

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional en la
Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde Arequipa
2018

Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación
con mención en Gestión Educativa y Acreditación de la Calidad

Autor

Zevallos Alvarado, Gisel Jessica

Asesor

Miranda Zarate, Juana

Código Orcid-Asesor

0000-0002-7005-3568

Chimbote - Perú

2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	iv
ÍNDICE DE ANEXOS	v
PALABRA CLAVE	vi
TÍTULO	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA	31
RESULTADOS	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	35
Distribución frecuencial y porcentual del indicador condiciones verbales no discretas	
Tabla 2	37
Distribución frecuencial y porcentual del indicador contenido de la conversación	
Tabla 3	39
Distribución frecuencial y porcentual del indicador reciprocidad en la comunicación	
Tabla 4	41
Distribución frecuencial y porcentual del indicador unidireccionalidad descendente	
Tabla 5	43
Distribución frecuencial y porcentual del indicador comunicación asertiva lateral	
Tabla 6	45
Distribución frecuencial y porcentual del indicador comunicación asertiva multidireccional	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	36
Distribución frecuencial y porcentual del indicador condiciones verbales no discretas	
Gráfico 2	38
Distribución frecuencial y porcentual del indicador contenido de la conversación	
Gráfico 3	40
Distribución frecuencial y porcentual del indicador reciprocidad en la comunicación	
Gráfico 4	42
Distribución frecuencial y porcentual del indicador unidireccionalidad descendente	
Gráfico 5	44
Distribución frecuencial y porcentual del indicador comunicación asertiva lateral	
Gráfico 6	46
Distribución frecuencial y porcentual del indicador comunicación asertiva multidireccional	

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 01	62
INSTRUMENTO	
ANEXO 02	65
PROPUESTA PEDAGÓGICA	
ANEXO 03	76
MATRIZ DE CONSISTENCIA	
ANEXO 04	77
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	

PALABRA CLAVE

Tema	Proceso, comunicación, organización.
Especialidad	Educación.

KEYWORDS

Theme	Process, communication, organization.
Specialty	Education.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Línea de Investigación	Organización y dirección de las instituciones educativas.
Área	Ciencias sociales.
Subárea	Otras ciencias sociales.
Disciplina	Ciencias sociales, interdisciplinaria.

TÍTULO

**Diagnóstico del proceso de la comunicación organizacional en la
Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde Arequipa
2018.**

TITLE

**Diagnosis of the process of organizational communication in the
Educational Institution No. 40035 Víctor Andrés Belaunde Arequipa
2018.**

RESUMEN

El trabajo de investigación fue llevado a cabo en la I. E. 40035 Víctor Andrés Belaunde Arequipa. La investigación se abordó de acuerdo al tipo de estudio descriptivo y de campo, con un diseño no experimental, porque permitió interactuar con el objeto de estudio para analizar, caracterizar y describir la realidad; mediante la aplicación de un cuestionario, que fue aplicado a los docentes y auxiliares. Se ha optado por el enfoque de investigación cuantitativo, porque se ha hecho uso de la estadística para el procesamiento de la información obtenida. El objetivo fundamental de este tema de investigación es Determinar la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018. Analizados los resultados obtenidos en este estudio se demuestra en cuanto a caracterizar los aspectos claves de la comunicación en la Institución Educativa, los resultados ilustran que no existe un respeto sólido de la posición que asumen los docentes en su proceso de comunicación, para el caso de identificar los tipos de Comunicación Asertiva presentes en la Institución existe deficiencias.

ABSTRACT

The research work was carried out in the IE 40035 Víctor Andrés Belaunde Arequipa, the research was approached according to the type of descriptive and field study, with a non-experimental design, because it allowed interaction with the object of study to analyze, characterize and describe reality; through the application of a questionnaire, which was applied to teachers and assistants. The quantitative research approach has been chosen, because statistics have been used to process the information obtained. The fundamental objective of this research topic is to determine the organizational communication in the Educational Institution No. 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018. Analyzing the results obtained in this study, it is demonstrated in terms of characterizing the key aspects of communication in the Educational Institution, the results illustrate that there is no solid respect for the position assumed by teachers in their communication process, in the case of identify the types of Assertive Communication present in the Institution there are deficiencies.

INTRODUCCIÓN

1.- Antecedentes y Fundamentación Científica

Internacionales

Zans (2017) en su trabajo de investigación titulado clima organizacional y su vínculo con el performance laboral de los profesores y no profesores de la facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, Nicaragua, en el dos mil dieciséis. Plantea explicar y determinar el vínculo del clima y el performance de los colaboradores de la facultad regional Multidisciplinaria de Matagalpa, el autor realizo esta investigación tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativos de tipo descriptivo – explicativo. Con 59 colaboradores y funcionarios obteniendo como datos resultantes que el 96% expresaron de manera positiva, que un buen clima organizacional repercute positivamente en su performance laboral, el autor considera motivar a todos los niveles, líderes y personas en el campo de trabajo para conseguir el clima organizacional apto y lograr altos grados de entusiasmo y euforia, ilusión, amor propio y eficiencia en el trabajo, los docentes motivan y promueven un entorno productivo y mejorar su capacidad para tomar decisiones colectivas.

Gamboa (2016) presentó “Diagnóstico de estrategia de comunicación organizacional interna y externa para la Municipalidad de San Miguel Petapa, Guatemala”. La investigación tuvo como objetivo fortalecer la comunicación organizacional interna y externa de la Municipalidad de San Miguel Petapa, Guatemala, a través de estrategias que permitan afianzar los vínculos entre sus diferentes públicos. Ecuador. Esta investigación fue descriptiva de enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 350 colaboradores, así mismo la muestra fue de 43 individuos. La investigación concluyó que tener una guía de comunicación de crisis establecido para reaccionar ante cualquier acontecimiento es de vital importancia para cualquier institución, debido a que

facilitará herramientas que permitan disminuir las consecuencias de cualquier inconveniente comunicacional.

