden correlacionar dichos resultados con la estrategia empleada.

Teniendo en cuenta la complejidad de la comunicación organizacional, se concluye en que es una variable importante gestionar por las organizaciones. Es importante tanto para quienes ejercen tareas operativas, ya que pueden entender la razón de su función dentro de la organización, como para quienes ejercen tareas de dirección, ya que, si se desea que la organización posea cierto grado de excelencia, sus directivos deberán analizar los complejos

### **5.3. PROBLEMA**

#### **5.3.1 Planteamiento del Problema**

La comunicación es una actividad muy antigua, cuyo surgimiento está vinculado con la aparición y evolución del hombre como ser social, al tomar conciencia de la necesidad de relacionarse con los individuos circundantes. Como proceso presente en toda práctica humana, constituye uno de los principales pilares de la interacción social, que posibilita la formación de agrupaciones sociales con cualquier tipo de complejidad.

La comunicación que se desarrolla hacia el ámbito interno de la institución, se le conoce como comunicación interna y tiene lugar con los públicos internos. Aunque no se debe dejar de destacar que la comunicación organizacional comprende también los procesos hacia el ámbito externo, o sea, la comunicación externa que tiene lugar en los públicos externos de la institución.

La comunicación es en esencia una herramienta estratégica para los procesos de evolución de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, y el uso apropiado de los medios con tecnologías más avanzadas.

Para que la comunicación de las organizaciones sea efectiva se deben enviar mensajes comunicacionales idóneos a través de los canales indicados para lograr el objetivo esperado, ya que los mensajes espontáneos o la comunicación al azar no son seguros.

El manejo de las comunicaciones es cada vez más importante, pero la mayoría de las empresas e instituciones lo han hecho solo con la comunicación interna, dejando la externa relegada a segundo plano.

El poder dar la comunicación necesaria y a la vez recibir la retroalimentación ayuda a que una organización vea que su mensaje fue recibido y fue comprendido, logrando lo que se plantea en un inicio.

A través del análisis de los resultados de las Autoevaluaciones Institucionales y los POA (Plan Operativo Anual) de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, en donde la mayoría de los docentes y administrativos opinan que existen fallas de comunicación, además se pudo evidenciar que existen falencias en los medios de comunicación que posee la Institución; de igual forma, se determinó la falta de una política comunicativa que permita regular la utilización de los diferentes medios de comunicación que se emplean (carteleros, correos electrónicos, comunicaciones verbales, circulares, oficios, memorandos, entre otros). Dichas falencias obstaculizan los procesos académicos, de socialización y de convivencia. Por lo tanto, el aspecto a desarrollar parte de la realidad actual de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, donde la información no llega a toda la comunidad educativa.

Con esta investigación se buscará conocer el trabajo comunicacional que realiza la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, para mantener informados a sus actores y a la vez descubrir si el mensaje ha sido captado a través de un efectivo trabajo comunicacional. Además, conocer qué opinión tienen estos de la organización para que esta retroalimentación ayude al buen funcionamiento de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos.

De acuerdo a estas premisas es que formulamos el problema principal y los específicos.

### **3.2 Formulación del problema**

#### **Problema general**

¿Qué relación existe entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019?

### **Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre la Comunicación interna y la estructura formal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019?

¿Qué relación existe entre la Comunicación interna y la estructura informal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019?

## **5.4. CONCEPTUALIZACION Y OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

### **5.4.1 Variable X: Comunicación interna**

#### **Definición conceptual**

Barba Guzmán y Cabrera Parra (2013) dicen que para Thomas: “La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general”.

#### **Definición operacional**

“La comunicación interna constituye el sistema nervioso que da cohesión a las organizaciones y permite cooperar y coordinarse a sus miembros”. Degot (2012): Operacionalmente se tienen dos dimensiones: tipología e instrumentación.

### **5.4.2 Variable Y: Gestión organizacional.**

#### **Definición conceptual**

“La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la

organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. Fernández Collado (2013),

### **Definición operacional**

Se define conceptualmente como la que determina el comportamiento de los empleados en una organización; determinando la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces a fin de lograr sus objetivos. Dimensiones a medir: Estructura formal, estructura informal.

### 5.4.3. Operacionalización de variables

| <b>VARIABLE X:</b>              | <b>Dimensión</b> | <b>Indicadores</b>                 | <b>Ítems</b> |
|---------------------------------|------------------|------------------------------------|--------------|
| <b>Comunicación<br/>Interna</b> | Tipología        | Se da de manera descendente        | Del 1 al 10  |
|                                 |                  | Se da de manera ascendente         |              |
|                                 |                  | Se da de manera horizontal         |              |
|                                 |                  | Se da de manera diagonal u oblicua |              |
|                                 | Instrumentación  | Uso de canales Orales              | Del 11 al 21 |
|                                 |                  | Uso de canales Escritos            |              |
| Uso de canales Electrónicos     |                  |                                    |              |

| <b>VARIABLE Y:</b>                | <b>Dimensión</b>    | <b>Indicadores</b>                         | <b>Ítems</b> |
|-----------------------------------|---------------------|--|--------------|
| <b>Gestión<br/>organizacional</b> | Estructura formal   | • Objetivos/estrategias                    | Del 1 al 15  |
|                                   |                     | • Organigramas                             |              |
|                                   |                     | • Manual de Organización y Funciones       |              |
|                                   |                     | • Manual de Procedimientos Administrativos |              |
|                                   |                     | • Reglamento interno                       |              |
|                                   | Estructura Informal | • Cultura organizacional                   | Del 16 al 31 |
|                                   |                     | • Toma de decisiones                       |              |

## **5.5. HIPÓTESIS**

### **5.5.1 Hipótesis General**

Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

### **5.5.2 Hipótesis Específicas**

Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la estructura formal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la estructura informal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

## **5.6. OBJETIVOS**

### **5.6.1. Objetivo General**

Determinar si existe relación significativa entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

### **5.6.2. Objetivos Específicos**

Identificar el nivel de Comunicación interna del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

Identificar el nivel de gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

Establecer la relación entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019, se asocian.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1. Tipo de investigación

Tomando la clasificación que hace Sánchez (2013), la presente investigación estaría tipificada como “investigación sustantiva” debido a que trata de describir y explicar un fenómeno. La descripción y explicación, aparecen estrechamente relacionados, toda vez que no se puede explicar un fenómeno si antes no se conocen sus características. El tipo de investigación es “descriptivo- correlacional”. Es descriptiva debido a que pondrá de manifiesto las características actuales que presenta un fenómeno determinado.

El diseño de investigación es no experimental, porque no manipulara ninguna variable en la ejecución de la investigación.

**Investigación Cuantitativa:** La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor.

### 6.2. Diseño de investigación

Es de corte transversal, porque la recolección de los datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único.

El presente estudio es correlacional ya que las variables objeto de estudio además de ser analizadas e interpretadas en forma independiente para una mejor comprensión de su comportamiento, serán luego relacionadas entre sí para determinar la relación que tiene una de la otra y poder así sacar conclusiones que conduzcan a la búsqueda de alternativas de solución a la problemática existente.

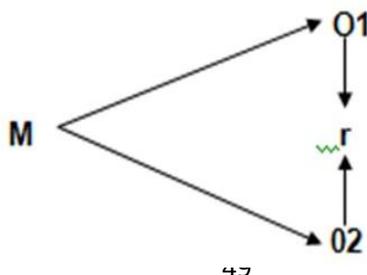


Figura 1 Diseño de investigación correlacional

**Dónde:**

M : Muestra.

O1 : Observación de la variable 1 Comunicación interna

O2 : Observación de la variable 2 Gestión organizacional

r : Grado de relación entre la variable 1 y variable 2.

### **6.3 Población y muestra**

#### **Población**

“La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”. Para la ejecución de nuestro trabajo de investigación los participantes entrevistados fueron 56 entre docentes y administrativos de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, en el año 2019.