Viera (2016), “Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013, Riobamba - Ecuador”. La investigación tuvo como objetivo identificar la incidencia de las estrategias de comunicación interna del GADM – C Guano en el desarrollo institucional, periodo julio a diciembre de 2013, Riobamba, Ecuador. Esta investigación fue descriptiva, donde la muestra estuvo comprendida por 222 personas que laboraban en varias dependencias municipales. La investigación concluyó que la unidad de comunicación social está afectada por no contar con estrategias de comunicación interna efectiva para que las autoridades, empleados y trabajadores estén informados de toda clase de actividades o reuniones que se planifiquen dentro del GAD, así como se evidencian además en los resultados de trabajos realizados dentro de la institución no son los adecuados y óptimos

Nacionales

León (2018) desarrolló un trabajo de investigación en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Bagua cuyo objetivo fue analizar el nivel de la comunicación interna en los integrantes de toda la comunidad educativa. El presente estudio presenta solamente una variable, por lo que el tipo de investigación fue no experimental transversal, con un diseño descriptivo simple. La muestra quedó conformada por 44 colaboradores. El cuestionario fue el instrumento seleccionado para recolectar la información. Como resultado se obtuvo que la dimensión esencial está en un nivel deficiente con 27.3%, la dimensión operativa está en un nivel muy deficiente con 31.8%, la dimensión estratégica en nivel regular con un 36.4%, la dimensión valorativa en nivel deficiente con 36.4%, la dimensión motivación en nivel deficiente con 36.4%, la

dimensión aprendizaje en nivel deficiente con 36.4%, y la dimensión inteligencia en nivel deficiente con un 31.8%. La conclusión señala que se debe de elaborar un plan de comunicación interna.

Toribio (2017) en su trabajo “La comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Huancavelica” propuso como objetivo identificar la relación entre la comunicación organizacional y la gestión por objetivos en la Municipalidad Distrital de Acoria. De tipo inductivo – correlacional, el diseño de la investigación fue no experimental transaccional. La población y la muestra de estudio estuvo compuesta por la misma cantidad de colaboradores, 40 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Acoria. Las técnicas utilizadas para recoger la información fueron la observación y la encuesta; mientras que los instrumentos usados fueron la ficha de observación y el cuestionario. Los resultados indican que el 80% de los encuestados menciona que la gestión por objetivos es favorable, y un 70% sostiene que la comunicación organizacional es favorable. La conclusión del estudio señala que existe una relación positiva entre la comunicación organizacional y la gestión del personal.

Trujillo (2017) con su trabajo se plantó como objetivo determinar la manera en que la comunicación interna influye en los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector de energía y minas en la provincia de Lima. Como tipo de investigación se empleó el básico cuantitativo y como diseño se empleó el descriptivo. El total de la población fueron 627 empleados. La muestra quedó conformada por 238 empleados que fueron seleccionados mediante el muestreo probabilístico. Se aplicó un cuestionario de 36 preguntas en la escala de Likert para recoger la información necesaria. Los resultados encontrados fueron: el 69.3% de encuestados sostuvo que el nivel de la comunicación intrapersonal es alta, el 52.9% afirmó que el nivel de la comunicación interpersonal es regular, el 33.2% afirmó que la comunicación institucional es baja, el liderazgo está en nivel

medio según el 43.3%, mientras que el 32.4% afirmó que el trabajo en equipo es regular, y la motivación es baja de acuerdo al 33.32% de los encuestados.

Saboya (2016). En su tesis denominada: “La comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral en la Universidad Nacional de San Martín, en la ciudad de Tarapoto, año 2016”, concluye que: Como fin primordial se formuló establecer la predominación de la comunicación interna en el rendimiento profesional de la universidad previamente mencionada, teniendo como muestra de análisis a 96 trabajadores, a quienes aplicó una herramienta producida por ella. En los resultados sugiere que la comunicación ascendente obtuvo el puntaje máximo, con 23% en uso correcto, seguida por 14% de la comunicación horizontal y 8% de la comunicación descendente. Las conclusiones muestran que la comunicación interna desempeña predominación notable en el rendimiento profesional, describiendo que, a más grande la comunicación interna, superiores serán los rendimientos profesionales.

Clima Organizacional

El clima institucional constituye la “apreciación que sienten las personas de una entidad educativa, respecto a las diferentes interacciones que se desarrollan en esta” (Minedu, 2014). (Gento, 1996), menciona que el entorno donde uno labora constituye un factor muy importante para el personal que trabaja y ayuda en todos procesos organizativos de gestión y así mismo a los cambios e innovaciones que lo requieran (p. 32). Cabe señalar, que un clima institucional adecuado es fundamental porque favorece una buena una marcha eficiente al interior de una institución educativa debido a que esta genera condiciones para una convivencia sana y armoniosa logrando de esta manera mejorar el desempeño de los estudiantes y así evitar el fracaso escolar. Por ello, uno de los aspectos a tener en cuenta para iniciar un clima institucional favorable es que facilite el cambio, debe existir flexibilidad entre los órganos que trabajan dentro de la institución educativa.

En síntesis, y de acuerdo a la conceptualización señalada puede definirse al clima institucional como la captación de la entidad y del ambiente laboral, así mismo se puede señalar el grado adecuado o inadecuado del ambiente laboral para los individuos que son parte de la organización. Para que el clima institucional sea favorable, se requiere contar con personal directivo que desempeñe liderazgo dentro de una institución educativa, que impulsen una convivencia sana y armoniosa entre docentes, padres de familia, trabajadores administrativos, de servicios y estudiantes, lo cual se verá en una comunidad educativa capaz de educar habitantes que sepan coadyuvar al desarrollo de la sociedad y del país.

Entre las teorías que respaldan al clima institucional, tenemos según las aseveraciones de (Brunet ,1982), citado en (Calcina, 2014), las conceptualizaciones del clima institucional están influenciadas por las escuelas del pensamiento Gestalt y la escuela funcionalista.

Escuela gestalista. Centrada en la organización de apreciación o captación, comprendida como un todo, distinta a la suma de sus partes. Cuya escuela contribuye dos principales fundamentos: Captando el orden de las cosas como estas existen y creando un nuevo orden donde los procesos de integración se den a nivel de pensamiento. Esta corriente menciona que las personas entienden el cosmos que le rodea, fundamentándose en criterios advertidos e interpretados y conllevando en base a la forma como ven el universo (p. 87). Concluyendo que captando el lugar de trabajo y el ambiente es lo que se relaciona en su comportamiento.

Escuela funcionalista. Refiere que el comportamiento y pensamiento de una persona depende del contexto que lo rodea y las diferencias individuales en este mecanismo, es decir, el individuo que trabaja interviene con su contexto y en la decisión de adaptación en ella. (p. 88). Es conveniente señalar que la corriente gestaltista demuestra que la persona se acostumbra a su contexto porque no tiene otra opción, mientras que los defensores del funcionalismo incluyen el papel de las diferencias personales en este mecanismo, es decir, el individuo que labora participa con su contexto y advierte en la determinación sus diferencias.

Otras teorías que sustentan el clima institucional, son las que Martín y (Colbs, 1998), citado por (Calcina, 2014), mencionan a las siguientes escuelas:

Escuela estructuralista: esta corriente manifiesta que el clima se da a partir de los climas del ambiente de trabajo, determinándose el tamaño de la entidad, la centralización o descentralización, toma de decisiones, los niveles jerárquicos de autoridad, la tipología de tecnología que emplea.

Escuela humanista: quién sustenta que el clima está ligado a la valoración total que los individuos tienen del contexto, y estos son evidenciados mediante la comunicación del personal y la institución.

Escuela socio política y crítica. - En estas corrientes se expresa que el clima organizacional es representado por un concepto completo integrando a todos los componentes de la institución; se refiere a los valores, actitudes, las normas y afectos que los docentes tienen ante su institución educativa.

Por otro lado, (Likert, 1994), citado por (Guerreros, 2017), manifiesta que es denominada sistema de organización al desarrollo de una teoría del clima institucional, así mismo lo mencionan (García & Segura, 2013), que esta teoría accede el estudio en procesos como es causa – efecto del entorno de los climas, así como también analiza los términos que estipulan el clima que se presentan; se constituye que la conducta de los subordinados serán acatados de acuerdo al contexto de cómo están organizados y de cómo actúan los administrativos (p. 37-38).

Tipos de clima

Números estudios conceptualizan al clima institucional como el entorno generado en las instituciones educativas en base a vivencias diarias de quienes integran una comunidad educativa. Estas apreciaciones están asociadas con los valores, posturas, disposiciones, actitudes y convicciones que el individuo posee y son exteriorizados en su desenvolvimiento profesional y personal. Según ello, los climas institucionales pueden ser:

- Autoritario explotador, refiere que el director de una institución educativa no muestra confianza a sus profesores y profesoras. Siempre decide de manera autónoma.

- Autoritarismo protector, es cuando el director prioriza la amistad complaciente, benevolente en sus profesores, es decir que, en la mayoría de veces las decisiones la toman la dirección, en algunos casos la toman los de jerarquías inferiores.
- Participativo, es donde el director tiene confianza en sus profesores, y la comunicación es horizontal y los profesores solo toman decisiones específicas. (Likert, 1994), citado por (Guerreros, 2017).

Respecto a las dimensiones del clima institucional son diversas, razón por la cual en esta investigación se tiene como dimensiones a la comunicación, motivación, participación y confianza (Martin, 1999).

Comunicación. La comunicación es entendida como el intercambio de mensajes entre el emisor y receptor. También se puede definir como el acto de negociación persistente entre dos individuos. Es decir, la comunicación es provechosa para comprender porque se ocasionan las disputas o conflictos puesto que sabiendo los mecanismos comunicativos se puede prever o evitar gran parte de los problemas o conflictos. (Pérez, 2013), afirma que la comunicación que se da mediante la emisión y recepción del mensaje, el individuo puede interactuar en un estado de reciprocidad, ya que es un componente importante que determina una buena convivencia entre todos y una socialización pertinente en las organizaciones (p.13).

La motivación; constituye un aspecto primordial para un clima institucional dentro de los colegios. Asimismo, se desarrolla en todo el proceso y crea vínculos de compromisos en la entidad, cuya motivación nace dentro de la propia persona. En cuanto, a la motivación externa, es cuando sus incentivos están fuera de la persona, en este caso el individuo recibe un incentivo sea o no un material, que se da como subproducto que adquirido por una buena conducta o acción motivada. Esta última motivación es un poco más débil que la interna, ya que dicha motivación no se da del comportamiento interno del sujeto, se da por una ilusión con el solo propósito de adquirir un beneficio a futuro (Marina, 2013).