#### **Muestra**

La muestra se seleccionó de manera no probabilística y se consideró la misma cantidad de la población.

### **6.4 Técnicas e instrumentos de investigación**

#### **Técnicas**

##### **a. Análisis documental.**

Es una técnica que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico-sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas. En nuestro trabajo esta técnica ha sido utilizada para revisar tesis, revistas, libros, y recoger información relevante para incorporar al estudio.

##### **b. La encuesta**

Según (Tamayo & Tamayo, 2013), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p.24). Es importante señalar, que esta técnica se aplicó a los docentes de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019, con la finalidad obtener información sobre la relación existente entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

### **Instrumentos**

En el presente estudio, se utilizó básicamente un instrumento de recolección de datos: Para conocer la forma de comunicación de los docentes, y para conocer la gestión organizacional, luego se utilizó el baremo para categorizar las estrategias de capacitación.

### **Propiedades de los instrumentos**

#### **Validez de los instrumentos**

Hernández et al. (2013, p. 201), con respecto a la validez, sostienen que: "se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir". En otras palabras, como sustenta Bernal (2013, p. 214) "un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado".

Para ello, se proporcionaron los instrumentos y fichas de evaluación de instrumentos a expertos en la variable de estudio. Estas fichas sirven para evaluar la validez, calidad y aplicabilidad de los instrumentos, por parte de un especialista o experto en el área de la investigación. Para ello el asesor de tesis, en comunicación escrita dirigida a los expertos, solicito su opinión autorizada. Los resultados son presentados en la tabla respectiva.

#### **Confiabilidad de los instrumentos**

Se empleó el coeficiente alfa ( $\alpha$ ) para indicar la consistencia interna del instrumento. Acerca de este coeficiente Muñiz (2013, p. 54) afirma que "  $\alpha$  es función directa de las covarianzas entre los ítems, indicando, por tanto, la consistencia interna del test". Así, se empleará la fórmula Alfa de Cronbach porque

la variable está medida en la escala politómica, es decir con varias alternativas de respuesta.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i}{S_T} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Numero de ítems del instrumento

$S_i$  = Varianza de cada ítem

$S_T$  = Varianza Total

## **7. RESULTADOS**

### **7.1. Técnicas de recolección de datos**

#### **Trabajo de Campo**

El proceso de recojo de información se realizó mediante una encuesta con un cuestionario cerrado, aplicado a los profesores y alumnos en sus oficinas y aulas respectivamente.

#### **Fase Analítica**

Una vez recabada la información se procedió a realizar el análisis de la misma de una manera sistemática y guiándola siempre a la consecución de los objetivos, luego se transformarán en datos mediante:

- Tabulación de la Información y revisión crítica de información.
- Formulación de gráficos estadísticos para una mejor comprensión de los datos.
- Presentación de resultados, análisis e interpretación.

Se empleó el paquete estadístico SPSS versión 22.

Para el tratamiento estadístico y la interpretación de los resultados se tuvo en cuenta la estadística descriptiva y la estadística inferencial.

#### **Estadística descriptiva**

Según Webster (2013) “la estadística descriptiva es el proceso de recolectar, agrupar y presentar datos de una manera tal que describa fácil y rápidamente dichos datos” (p. 10). Para ello, se emplearán las medidas de tendencia central y de dispersión. Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, con la elaboración de tablas y gráficos estadísticos. Así se obtendrá como producto:

- **Tablas.** Se elaboraron tablas con los datos de las variables. Sobre las tablas APA (2010, p. 127) nos menciona: “Las tablas y las figuras les permiten a los autores presentar una gran cantidad de información con el fin de que sus datos sean más fáciles de comprender”. Además, Kerlinger y Lee (2013) las clasifican: “En general hay tres tipos de tablas: unidimensional, idimensional y k-dimensional” (p. 212). El número de variables determina el número de dimensiones de una tabla, por lo tanto, esta investigación usará tablas bidimensionales.

- **Gráficas.** Las gráficas, incluidos conceptualmente dentro de las figuras, permitirán “mostrar la relación entre dos índices cuantitativos o entre una variable cuantitativa continua (que a menudo aparece en el eje y) y grupos de sujetos que aparecen en el eje x” (APA, 2010, p. 153). Según APA (2010), la gráfica se sitúa en una clasificación, como un tipo de figura: “Una figura puede ser un esquema una gráfica, una fotografía, un dibujo o cualquier otra ilustración o representación no textual” (p. 127). Acerca de las gráficas, Kerlinger y Lee (2012, p. 179) nos dicen “una de las más poderosas herramientas del análisis es el gráfico. Un gráfico es una representación bidimensional de una relación o relaciones. Exhibe gráficamente conjuntos de pares ordenados en una forma que ningún otro método puede hacerlo”.

- **Interpretaciones.** Las tablas y los gráficos serán interpretados para describir cuantitativamente los niveles de las variables y sus respectivas dimensiones. Al respecto, Kerlinger y Lee (2012) mencionan: “Al evaluar la investigación, los científicos pueden disentir en dos temas generales: los datos y la interpretación de los datos”. (p. 192). Al respecto, se reafirma que la interpretación de cada tabla y figura se hizo con criterios objetivos.

La intención de la estadística descriptiva es obtener datos de la muestra para generalizarla a la población de estudio. Al respecto, Navidi (2013, pp. 1-2) nos dice: “La idea básica que yace en todos los métodos estadísticos de análisis de datos es

inferir respecto de una población por medio del estudio de una muestra relativamente pequeña elegida de ésta”.

### **Estadística inferencial**

Proporcionó la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización sobre la base de la información parcial mediante coeficientes y fórmulas. Así, Webster (2012) sustenta que “la estadística inferencial involucra la utilización de una muestra para sacar alguna inferencia o conclusión sobre la población de la cual hace parte la muestra” (p. 10).

Se utilizó el SPSS (programa informático Statistical Package for Social Sciences versión 22.0 en español), para procesar los resultados de las pruebas estadísticas inferenciales. La inferencia estadística, asistida por este programa, se empleó en:

- La hipótesis central
- Las hipótesis específicas
- Los resultados de los gráficos y las tablas

## **7.2. Validación y confiabilidad de los instrumentos**

### **Validación**

Se aplicó el “Método de juicio de expertos” para la validación del instrumento siendo los colegas Dr. Guillermo Morales Pastor, Dr. Narciso Fernández Saucedo y Dr. Richard Quivio Cuno quienes desinteresadamente apoyaran para estos fines.

### **Confiabilidad**

Se aplicó el estadístico alpha de Conbrach, por lo que podemos concluir que este instrumento está formado por un conjunto de ítems que se combinan aditivamente para hallar una puntuación global, es decir, el  $\alpha$  calculado es de 0,88 y se refiere a una alta confiabilidad.

## **7.3. Interpretación descriptiva**

### **Análisis de frecuencia**

#### **Variable: Comunicación interna**

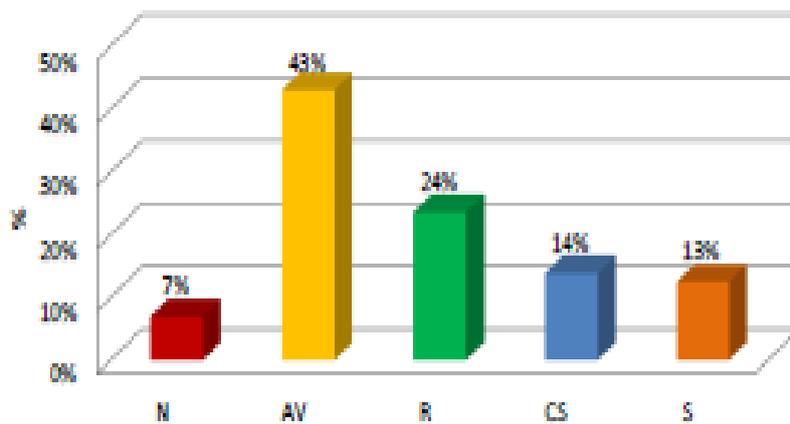
**Tabla 6.** Niveles de la variable comunicación interna del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

| <b>Niveles</b>           | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|--------------------------|-------------------|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 4                 | 7.0                   |

|                                |    |       |
|--------------------------------|----|-------|
| Desacuerdo                     | 24 | 43.0  |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13 | 24.0  |
| De acuerdo                     | 8  | 14.0  |
| Muy de cuerdo                  | 7  | 13.0  |
| Total                          | 56 | 100.0 |

Fuente: Datos de la investigación

**Figura 1** Porcentajes de la variable comunicación interna del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019



Fuente: Datos de la investigación

Podemos observar, de los datos que se presentan, que la mayoría de los docentes de la EMCH, (43%) responden que están en desacuerdo con la comunicación interna que se da en dicha institución. Un considerable 24% de los docentes señalan que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la comunicación interna. Mientras un 14% señala que están de acuerdo. Un 13% señala que están muy de acuerdo. Y un 7% responde que están totalmente en desacuerdo.

**Variable: Gestión organizacional**

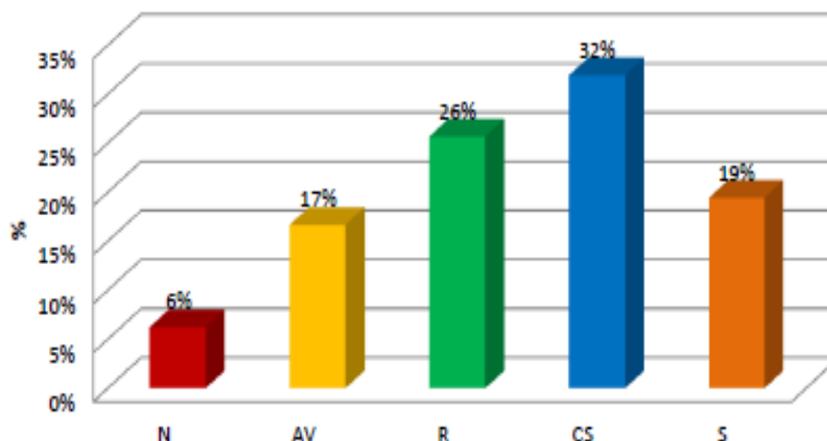
**Tabla 7.** Niveles de la variable gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019

| Niveles                        | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo       | 4          | 6.0            |
| Desacuerdo                     | 12         | 17.0           |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 19         | 26.0           |
| De acuerdo                     | 23         | 32.0           |
| Muy de cuerdo                  | 14         | 19.0           |

|       |    |       |
|-------|----|-------|
| Total | 56 | 100.0 |
|-------|----|-------|

Fuente: Datos de la investigación

**Figura 2.** Porcentajes de la variable gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019



Fuente: Datos de la investigación

El 32% de los docentes califican la gestión organizacional en la dimensión formal como de acuerdo, el 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% en desacuerdo, deducimos que el 51% de los docentes tiene una buena percepción en cuanto a este tema.

### Pruebas de normalidad

Antes de realizar la prueba de hipótesis respectiva primero determinaremos si hay una distribución normal de los datos (estadística paramétrica) o no, es decir una libre distribución (estadística no paramétrica). Para tal efecto utilizaremos la prueba de normalidad de Kolmogorov Snirnov ( $n \geq 50$ ).

**Tabla 10. Prueba de Normalidad**

| Variables               | Kolmogorov Snirnov |    |      |
|-------------------------|--------------------|----|------|
|                         | Estadístico        | Gl | Sig. |
| -Comunicación interna   | 0,168              | 3  | 0,09 |
| -Gestión organizacional | 0,165              | 3  | 0,07 |

H0: Los datos (variable) provienen de una distribución normal.

Ha: Los datos (Variable) no provienen de una distribución normal

$H_0$ , si y solo si:  $\text{sig} > 0,05$

$H_a$ , si y solo si:  $\text{sig} < 0,05$

Sobre la variable percepción de la comunicación interna, el valor estadístico relacionado a la prueba nos indica un valor 0,168 con 3 grados de libertad, el valor de significancia es igual 0,09, como este valor es superior a 0,05 se infiere que hay razones suficientes para aceptar la hipótesis nula, y rechazar la hipótesis alterna, concluyendo que los datos provienen de una distribución normal.

Sobre la variable gestión organizacional, el valor estadístico relacionado a la prueba nos indica un valor 0,165 con 3 grados de libertad, el valor de significancia es igual 0,07 como este valor es superior a 0,05 se infiere que hay razones suficientes para aceptar la hipótesis nula, y rechazar la hipótesis alterna, concluyendo que los datos provienen de una distribución normal.

### **Conclusiones de la prueba de normalidad**

Ambas variables presentan distribuciones simétricas, por lo que para efectuar la prueba de hipótesis a alcance correlacional se deberá utilizar la prueba estadística denominada Correlación de Pearson para determinar correlaciones.

## **7.4. Contrastación de hipótesis**

### **Contrastación de Hipótesis**

El propósito del presente estudio fue determinar si la comunicación interna tiene relación o vinculación con la gestión organizacional desde la percepción de los docentes de la Escuela de Material de Guerra.

Asimismo, se definió como una investigación de tipo correlacional, a tal efecto Ary (1994), la define como un tipo de investigación descriptiva que se usa comúnmente y que trata de determinar el grado de relación existente entre las variables. Permiten indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de la otra.

Dentro de este orden de ideas, Hernández S. (2013) señala que la utilidad de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar una variable o concepto al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas

### **Estrategias de Prueba de Hipótesis**

Se utilizó para contrastar la Hipótesis General como para las específicas el coeficiente de correlación de Pearson.

Presenta la siguiente notación:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\left[ \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \right] \left[ \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 \right]}}$$

### **Proceso de contrastación de hipótesis**

#### **Hipótesis general**

**H<sub>0</sub>**: No existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

**H<sub>1</sub>**: Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

**Modelo Estadístico:**

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\left[ \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \right] \left[ \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 \right]}}$$

**Nivel de Significancia:**

$\alpha = 0,05$  (5%)