Confianza; es la seguridad que uno mismo se tiene, como también es tener a otra persona. Es una de las cualidades que el ser humano comparte en un entorno social. Es importante que estas cualidades se den en las instituciones educativas, en

el ambiente comercial, artístico, académico, empresarial, como también en otros ámbitos donde la persona interactúa. Así mismo, la confianza que el ser humano imparte le favorece a salir adelante en sus proyectos y metas que se propone, a pesar de las dificultades o trabas que en camino se crucen. Es por ello, que debemos conocer nuestras fortalezas y debilidades para poder lograr nuestras metas y propósitos en la vida.

Participación; es un acto que el ser humano tiende a involucrarse de manera intuitiva o cognitiva. El personal educativo toma decisiones e interviene en el uso de los bienes y recursos que impulsan en la mejora de la comunidad educativa; así mismo, el trabajo en equipo y el desempeño docente propicia la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa con el apoyo de los padres de familias, estudiantes y la comunidad en actividades internas ejecutadas por el colegio cuando lo requiera. (Marina, 2013).

Desempeño docente; son acciones pedagógicas que realiza el profesional de la educación, específicamente el docente; esto implica el logro de los objetivos trazados en bienestar de la educación; el buen desempeño laboral que se realiza en bienestar de la institución, organización o entidades llegan ser una fortaleza muy destacada (Chiavenato, 2017). Asimismo, el desempeño docente para (Fernández, 2014), son acciones que el docente ejecuta en sus horas laborales.

Del mismo modo, el buen docente realiza múltiples acciones organizadas con las interacciones y las participaciones pedagógicas entre conocimiento escolar y el científico, así como también las participaciones lingüísticas y socioculturales. Por otro lado, evaluar el desempeño docente permite reconfortar el desarrollo profesional de los profesores, el mismo que ocasiona procesos didáctico-pedagógicos en beneficio de los aprendizajes de los discentes. (MinEduc, 2016, pág. 75). Para un buen desempeño docente, lo primero que se debe cumplir son las funciones profesionales, que se encuentran determinados por causas dadas al mismo profesor, a estudiantes y el contexto. Un profesor dispone su desempeño desde la realización de lo sabe y puede hacer en bienestar de los estudiantes, así mismo es la manera de cómo ejecuta su desempeño y lograr buenos resultados (Pérez, 2013, pág. 14).

Asimismo, (Pérez, 2013), certifica que el desempeño docente no solo abarca las funciones que el profesor realiza dentro del aula, también a las labores que realiza en la misma institución educativa donde labora, los aspectos que enmarcan en esas funciones es que el profesor cumpla con responsabilidad en lo que respecta al aspecto laboral, a sus emociones, a las relaciones interpersonales que tiene con la comunidad educativa (p.46). Asimismo, cuando se habla de desempeño docente concierne a la ejecución de las diferentes funciones que tienen los profesores y que están incorporados en el mismo precepto, a los discentes y al contexto; es por ello, que se vincula la calidad de educación con el desempeño que brinda cada profesor. Por lo tanto, cada acción que ejecuta el profesor para lograr el nivel cultural de los discentes y por ende del entorno social donde se desenvuelve, se evaluará con un buen desempeño docente. (Torres & Zegarra, 2015).

En cuanto, a la Ley General de Educación en su artículo 56, refiere que:

Que el docente es un orientador importante en el proceso educativo, cuyo trabajo es brindar de manera eficiente en la formación de los discentes en lo que respecta en todas las dimensiones que el ser humano necesita para su desarrollo. Las funciones que el profesor brinda dentro de la carrera pública, es que cuente con una moral intachable, ser un docente por convicción de carrera, tener una buena salud física y mental donde no afecte la integridad de los niños, adolescentes y jóvenes (p. 20).

Cuando hablamos del rol profesional, en este caso de los docentes comprendidos en el Marco del Buen Desempeño Docente, cuyo documento normativo propone una visión sobre la docencia y determina cuales son las competencias profesionales que se solicita a todo profesor en la educación básica regular y lo que se espera que logren y dominen los profesores a lo largo del ejercicio profesional docente. Asimismo, el MBDD da cuenta de la docencia profesional el despliegue de la praxis docente en 4 dominios: En el primer dominio, que es la capacitación permanente para el aprendizaje de los discentes, que corresponde a la planificación curricular que el profesor debe desarrollar en clases, teniendo en cuenta el enfoque inclusivo e intercultural; en el segundo dominio habla sobre el

desenvolvimiento en la enseñanza para el aprendizaje de los discentes, corresponde a las aptitudes metodológicas, didácticas e intelectuales que el profesor aplica en los discentes; el tercer dominio refiere sobre la intervención en la gestión de una institución educativa articulada a la comunidad, se refiere que el profesor es el intermediario eficiente entre la comunidad y la institución educativa; En lo que respecta al 4 dominio sobre el perfeccionamiento como profesionales y tener una identidad, es cuando el profesor medita sobre la praxis educativa de sus compañeros, ejecutando trabajos colegiados que ayuden a mejorar su desarrollo profesional. (Minedu, 2014, pág. 18).

Existen diversas definiciones de Compromiso organizacional, como lo son:

Katz y Kahn (citados por Zamora 2009: p.446), dicha conceptualización se desarrolló en la década de los 70, considerándose como uno de los primeros en referencia al compromiso organizacional, el cual señala que es la interiorización e identificación de los propósitos organizacionales por parte de los laboradores, puesto que se observó una correspondencia entre los objetivos personales y las metas.