**Cálculos Estadísticos:**

**Tabla 11. Correlaciones de comunicación interna – gestión organizacional**

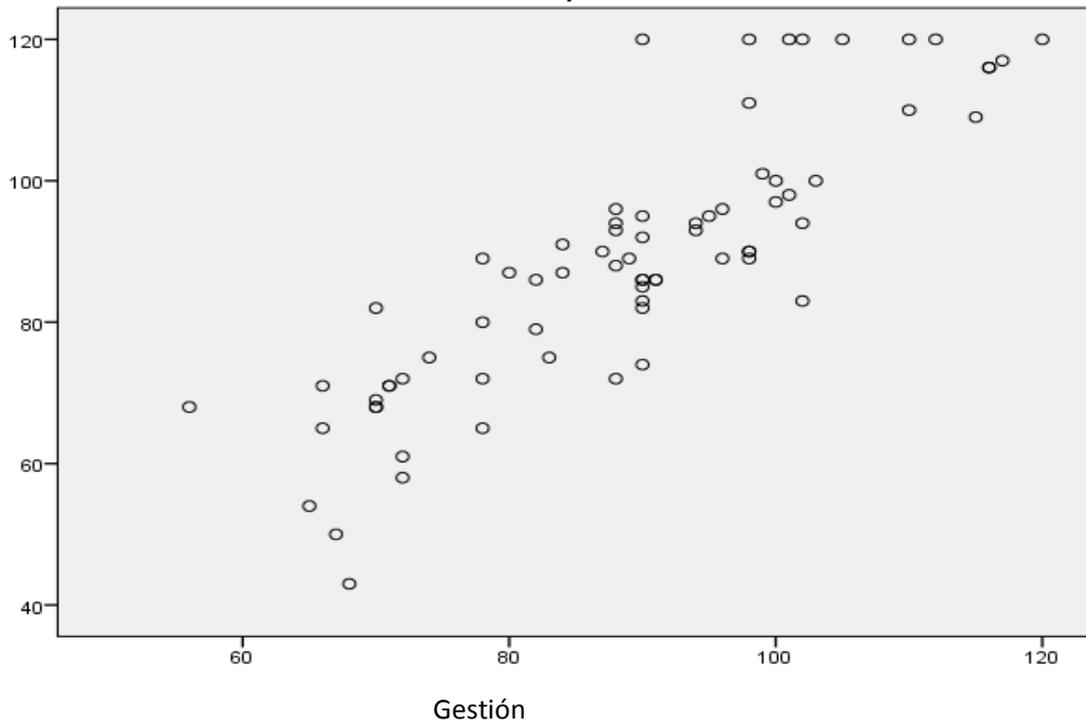
|                                   |                                   | <b>Comunicación<br/>interna</b> | <b>Gestión<br/>organizacional</b> |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Comunicación<br/>interna</b>   | <b>Correlación de<br/>Pearson</b> | 1                               | 0,861(**)                         |
|                                   | <b>Sig. (bilateral)</b>           |                                 | ,000                              |
|                                   | <b>N</b>                          | 56                              | 56                                |
| <b>Gestión<br/>organizacional</b> | <b>Correlación de<br/>Pearson</b> | 0,861(**)                       | 1                                 |
|                                   | <b>Sig. (bilateral)</b>           | ,000                            |                                   |
|                                   | <b>N</b>                          | 56                              | 56                                |

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 11, se aprecia que existe un índice de correlación positiva considerable de ,861 y presenta una alta significancia de ,000 menor que el nivel de 0,05 esperado entre la variable comunicación interna y la gestión organizacional de la Escuela de Material de Guerra, estableciéndose una correlación significativa por lo tanto se acepta la hipótesis: Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

Figura 5 Grafico de dispersión: Hipótesis principal

Comunicación



**Proceso de verificación de la Hipótesis Específicas**

**Hipótesis Específica 1:**

**H<sub>0</sub>:** No Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la estructura formal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la estructura formal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

**Modelo Estadístico**

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\left[ \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \right] \left[ \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 \right]}}$$

**Nivel de Significación:**

$\alpha = 0, 05$  (5%)

### Cálculos Estadísticos:

**Tabla 12.** Correlaciones entre comunicación interna y la estructura formal de la gestión organizacional

|   |                               | <b>Comunicación interna</b> | <b>Estructura formal de la gestión organizacional</b> |
|---|-------------------------------|-----------------------------|---|
| <b>Comunicación interna</b>                           | <b>Correlación de Pearson</b> | 1                           | 0,717(**)   |
|   | <b>Sig. (bilateral)</b>       |                             | ,000  |
|   | <b>N</b>                      | 56                          | 56  |
| <b>Estructura formal de la gestión organizacional</b> | <b>Correlación de Pearson</b> | 0,717(**)                   | 1   |
|   | <b>Sig. (bilateral)</b>       | ,000                        |   |
|   | <b>N</b>                      | 56                          | 56  |

**\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).**

En la tabla 11, se aprecia que existe un índice de correlación positiva considerable de ,763 y presenta una alta significancia de ,000 menor que el nivel de 0,05 esperado entre la variable comunicación interna y la gestión organizacional de la Escuela de Material de Guerra, estableciéndose una correlación significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis: Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la estructura formal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

### Hipótesis Específica 2:

**H<sub>0</sub>:** No Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la estructura informal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la estructura informal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\left[ \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \right] \left[ \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 \right]}}$$

**Modelo Estadístico:**

**Nivel de Significación:**

$\alpha = 0,05$  (5%)

**Cálculos Estadísticos:**

**Tabla 13.** Correlaciones entre comunicación interna y la estructura informal de la gestión organizacional

|   |                                   | <b>Comunicación<br/>interna</b> | <b>Estructura<br/>informal de la<br/>gestión<br/>organizacional</b> |
|---|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| <b>Comunicación<br/>interna</b>                                     | <b>Correlación de<br/>Pearson</b> | 1                               | 0,809(**)   |
|   | <b>Sig. (bilateral)</b>           |                                 | ,000  |
|   | <b>N</b>                          | 56                              | 56  |
| <b>Estructura<br/>informal de la<br/>gestión<br/>organizacional</b> | <b>Correlación de<br/>Pearson</b> | 0,809(**)                       | 1   |
|   | <b>Sig. (bilateral)</b>           | ,000                            |   |
|   | <b>N</b>                          | 56                              | 56  |

**\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).**

En la tabla 12, se aprecia que existe un índice de correlación positiva alto de ,809 y presenta una alta significancia de ,000 menor que el nivel de 0,05 esperado entre la variable comunicación interna y la gestión organizacional de la Escuela de Material de Guerra, estableciéndose una correlación significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis: Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la estructura informal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

## **8. ANÁLISIS Y DISCUSION**

Se confirma nuestra hipótesis general de que existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra, la cual, si comparamos los resultados con la tesis de Roca, S., (2012, UNMSM), en su investigación: “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2013-II”, donde también concluye que la existencia de la relación entre la comunicación interna y la gestión organizacional, confirma nuestra conclusión.

Al realizar el análisis de la Comunicación Interna del Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Escuela de Material de Guerra, se encontró que el Personal Directivo, Docentes, administrativos este proceso de comunicación en 9.1% resultado que se relaciona cuando SALAZAR, Lastenia (2013), en su tesis “Calidad de gestión del personal directivo en la Institución Educativa Rosa Agustina Donayre de Morey-Iquitos, 2012”, concluye lo siguiente: Que el nivel de calidad de la Gestión del Personal Directivo en el nivel secundaria de menores de la Institución Educativa “Rosa Agustina Donayre de Morey” en el año 2012, fue el 52% de los docentes categorizaron como malo el nivel de calidad de la Gestión del Personal Directivo, el 28% lo considera regular, el 16% la categoriza como bueno, y solo el 4% como óptimo.

Al realizar el análisis de la Gestión Organizacional del Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Escuela de Material de Guerra, se encontró que el Personal Directivo, Docentes, administrativos utilizan una estructura informal basado en una cultura organizacional de 9.7% resultado que se relaciona cuando CHUQUICAÑA, Yolanda (Arequipa, 2013), en su investigación sobre la Cultura organizacional de la Institución Educativa N° 40178 Paucarpata – Arequipa – Perú, la cual concluye que es importante la cultura organizacional, debido a que forma actitudes, entre docentes, alumnos y padres de familia y determina como la organización interactúa con su contexto, en una institución educativa cuya cultura esté impregnada de rutinas, métodos tradicionales y relaciones humanas deterioradas será más difícil de cambiar, aunque no imposible, la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la ruptura de barreras, la disminución de los niveles jerárquicos, la comunicación son algunas de las nuevas reglas. La cultura organizacional es la médula de la organización, que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos los miembros de la Institución Educativa.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones:

Luego de desarrollar la estadística descriptiva e inferencial se obtuvieron las siguientes conclusiones:

El nivel de comunicación interna que se obtuvo en porcentajes fue que el 4% se encuentran en el nivel totalmente en desacuerdo, el 43% se encuentran en el nivel desacuerdo, el 24% se encuentran el nivel ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14% en el nivel de acuerdo y el 13% se encuentran el nivel muy de acuerdo, respectivamente, considerando en esta variable que el nivel fue en desacuerdo.

El nivel de gestión organizacional que se obtuvo en porcentajes fue que el 6% se encuentran en el nivel totalmente en desacuerdo, el 17% se encuentran en el nivel desacuerdo, el 26% se encuentran el nivel ni de acuerdo ni en desacuerdo, 32% en el nivel de acuerdo y el 19% se encuentran el nivel muy de acuerdo, respectivamente, considerando en esta variable que el nivel fue de acuerdo.

Se calculó el estadístico de correlación denominado coeficiente de correlación de Pearson que fue de  $r = 0.861$ , determinando que existe una asociación muy alta entre las variables de estudio, Comunicación interna y Gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019, además, estadísticamente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Finalmente, se determinó que existe relación muy alta entre las variables Comunicación interna y la variable Gestión organizacional del personal docente y administrativo de la de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.

## **9.2.Recomendaciones:**

Mejorar la comunicación dentro de su institución desarrollando tipos, canales e instrumentos de comunicación eficaces con el fin de mejorar la calidad de la comunicación de todos los agentes educativos.

Mejorar la gestión organizacional en su estructura formal e informal con el fin de realizar una gestión de calidad para beneficio de los usuarios de la Escuela de Material de Guerra.

Desarrollar canales e instrumentos de comunicación: orales, escritas y electrónicas que evidencian el salto cualitativo de las relaciones entre los miembros de la Escuela de Material de Guerra.

Desarrollar una gestión organizacional basada en una Estructura formal evidenciándose: objetivos/estrategias. Organigramas. Manual de organización y funciones, manual de procedimientos administrativos y reglamento interno. Y una Estructura informal que se evidencia en: Cultura organizacional y toma de decisiones oportunas para el desarrollo organizacional.

Comunicar los resultados a otras escuelas e instituciones educativas de la Localidad y del País.

## **10. Referencias bibliográficas**

**Alvarado, O.**, (2013). Gestión Educativa Enfoques y Procesos. Perú. Editorial de la Universidad de Lima.

**Álvarez, H.** (2012). Principios de administración. Córdoba, Eudecor SRL.

**Ary, D.**, et al. (2011). Introducción a la Investigación Pedagógica (3ra edición). Editorial McGraw Hill.

**Barba, F., Cabrera, J.** (2013). Diagnóstico de comunicación interna para la Universidad de las Américas, Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo [en línea]. Universidad de las Américas, Puebla, Tesis de licenciatura.

**Bustamante, G.**, (2012). La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. Lima.

**Cedaro, K.** (2013). Importancia de los distintos canales de Comunicación Interna para la Gestión de las Universidades Públicas en Argentina en el Marco Conceptual de la Gestión Total de Calidad. Análisis de un Caso. Tesis presentada para la obtención del Grado de Magister en Ingeniería en Calidad. Concepción del Uruguay. Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional.

**Chiavenato, I.** (2007). Administración de recursos humanos (5ª ed.). Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.

**Davies, K. Y Newstron, J.** (2012). Comportamiento humano en el trabajo. México D.F., McGraw-Hill.

- Degot, V.** (2013). La comunicación interna como marketing de los nuevos valores y políticas. Nueva Empresa, Nro. 10.
- Fernández, C.** (2012). La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas.
- Formanchuk, A** (S/F). El valor de las redes, los canales y las comunicaciones informales en la empresa [en línea]. [Consulta: marzo 2013].
- Flores de Gortari, S.,** (2013). Hacia una Comunicación Administrativa Integral (2da Edición). México. Editorial Trillas.
- Goldhaber, G.,** (2013), Comunicación Organizacional (3era edición). México. Edit. Diana.
- Gómez, R.** (2012). Gerencia educativa contemporánea. Capítulo 1 de Tesis Doctoral. Universidad Libre de Costa Rica.
- Goncálves A.,** Dimensiones del Clima Organizacional. Vicepresidente para Latinoamérica de Gestión de Calidad. Citibank.
- Gonzales, S.,** (2014). Comunicación Interna, Integración a la Organización y Desempeño Académico de los Docentes de la Universidad de Occidente, Unidad los Mochis. Tesis presentada para la obtención del Grado de Maestro en Comunicación. México, D.F.
- Hall, R.,** (2013). Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados, México, Editorial Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P.,** (2013). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. Iztapalapa, México. McGraw-Hill/Interamericana.
- Hodgetts, R.M.** (2011). Comportamiento en las Organizaciones. 4ta Edición. México. Edit. Interamericana S.A. de C.V.
- Katz, D., & Kahn, R.** (2011). Psicología Social de la Organización. México D.F. Trillas.

**Kendall, K., & Kendall, J.** (2012). Análisis y Diseño de Sistemas. México D.F., Prentice-Hall hispanoamericana.

**Kerlinger, F. y Lee, H.** (2002). Investigación del comportamiento. (4.ta ed.). México: McGraw-Hill.

**Koontz, H. y Weihrich, H.** (2013). Administración: una perspectiva global. Décima. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

**Kreps, G.**, 2012; La comunicación en las organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

**Mancuso, G.** (2012). La comunicación mixta a partir del ciber-mundo generado por la globalización, y una de sus creaciones: el espacio virtual [en línea]. Disponible en: <http://www.emprendedoresnews.com/notaR/>.

**Martínez de Velasco A. Y Nosnik A.**, (2013). Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial (3era Edición). México. Edit. Trillas.

**Muriel, M.; Rota, G.**, Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas. Ed. Ciespal. Quito. 2011.

**Muñiz, J.** (2003). Teoría clásica de los tests. (3.ra ed.). Madrid: Pirámide.

**Navidi, W.** (2006). Estadística para ingenieros y científicos. México: Mc Graw-Hill.

**Olivos, Luis** (2014), Universidad Privada Antenor Orrego, en su tesis: “La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo”,

- Rodríguez, E.** (2013). Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Universidad de las Américas – Puebla (UDLP). Tesis presentada para la obtención del Grado de Magister. Veracruz.
- Rojas, Á.** (2014). Capítulo: La Comunicación organizacional productora de redes de conocimiento y sentido individual y colectivo. En Contribuciones 2000. Imagen de las Instituciones. Buenos Aires. Konrad Adenauer Stiftung, CIEDLA. P 56.
- Sandoval, J.** (2014). La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional [en línea]. Universidad Autónoma de Barcelona, Tesis doctoral.
- Serna H.** (2012). La Gestión Empresarial. Colombia. Legis. Editorial.
- Serna Gómez, H.,** (2013). Planeación y gestión estratégica. Teoría – metodología (4ta. Edición). Bogotá, Colombia. Editorial RAM.
- Toleta, M.,** (2013). Administración mediante la Comunicación; México. Mc. Graw – Gill.
- Taboada, G.,** (2013), en su trabajo de investigación titulado: “Niveles de percepción de los profesores a tiempo completo sobre la Comunicación Interna de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo”, Chiclayo.
- Villalta, G.** (2013). Curso superior de administración. San José, Costa Rica: Editorial Sello Latino.
- Villegas, J.,** (2013). Identidad Corporativa y estrategias de Comunicación Interna en la Municipalidad Distrital de Santa Anita (MDSA). Tesis para optar el título de Licenciada en Comunicación Social. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Webster, A.** (2001). Estadística aplicada a los negocios y a la economía. (3ra ed.). Bogotá. Mc Graw-Hill.