Hellriegel y otros (citados por Edel y García 2007: p.52) definen el compromiso organizacional como la identificación e intensidad de la participación de los colaboradores con las organizaciones. Además, manifiesta que tanto la satisfacción laboral como el compromiso de los trabajadores son actitudes que deberán demostrar en la organización.

Por tal motivo, el análisis del contexto laboral del trabajador es fundamental, puesto que este influirá en la actitud de compromiso ya sea de forma positiva o negativa. No obstante, el compromiso organizacional no debe convertirse en una forma obsesiva, inflexible y categórica de alcanzar los objetivos establecidos, por ello Schermerhorn y otros (2004) indican que un compromiso sin limitaciones podría generar desventajas para la organización, debido a que en algunas ocasiones se podría llegar a persistir de manera obsesiva y sin ningún replanteamiento. Debido a ello, es importante recalcar que la autodisciplina es sumamente importante para poder reformular el curso y reconocer los errores.

Chiavenato (2004) indica que el compromiso organizacional, definido como ciudadanía organizacional por el autor, consiste en la voluntad que poseemos de ejecutar esfuerzos grandes para lograr beneficios en la organización, el que se fortalecerá al no disminuir la cantidad de laboradores, debido a que esa acción es considerada como contraria a los incentivos.

Davis y Newstrom (citados por Edel y García, 2007: p.52), manifiestan que el compromiso organizacional es considerado como el nivel de identificación que posee el personal en referencia a la organización, así como también su deseo de permanencia en la misma. Esta identificación se basará en la comunicación entre los trabajadores y los empleadores, el que además consolidará el compromiso con la organización. Además, reunirá las actitudes de los laboradores que beneficiará la organización y los principios de valores de la misma.

El éxito organizacional puede entenderse desde diversas maneras y perspectivas, siendo ideal que todos los miembros de una organización compartan una misma visión en la cual sustenten el éxito. Doug y Fred (2006), manifiestan que el éxito personal y el éxito organizacional requiere de diversas competencias a nivel moral a través de la aplicación activa de la inteligencia moral, la cual es aquella capacidad mental que poseen los seres humanos para lograr establecer cómo es que los principios humanos universales deberían ser aplicados en tanto a las acciones como a los objetivos, por lo que se concluye que una organización inteligente tiene moral con una impregnada cultura axiológica indispensable, los cuales guiarán el actuar de sus integrantes.

Por lo tanto, el éxito organizacional es el resultado de la presencia de una cultura fuerte dentro de la organización, la cual se caracteriza por tener una visión compartida, siendo la productividad a través de las personas su principal propósito. Afianzándose con la adición de un nivel alto de compromiso por parte de los empleadores y de los trabajadores, que son sumamente importantes para la continua y sostenible práctica de los principios de valores que logran caracterizar a la cultura.

Las entidades educativas tienen como propósito, no lucrar y en lugar de ello, ofrecer una formación integral y sólida a los estudiantes; además, poseen como misión el brindar un servicio basado en la calidad, indiferentemente del contexto en

el que se encuentre desempeñado. El sistema de valores que rigen a las organizaciones nuevas fomenta la consecución de objetivos axiológicos, al mismo tiempo estas organizaciones entienden que adquirirán más clientes a medida que aumente su confianza y solidez en el mercado del servicio que brinden.

De dicha forma, se logró deducir que para que ocurra este componente, se debe tener en cuenta la estabilidad de un laborador en la organización, puesto que debería ser por prolongado tiempo, con la finalidad de generar diversas experiencias y afianzando la confianza entre el laborador y el empleador, considerando el pilar del compromiso de los trabajadores con la misma organización. Por ello, Robbins (2004) indicó que la confianza por identificación, se gana a través de experiencias positivas en el transcurso de un tiempo prudente, por lo que dicho nivel de confianza dependerá del desenvolvimiento de los laboradores y su conexión emocional.

Además, Robbins (2004) señala que la integridad, competencia, congruencia, lealtad y franqueza son las cinco dimensiones base que componen la confianza, la cual es un vital elemento estrechar más los lazos afectivos.

En otras palabras, la confianza es indispensable para que el proceso de liderazgo y cambio sean sostenibles. Así mismo, se constituye como la esperanza positiva que otro individuo no actuará oportunistamente. Los dos elementos considerados como de mayor importancia en la definición son aquellos que implican riesgo o familiaridad.

Ante lo anteriormente señalado, se puede mencionar que sin confianza no podrían generarse lazos de apego, ni manifestarse una identificación en referencia a la organización, por lo que definitivamente no se formarían compromisos afectivos, los cuales son la comunión de emociones, valores y sentimientos, involucrados como un núcleo social y como base del aprendizaje, de la formación y de las experiencias como persona, por lo que en tal sentido, la organización debería tener, como beneficio para sus laboradores, políticas que los incentiven a conservar el equilibrio adecuado entre su vida familiar y su vida personal, desarrollando de dicha manera, emociones importantes que envuelvan al laborador, y a su vez, generen consideración de la organización como familia y también se desarrollen emociones positivas, dando pie a que la organización posea un alto grado de significancia.

El compromiso de continuidad es conceptualizado como aquel reconocimiento del ser humano, en base a los costos físicos, financieros y psicológicos, además de las oportunidades que ocurren de conseguir otro centro laboral ante la situación de renuncia de una organización. En otros seres humanos, el laborador entabla un vínculo con la organización donde labura, debido al esfuerzo, tiempo y dinero dedicado, por lo que renunciar significaría para él perder mucho, lo que incrementa el apego con dicha organización.