# **Anexos y Apéndices**

**Anexo 1. Matriz de consistencia**  
**Comunicación interna y gestión organizacional de los docentes de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019**

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS</b>   | <b>HIPÓTESIS</b>   | <b>VARIABLES</b>   |
|--|--|--|--|
| <p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b><br/> ¿Qué relación existe entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la Comunicación interna y la estructura formal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre la Comunicación interna y la estructura informal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019?</p> | <p><b>OBJETIVO GENERAL</b><br/> Determinar si existe relación entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. Identificar el nivel de Comunicación interna del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.</p> <p>2. Identificar el nivel de gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.</p> <p>3. Establecer la relación entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019, se asocian.</p> | <p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL</b><br/> Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</b></p> <p>1. Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la estructura formal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.</p> <p>2. Existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y la estructura informal de la gestión organizacional del personal docente y administrativo de la Escuela de Material de Guerra - Chorrillos, 2019.</p> | <p><b>Variable 1 = Comunicación interna.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por su naturaleza es: Activa</li> <li>• Por la posesión de las Características es: ordinal</li> <li>• Por el Método de Medición de Variables es: Cualitativa</li> </ul> <p><b>Variable 2 = Gestión organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por su naturaleza es: Activa</li> <li>• Por la posesión de la característica es: ordinal</li> <li>• Por el método de medición de variables es: Cualitativa</li> </ul> |

## Anexo 2

### Instrumento: Cuestionario

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre su punto de vista acerca de la efectividad de la **comunicación interna** en la Escuela de Material de Guerra, para lo cual su opinión es de vital importancia.

Le aseguramos que las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración.

**Escala valorativa:** 1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (Desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Muy de acuerdo)

| N° | Ítems   | Valoración |   |   |   |   |
|----|---|------------|---|---|---|---|
|    |   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | En la Escuela de Material de Guerra, se utiliza la comunicación descendente para favorecer la transmisión de información de los niveles superiores (Directivos) a los niveles inferiores (jerárquicos, docentes, auxiliares y personal administrativo o de servicio).             |            |   |   |   |   |
| 2  | Los directivos utilizan la comunicación descendente con el propósito de dirigir y orientar las tareas de sus subalternos en el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales.   |            |   |   |   |   |
| 3  | Estoy satisfecho con la forma de comunicación descendente que se da en la Escuela de Material de Guerra.  |            |   |   |   |   |
| 4  | En Escuela de Material de Guerra, se utiliza la comunicación ascendente para favorecer la transmisión de información de los niveles inferiores a los niveles superiores; como respuesta a su necesidad de disponer de canales para resolver sus inquietudes y problemas.          |            |   |   |   |   |
| 5  | El personal subalterno (jerárquicos, docentes, auxiliares y personal administrativo o de servicio) de la Escuela de Material de Guerra utilizan la perspectiva comunicacional ascendente con el propósito de dar cuenta o informar de las acciones encargadas por los directivos. |            |   |   |   |   |
| 6  | Estoy satisfecho con la forma de comunicación ascendente que se da en la Escuela de Material de Guerra.   |            |   |   |   |   |
| 7  | En la Escuela de Material de Guerra, se utiliza la comunicación lateral u horizontal como una herramienta útil para favorecer la integración y coordinación de actividades promoviendo el trabajo en equipo en función de los objetivos comunes.                                  |            |   |   |   |   |
| 8  | Los directivos de la Escuela de Material de Guerra, utilizan la comunicación lateral u horizontal como medio para sus reuniones de trabajo en la formulación de objetivos y políticas institucionales.  |            |   |   |   |   |
| 9  | Estoy satisfecho con la forma de comunicación lateral u horizontal que se da en la Escuela de Material de Guerra.   |            |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 10 | En Escuela de Material de Guerra se utiliza la comunicación diagonal u oblicua para favorecer la relación armoniosa entre todo el personal de diferentes niveles jerárquicos.   |  |  |  |  |  |
| 11 | En la Escuela de Material de Guerra se promueve el uso del canal oral de la comunicación para retroalimentar las propuestas de objetivos y políticas institucionales en sus reuniones de trabajo.                                 |  |  |  |  |  |
| 12 | En la Escuela de Material de Guerra se utilizan los instrumentos orales de la comunicación; como reuniones de directivos, reuniones de comité, equipos de trabajo, círculos de calidad, asambleas, charlas y diálogos informales. |  |  |  |  |  |
| 13 | Considera que el canal oral sea el medio más efectivo para que los directivos se comuniquen con Ud.   |  |  |  |  |  |
| 14 | Considera Ud. que el canal oral sea el medio más efectivo para comunicarte con los directivos.  |  |  |  |  |  |
| 15 | En la Escuela de Material de Guerra se promueve el uso del canal escrito para tener un registro permanente, tangible y verificable de la información transferida.   |  |  |  |  |  |
| 16 | En la Escuela de Material de Guerra se utilizan los instrumentos escritos de la comunicación; como memorando, cartas, oficios, boletines, periódico mural, revista institucional, informes, etc.                                  |  |  |  |  |  |
| 17 | Considera que el canal escrito sea el medio más efectivo para que los directivos se comuniquen con Ud.  |  |  |  |  |  |
| 18 | Considera Ud. que el canal escrito sea el medio más efectivo para comunicarte con los directivos.   |  |  |  |  |  |
| 19 | En la Escuela de Material de Guerra se promueve el uso del canal electrónico como mecanismo de desarrollo tecnológico de las últimas décadas  |  |  |  |  |  |
| 20 | En la Escuela de Material de Guerra se utilizan los instrumentos electrónicos de la comunicación; chat, intranet, portal web, foros y discusiones de internet, etc., para hacer más efectivo la gestión.                          |  |  |  |  |  |
| 21 | Cuenta la Escuela de Material de Guerra con una página web que divulgue información de los logros obtenidos para el bienestar institucional.  |  |  |  |  |  |

### Anexo 3

#### Instrumento: Cuestionario

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre su punto de vista acerca de la efectividad de la **Gestión organizacional** en la Escuela de Material de Guerra, para lo cual su opinión es de vital importancia.

Le aseguramos que las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración.

**Escala valorativa:** 1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (Desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Muy de acuerdo)

| N° | Ítems   | Valoración |   |   |   |   |
|----|---|------------|---|---|---|---|
|    |   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | En la Escuela de Material de Guerra se determinan los objetivos y estrategias en el marco de la Misión y Valores Institucionales.                               |            |   |   |   |   |
| 2  | En la Escuela de Material de Guerra se elabora Planes y Proyectos anuales con especificaciones de recursos, tiempos y responsables                              |            |   |   |   |   |
| 3  | La estructura organizativa de la Institución es adecuada para lograr un buen clima institucional entre el personal.   |            |   |   |   |   |
| 4  | La Escuela de Material de Guerra cuenta con organigrama definido, aprobado y vigente  |            |   |   |   |   |
| 5  | Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución.   |            |   |   |   |   |
| 6  | La Escuela de Material de Guerra cuenta con Manual de Organización y Funciones definido, aprobado y vigente.  |            |   |   |   |   |
| 7  | Las funciones y atribuciones de cada cargo están definidas en documentos como manuales o resoluciones.  |            |   |   |   |   |
| 8  | En la selección de docentes para integrar determinados cargos, se considera las competencias de los docentes.   |            |   |   |   |   |
| 9  | Existe delegación de responsabilidades y promoción de la autonomía en la institución educativa  |            |   |   |   |   |
| 10 | Conoce Ud. las tareas o funciones específicas que debe realizar en la Escuela de Material de Guerra.  |            |   |   |   |   |
| 11 | Los procesos y procedimientos administrativos de la institución están explicitados en el Manual de Procesos administrativos.                                    |            |   |   |   |   |
| 12 | La Escuela de Material de Guerra cuenta con Reglamento Interno formulado de manera participativa.   |            |   |   |   |   |
| 13 | Los deberes y derechos de los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la Escuela de Material de Guerra están expuestos en el Reglamento interno. |            |   |   |   |   |
| 14 | Las sanciones y estímulos de los estudiantes, docentes, administrativos   |            |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
|    | y directivos de la Escuela de Material de Guerra están expuestos en el Reglamento interno, en concordancia con las Leyes vigentes.  |  |  |  |  |  |
| 15 | Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal.  |  |  |  |  |  |
| 16 | Los directivos de la Institución Educativa promueven la cultura organizacional y miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales  |  |  |  |  |  |
| 17 | Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios.   |  |  |  |  |  |
| 18 | Considera que en la Escuela de Material de Guerra existe un buen ambiente de trabajo.   |  |  |  |  |  |
| 19 | Está de acuerdo con el sistema de estímulos, recompensas y equidad por realizar actividades en favor de la Escuela de Material de Guerra.   |  |  |  |  |  |
| 20 | El comportamiento organizacional en su institución educativa es bueno.  |  |  |  |  |  |
| 21 | La organización en la Escuela de Material de Guerra permite el trabajo en equipo de los docentes.   |  |  |  |  |  |
| 22 | Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo.  |  |  |  |  |  |
| 23 | Las disputas o conflictos internos entre miembros de la comunidad educativa, constituyen una barrera para la buena comunicación y el desarrollo institucional.  |  |  |  |  |  |
| 24 | En su institución generalmente se cultiva una educación en valores.   |  |  |  |  |  |
| 25 | El equipo directivo conoce y aplica variadas técnicas de negociación y resolución de conflictos.  |  |  |  |  |  |
| 26 | Las “diferencias culturales” o la confrontación intelectual, cuando se asumen comportamientos prejuiciosos entre miembros de la comunidad educativa, originan la disociación entre pares de la Escuela de Material de Guerra. |  |  |  |  |  |
| 27 | Se siente motivado trabajando en la Institución   |  |  |  |  |  |
| 28 | La presencia de sistemas administrativos inadecuados en la Escuela de Material de Guerra genera una deficiente comunicación con su entorno inmediato (padres de familia y público en general).                                |  |  |  |  |  |
| 29 | Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior  |  |  |  |  |  |
| 30 | En la Escuela de Material de Guerra se promueve la participación del personal en la toma de decisiones.   |  |  |  |  |  |
| 31 | Participa en la toma de decisiones en beneficio de la Escuela de Material de Guerra.  |  |  |  |  |  |