Por lo que Hawkins (citado en Ramos, 2005: p.50) manifestó que para lograr con seguridad establecer la continuidad del educador en referencia al contrato vitalicio antiguo con la entidad educativa que se basa en la lealtad, el cual no existe actualmente. Ocasionalmente en el docente que su compromiso que se construye día tras día, pueda esfumarse en cualquier momento.

Chiavenato (2004) hace mención en que la antigua y tradicional fidelidad del laborador por la institución donde trabaja se ha ido convirtiendo en un artículo de museo actualmente, debido a las variaciones en la conceptualización de empleo, en la que las instituciones esperan dedicación y compromiso, dejando a un lado la temporalidad y la ubicación del empleo, lo que constituye un factor limitante de la investigación señalada. Por lo que se puede manifestar que cada ser se percibe como un ser proveedor de competencias y talentos a la organización. Además, el compromiso de continuidad es definido como aquel apego material del laborador con la organización. Por ello, se sabe que la estabilidad del trabajador en la institución es circunstancial y su desempeño se basará en brindar el mínimo esfuerzo o conseguir mínimos estándares aceptables para así poder mantener la continuidad en su centro laboral. Sin embargo, ello no significa que es un esfuerzo escaso, si no, según Lagomarsino (s-f) los laboradores al notar que peligra su retribución, para no perderla, serían capaces de ejecutar esfuerzos notables.

Por lo que el compromiso de continuidad, dependerá de particulares intereses del laborador, generando una indiferente actitud, que generará antipatía a quienes tienen un grado mayor de compromiso. Por ello, la conveniencia por los intereses, logrará incentivar la evaluación de consecuencias que generaría tomar o no la decisión de dejar el centro de labores. El aspecto coyuntural, es considerado como

una característica de la toma de decisiones en la que se deberá tener en consideración las necesidades económicas de laborador y su familia; además de la comodidad y los beneficios que acarree la opción tomada en cuenta.

Dentro de ello, se conoce que existe uno de los componentes menos estudiado, sobre todo de manera empírica, el que es el compromiso normativo, el cual surge porque el trabajador se siente obligado a estar en una organización debido a que considera que es lo adecuado.

El compromiso normativo según indica Hee (citado por Ramos, 2005: p.56) debería verse como una totalidad de presiones normativas familiares o culturales, que se encuentran asimiladas en desenvolverse de forma compatible con las metas e intereses de la organización.

Morales (2004), indica que la lealtad es aquella actitud que ocurre de manera consciente y espontánea hacia el cumplimiento de los compromisos adquiridos, los cuales se atienen a la palabra expresamente o tácita. Por otro lado, Arciniega (2002) señala que el compromiso afectivo y normativo ocurren por naturaleza emocional, en el que el laborador se siente en la obligación de continuar trabajando en la organización, por lo que, los trabajadores que poseen esta clase de compromiso son sumamente indispensables al generar un proyecto, quizá sin el mismo entusiasmo que uno que posee compromiso afectivo, lo que garantizará su permanencia en todo momento.

Ramos (2005) manifiesta que el compromiso de tipo normativo es una obligación moral, en el que las normas son aceptadas de manera voluntaria y libre, en el que se busca hacer lo correcto en base a la lealtad, siendo un sentimiento de creencia y defensa de los principios axiológicos ante la organización, por lo que el no respetarlo generaría culpabilidad en los trabajadores. Además, el compromiso normativo, se percibe por el laborador como aquel deber de corresponder a la organización que le brindó apoyo y oportunidades de mejoría.

Álvarez (2008) logró la clasificación de las rúbricas del compromiso organizacional en 3 importantes grupos:

- Características sociodemográficas y personales.
- Condiciones laborales y características del puesto de trabajo.

- Experiencias y apreciaciones sobre su entorno de trabajo.

Álvarez (2008) resalta algunas importantes conclusiones. La edad tiene un efecto positivo en relación al nivel de compromiso, relacionándolo de manera significativa con la antigüedad en la institución, es por ello que manifiesta que la edad y el componente afectivo están relacionados, porque al trascurrir los años, las personas ven sus posibilidades laborales reducidas, incrementándose el costo de abandonar la institución. Del mismo modo, los trabajadores con mayor edad desarrollan un compromiso más afectivo con la institución, puesto que crean un mayor grado de compromiso.

En relación al sexo, no ha sido definido con claridad. Álvarez (2008) considera que la relación entre la educación y el grado de compromiso es negativa ya que existe la posibilidad que las personas con mayor educación posean expectativas más elevadas que la organización no pueda cubrir. Dicho estudio manifiesta que los argumentos formulados, con respecto al estado civil y número de hijos, tampoco han sido definidos puesto que existen empresarios que señalan que a mayor responsabilidad familiar es mayor el compromiso; en contraste, la autora toma de referencia a la teoría de inclusión de Mathieu y Zajac (1990), la que indica el conflicto experimentado en una vida no laboral y laboral como un factor de tipo negativo para asumir un compromiso organizacional.

Sin embargo, en su mayoría, los autores manifiestan que percibir una cultura de apoyo entre el trabajo y la familia es de suma importancia en relación a las actitudes de las labores con un nivel alto de compromiso afectivo, en una menor intención de deserción de labores y un menor conflicto familia-trabajo.

Álvarez (2008) indica que las 3 variables señaladas en esta clasificación son:

1. La satisfacción laboral; que es aquella que genera resultados positivos ante una alta satisfacción frente un salario que satisface sus necesidades.
2. Las posibilidades de promoción; los cuales serían aquellos elementos de aspiración al ascenso.
3. La línea de carrera; la cual es la apreciación en base a las relaciones existentes dentro de una organización, las cuales se reflejan en la interacción entre directivos y laboradores.