## Anexo 4. Validación del instrumento

### Validación: Comunicación interna

La validación de los instrumentos de la presente investigación se realizó en base al marco teórico de la categoría de “validez de contenido”, utilizando el procedimiento de juicio de expertos calificados que determinaron la adecuación de los ítems de los respectivos instrumentos, obteniendo los siguientes puntajes de aprobación.

**Tabla 2. Aspectos de validación de informantes: Comunicación interna**

| EXPERTOS INFORMANTES<br>E INDICADORES | CRITERIOS   | Dr. Guillermo<br>Morales Pastor | Dr. Narciso<br>Fernández<br>Saucedo | Dr. Richard<br>Quivio Cuno |
|---------------------------------------|---|---------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| CLARIDAD                              | Está formulado con lenguaje apropiado.                                    | 85                              | 88                                  | 90                         |
| OBJETIVIDAD                           | Está expresado en conductas observables.                                  | 80                              | 80                                  | 90                         |
| ACTUALIDAD                            | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.                         | 90                              | 90                                  | 90                         |
| ORGANIZACION                          | Existe una organización lógica entre variables e indicadores.             | 80                              | 88                                  | 90                         |
| SUFICIENCIA                           | Comprende los aspectos en cantidad y calidad.                             | 85                              | 89                                  | 91                         |
| INTENCIONALIDAD                       | Adecuado para valorar aspectos sobre la comunicación interna              | 90                              | 85                                  | 90                         |
| CONSISTENCIA                          | Consistencia entre la formulación del problema, objetivos y la hipótesis. | 89                              | 90                                  | 90                         |
| COHERENCIA                            | De índices, indicadores y las dimensiones.                                | 87                              | 90                                  | 90                         |
| METODOLOGIA                           | La estrategia responde al propósito de la investigación.                  | 85                              | 85                                  | 89                         |
| <b>TOTALES</b>                        |   | <b>89.6%</b>                    | <b>89.7%</b>                        | <b>90%</b>                 |
| <b>MEDIA DE VALIDACION</b>            |   | <b>89.80%</b>                   |                                     |                            |

Fuente: Informe de expertos.

### Interpretación

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos, donde la encuesta sobre la comunicación interna obtuvo un valor de 89.80 %, podemos deducir que los expertos consideran que el instrumento de medición es aplicable y excelente.

### Validación: Gestión organizacional

La validación de los instrumentos de la presente investigación se realizó en base al marco teórico de la categoría de “validez de contenido”, utilizando el procedimiento de juicio de expertos calificados que determinaron la adecuación de los ítems de los respectivos instrumentos, obteniendo los siguientes puntajes de aprobación.

**Tabla 3. Aspectos de validación de informantes: Gestión organizacional**

| EXPERTOS INFORMANTES<br>E INDICADORES | CRITERIOS   | Dr. Juan<br>Carlos<br>Valenzuela | Dr. Narciso<br>Fernández<br>Saucedo | Dr. Richard<br>Quivío Cuno |
|---------------------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| CLARIDAD                              | Está formulado con lenguaje apropiado.                                    | 92                               | 88                                  | 92                         |
| OBJETIVIDAD                           | Está expresado en conductas observables.                                  | 91                               | 80                                  | 90                         |
| ACTUALIDAD                            | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.                         | 90                               | 80                                  | 90                         |
| ORGANIZACION                          | Existe una organización lógica entre variables e indicadores.             | 88                               | 88                                  | 90                         |
| SUFICIENCIA                           | Comprende los aspectos en cantidad y calidad.                             | 95                               | 89                                  | 88                         |
| INTENCIONALIDAD                       | Adecuado para valorar aspectos sobre la gestión organizacional            | 90                               | 85                                  | 90                         |
| CONSISTENCIA                          | Consistencia entre la formulación del problema, objetivos y la hipótesis. | 87                               | 80                                  | 90                         |
| COHERENCIA                            | De índices, indicadores y las dimensiones.                                | 87                               | 80                                  | 90                         |
| METODOLOGIA                           | La estrategia responde al propósito de la investigación.                  | 90                               | 85                                  | 89                         |
| <b>TOTALES</b>                        |   | <b>90.6%</b>                     | <b>84.7%</b>                        | <b>90%</b>                 |
| <b>MEDIA DE VALIDACION</b>            |   | <b>87.30%</b>                    |                                     |                            |

Fuente: Informe de expertos.

### Interpretación

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos, donde la encuesta sobre la comunicación interna obtuvo un valor de 87.30 %, podemos deducir que los expertos consideran que el instrumento de medición es aplicable y excelente.

### Confiabilidad del instrumento

Con respecto a la Confiabilidad se estima que un instrumento de medición es confiable cuando permite determinar que el mismo, mide lo que el investigador quiere medir, y que, aplicado varias veces, replique el mismo resultado.

Hernández, S. (2012) indica que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

### **Confiabilidad: Comunicación interna**

Para determinar la confiabilidad se empleó el procedimiento de Medidas de Consistencia, el cual permitió obtener el Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual se utiliza para estimar la confiabilidad de la consistencia del instrumento con más de dos alternativas de respuesta (puede ser bajo la escala tipo Likert), con el fin de comprobar con cuanta exactitud, los ítems son consistentes, con relación a lo que se pretende medir.

El Alfa de Cronbach es un índice, que permite comprobar la confiabilidad del instrumento de la investigación y presenta valores entre 0 y 1.

### **Confiabilidad del instrumento aplicado**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i}{S_T} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Numero de ítems del instrumento

$S_i$  = Varianza de cada ítem

$S_T$  = Varianza Total

El coeficiente de Alfa de Cronbach, requirió de una sola administración de los instrumentos de medición, alcanzó en la primera de ellas el 88% de confiabilidad en una prueba piloto de 10 docentes.

**Tabla 4. Estadísticas descriptivas**

| Ítems                  | N  | Varianza |
|------------------------|----|----------|
| item1                  | 10 | ,233     |
| item2                  | 10 | ,178     |
| item3                  | 10 | ,900     |
| item4                  | 10 | 1,389    |
| item5                  | 10 | ,667     |
| item6                  | 10 | 2,222    |
| item7                  | 10 | ,489     |
| item8                  | 10 | 1,378    |
| item9                  | 10 | ,989     |
| item10                 | 10 | ,178     |
| item11                 | 10 | ,989     |
| item12                 | 10 | 1,156    |
| item13                 | 10 | 1,556    |
| item14                 | 10 | ,544     |
| item15                 | 10 | 1,433    |
| item16                 | 10 | 1,067    |
| item17                 | 10 | ,844     |
| Item18                 | 10 | ,889     |
| Item19                 | 10 | 1,378    |
| Item20                 | 10 | ,989     |
| Item21                 | 10 | ,178     |
| total                  | 10 | 111,389  |
| N válido (según lista) | 10 |          |

Fuente: Datos de la investigación

Luego: 
$$\alpha = \frac{21}{21-1} \left[ 1 - \frac{18.456}{111.389} \right]$$

Donde 
$$\alpha = 0,88$$

Por lo que podemos concluir que este instrumento está formado por un conjunto de ítems que se combinan aditivamente para hallar una puntuación global, es decir el  $\alpha$  calculado es decir 0,88 tiene una alta confiabilidad.

### **Confiabilidad: Gestión organizacional**

El Alfa de Cronbach es un índice, que permite comprobar la confiabilidad del instrumento de la investigación y presenta valores entre 0 y 1.

### **Confiabilidad del instrumento aplicado**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i}{S_T} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Numero de ítems del instrumento

$S_i$  = Varianza de cada ítem

$S_T$  = Varianza Total

El coeficiente de Alfa de Cronbach, requirió de una sola administración de los instrumentos de medición, alcanzó en la primera de ellas el 88% de confiabilidad en una prueba piloto de 10 docentes.

**Tabla 5. Estadísticas descriptivas**

| Ítems | N  | Varianza |
|-------|----|----------|
| item1 | 10 | ,233     |
| item2 | 10 | ,178     |
| item3 | 10 | ,900     |

|                        |    |         |
|------------------------|----|---------|
| item4                  | 10 | 1,389   |
| item5                  | 10 | ,667    |
| item6                  | 10 | 2,222   |
| item7                  | 10 | ,489    |
| item8                  | 10 | 1,378   |
| item9                  | 10 | ,989    |
| item10                 | 10 | ,178    |
| item11                 | 10 | ,989    |
| item12                 | 10 | 1,156   |
| item13                 | 10 | 1,556   |
| item14                 | 10 | ,544    |
| item15                 | 10 | 1,433   |
| item16                 | 10 | 1,067   |
| item17                 | 10 | ,844    |
| Item18                 | 10 | ,889    |
| Item19                 | 10 | 1,378   |
| Item20                 | 10 | ,989    |
| Item21                 | 10 | ,178    |
| Item22                 | 10 | ,989    |
| Item23                 | 10 | 1,156   |
| Item24                 | 10 | 1,556   |
| Item25                 | 10 | ,544    |
| Item26                 | 10 | 1,433   |
| Item27                 | 10 | 1,067   |
| Item28                 | 10 | ,844    |
| Item29                 | 10 | ,889    |
| Item30                 | 10 | ,895    |
| Item31                 | 10 | ,989    |
| total                  | 10 | 111,389 |
| <hr/>                  |    |         |
| N válido (según lista) | 10 |         |

Fuente: Datos de la investigación

Luego: 
$$\alpha = \frac{31}{31-1} \left[ 1 - \frac{25.831}{177.121} \right]$$

Donde 
$$\alpha = 0,88$$

Por lo que podemos concluir que este instrumento está formado por un conjunto de ítems que se combinan aditivamente para hallar una puntuación global, es decir el  $\alpha$  calculado es decir 0,88 tiene una alta confiabilidad.

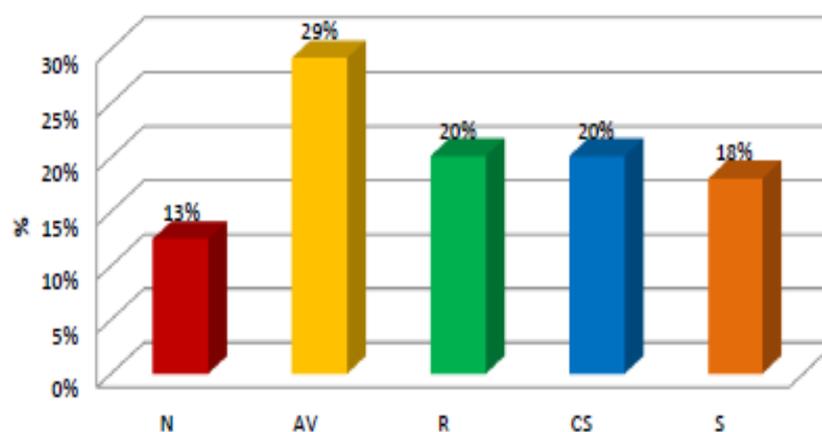
## Anexo 5. Resultados

**Tabla 8.** Dimensión: Informal

| ítem                     | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------|------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo | 7          | 13.0           |
| Desacuerdo               | 16         | 29.0           |
| Ni de acuerdo ni en      | 11         | 19.0           |
| De acuerdo               | 12         | 21.0           |
| Muy de cuerdo            | 10         | 18.0           |
| Total                    | 56         | 100.0          |

Fuente: Datos de la investigación

Figura 3 Dimensión: Informal



Fuente: Datos de la investigación

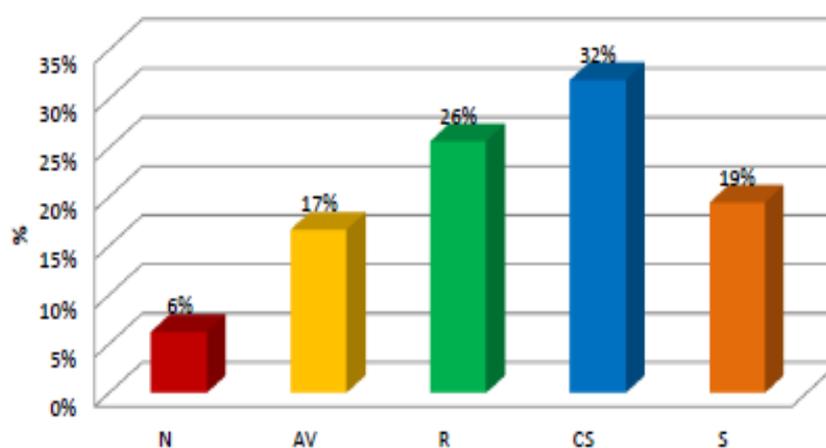
El 29% de los encuestados responde que está en desacuerdo con la gestión organizacional en su dimensión informal, el 13% opina que está totalmente en desacuerdo, podemos observar que casi el 40% de los docentes si están de acuerdo.

**Tabla 9.** Total Gestión organizacional

| ítem                           | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo       | 3          | 6.0            |
| Desacuerdo                     | 9          | 17.0           |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 15         | 26.0           |
| De acuerdo                     | 18         | 32.0           |
| Muy de cuerdo                  | 10         | 19.0           |
| Total                          | 56         | 100.0          |

Fuente: Datos de la investigación

Figura 4 Total Gestión organizacional



Fuente: Datos de la investigación

El 26% de los encuestados responden que ni de acuerdo ni en desacuerdo con la gestión organizacional de la Escuela de Material de Guerra, el 32% si están de acuerdo, el 19% muy de acuerdo, por lo que deducimos que el 77% de los docentes considerados que hay una buena gestión organizacional.