Así mismo, el mismo autor manifiesta que la socialización del empleado aumentará en relación a las horas que esté presente en la empresa, acrecentando así el compromiso organizacional, el cual también se eleva cuando los individuos poseen más responsabilidad, autonomía y variedad en la ejecución de una determinada actividad. Al poseer los empleados con cargos más altos mayores beneficios, remuneraciones y actividades enriquecedoras, tienden a tener mayor compromiso.

Comunicación organizacional

Al definir la variable Comunicación Organizacional se postulan a continuación teorías de diversos autores que entrelazan una serie de escenarios a manera de concepto o definición:

Chiavenato (2011), menciona que: La comunicación es la transferencia de información o de sentido de una persona a otra. Dicho de otra manera, es el proceso por el que se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es una forma de construir relación con los demás a través de ideas, hechos, pensamientos o valores. Además, nos menciona que: La comunicación es la forma de unir a las personas para el intercambio emocional y de conocimiento, que incluyen operaciones entre personas. En la comunicación hay como base 2 individuos: la que emite el mensaje y la que lo recibe. Un individuo solo no logra comunicarse, el acto de comunicación únicamente se hace si existe otro individuo receptor. Las empresas no tienen la posibilidad de subsistir ni funcionar sin la comunicación; ésta es el punto que compone y organiza cada una de sus piezas. (p. 59)

Collado (1991), citado por Montenegro y Rodríguez (2014), señale que la comunicación interna es el conjunto de funciones que desempeña cualquier entidad para la edificación y sostenimiento de las óptimas relaciones de sus integrantes por medio del uso de recursos métodos de comunicación para conservarlos unidos, motivados y contribuir a su compromiso con el logro de las metas. (p. 8)

Kreps (1990), citado por Morales (2001), señala que la comunicación interna se expresa como: “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la

organización; es el trato humano que pasa en las empresas y entre los miembros de las mismas” (p.219). Además, Costa (1998), señala que la comunicación interna ha de ser: “fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura e identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente” (p.219).

Degot (1988), citado por Montenegro y Rodríguez (2014), precisa que: “La comunicación interna forma el sistema nervioso que da conexión a las organizaciones y le permite cooperar y coordinarse a sus miembros” (p. 7)

La comunicación intrapersonal e interpersonal:

Comunicación intrapersonal.

Peña y Batalla (2016), citado por Trujillo (2017), mencionan que: “la comunicación intrapersonal crea énfasis en como los individuos recopilan o perciben la información recibida y la manera en que reúnen o transforman la información emitida” (p. 24).

Según Tessi, (s.f.) citado por Trujillo (2017), define como un tipo de comunicación donde el mensaje es codificado para que los individuos logren hacer su emisión a su ámbito. Esta clase de comunicación es perpetrada en el cerebro de los individuos, en donde las emociones, los pensamientos, percepciones y emociones podrían cambiar el sentido verdadero de los mensajes. (p.42).

Comunicación interpersonal.

Zayas (2011), citado por Trujillo (2017), muestra que: la comunicación interpersonal es la más objetiva, entre todas las comunicaciones humanas, debido a que es aquí donde se generan las interrelaciones humanas de manera directa y con más intensidad. Además, esta clase de comunicación es una guía para conocer cómo se desempeñan las relaciones interpersonales. (p. 25).

Tipos de comunicación interna:

Comunicación descendente

Nosnick (1988), citado por Montenegro y Rodríguez (2014), define que la comunicación descendente: ayuda a mandar la información de los directores a los subalternos, obteniendo mediante estos avisos transmitir las reglas suficientes y específicas en el trabajo: ¿Quién debe realizar qué, en qué instante, cómo, dónde y por qué? (p. 12).

Morales (2001), menciona que la comunicación descendente: Se considera como la cualidad natural o espontánea de transmitir información en las empresas. Nace de la alta dirección y desciende de modo vertical hacia los niveles inferiores. Es un instrumento de administración bastante primordial para guiar de manera correcta el desarrollo de las labores que se hacen en la organización. Su tarea es transmitir normas y directivas fundamentadas en las ocupaciones que se han de hacer u fines que se tienen que alcanzar por todas las partes que la conforman (responsables y subordinados), así como de todos esos puntos que son necesarios para su conveniente manejo. (p. 227).

Comunicación ascendente

Robbins y Judge (2013), indican que: la comunicación ascendente ha alcanzado el nivel de excelencia en la empresa. Se utiliza para proporcionar respuesta a los gerentes, informarles sobre el progreso de sus objetivos y hacer nuevas preguntas. La comunicación ascendente permite a los gerentes comprender las emociones generales de los empleados hacia el trabajo, los asociados de la organización. Los gerentes todavía utilizan la comunicación ascendente para conseguir ideas de cómo mejorar las cosas. (p. 339).

Morales (2001), menciona que: la comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba nace de los niveles bajos de la organización y su senda es justo el opuesto al descendente; nace en la base de los subalternos y se dirige siguiendo diferentes senderos, dependiendo de cómo se encuentren organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la organización. (p. 230)

Goldhaber (1984), citado por Montenegro y Rodríguez (2014), define a la comunicación ascendente como: “aquella que se da una vez que los colaboradores de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la organización, por medio de canales formales e informales”. (p. 12).

Comunicación horizontal

Robbins y Judge (2013), señalan que: la comunicación horizontal: “tiene lugar entre miembros de un grupo de trabajo, del mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre cualquier personal equivalente horizontalmente” (p. 339).

Flores (1973), citado por Montenegro y Rodríguez (2014), afirma que: “esta clase de comunicaciones favorece a promover el trabajo grupal y anima a los empleados a aumentar su nivel de motivación por sentirse reconocido y relacionados con su grupo de trabajo” (p. 14).

Fernández (2009), citado por Saboya (2016), menciona que la comunicación horizontal: “permite intercambiar la información (escrita o verbal) en una misma área o entre áreas y rangos diversos de forma simultánea, concediendo optimizar los procedimientos interdepartamentales y optimizar tomas de decisiones que implican diversas superficies de responsabilidad”. (p.22).

Canales de la comunicación interna

Los canales de comunicación oral

Montenegro y Rodríguez (2014), señalan que los canales de comunicación orales: son los que transmiten la información que emplean código oral. La virtud esencial del empleo de canales orales es que admiten una inmediata retroalimentación. Su fundamental dificultad es la distorsión de la información si esta debiera pasar por algunos individuos o grupos de individuos. (p. 17).

Robbins y Judge (2013), indican que: El medio básico para transmitir información es la comunicación oral. Las pláticas, grescas y murmullos o chismes son signos de comunicación oral. Los beneficios son la celeridad y la retroalimentación. Puede remitir mensajes verbales y facilitar respuestas en el menor plazo posible. Si el destinatario no está seguro sobre el recado, la pronta retroalimentación le permite al remitente detectarlo y corregirlo rápidamente. Como señaló un profesional: "La comunicación constante cara a cara sigue siendo la mejor manera de transmitir y recibir información de los empleados". Siguen surgiendo deficiencias básicas porque la información debe pasar a través de diferentes personas: cuantas más personas, más personas. Mayor posibilidad de distorsión. (p. 340).

Los canales de comunicación escritos.

Montenegro y Rodríguez (2014), indican que los canales escritos: son los que transmiten información codificada a través de las palabras o símbolos escritos. El usar canales escritos será esencial para obtener un registro constante, palpable y demostrable; específicamente requiere que los individuos consideren cuidadosamente lo que quieren transmitir, definitivamente pensarán mejor, serán lógicos y claros, serán más precisos, Pero ellos necesitaran más tiempo. (p. 17)

Robbins y Judge (2013), señalan que: "La comunicación escrita contiene memorándums, cartas, comunicaciones por fax, correspondencia electrónica, mensajería, boletines, periódicos murales y cualquier aparato que transmita información utilizando palabras o símbolos escritos". (p. 341).

Los canales de comunicación electrónicos

Montenegro y Rodríguez (2014), mencionan que los canales electrónicos: son un ciclo de mensajes que utilizan códigos electrónicos. Por ejemplo, las videoconferencias, los programas multimedia y todas las tecnologías relacionadas con Internet. La tecnología de Internet es posiblemente el canal electrónico de más rápido crecimiento durante décadas. (p. 17)

Robbins y Judge (2013), indican que las comunicaciones electrónicas son medios indispensables de comunicación en las organizaciones actuales y alrededor de 71% de los casos, el principal medio de comunicación electrónica, es el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, los blogs y las videoconferencias. (p.345).

2.- Justificación

El presente trabajo de estudio se realizó con la participación de todo el personal docente para determinar estrategias y mejorar la calidad de la función educativo en la entidad educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaúnde. Este trabajo es importante ya que incentiva al personal docente y administrativo a mejorar su comunicación, ya sea interno o externo, lo cual se constituye como una fortaleza para la institución.

El motivo de desarrollar este trabajo de investigación se basa en los beneficios e importancia para la comunidad educativa de la I.E. N° 40035 Víctor Andrés Belaúnde de Arequipa, el mismo que permite conocer el nivel de comunicación organizacional que se da en el centro educativo, los resultados serán útiles para fortalecer la gestión en la institución, generando participación, cooperación e innovación.

En el aporte científico se profundizó la conceptualización de la variable, de tal manera que la comprensión teórica permitirá dar una interpretación objetiva a los resultados del trabajo de campo representado en las estadísticas.

En el beneficio social fue de gran ayuda el conocimiento que se alcanzó luego de la investigación para el avance y superación de los grupos involucrados.

3.- Problema

Una de las metas del Ministerio de Educación es que los establecimientos que imparten educación brinden una instrucción de calidad y una formación permanente en valores orientado a los estudiantes en sus costumbres, actividades, desempeños; mejorando con ello su formación como estuante.

Ambos; el gobierno central y algunas administraciones locales como los Ugeles, etc. ha incorporado propuestas para mejorarlas en su orden del día y para esto pueda ocurrir, hay que ejecutar las acciones que concibieron como el entrenamiento moderno y permanente en investigación como un proceso que genera información para reflexionar sobre el hecho educativo y, consecuentemente, actuar sobre ella.

Las instituciones hoy en día son ámbitos educativos donde se forma y se brinda una formación integral a los estudiantes, desarrollando sus capacidades, competencias necesarias para que en un futuro puedan convertirse en estudiantes comprometidos con nuestra sociedad

Con una formación moral, valores morales desarrollándose en una ambiente y convivencia democrática a fin de poner en práctica todo lo aprendido a lo largo de su vida como estudiantes y para su futura vida profesional.

Hoy es un reto tener establecimientos educativos donde todos sus integrantes puedan trabajar en equipo con una intención de sacar adelante a su institución viviendo en un clima amical, de amistad y cordialidad, dándose las condiciones necesarias para el desarrollo profesional

Para que ésta sea posible, es necesario que los establecimientos educativos tengan un vivan bajo un buen clima organizativo, esas buenas relaciones y esas interrelaciones entre todos sus integrantes se debe dar en conformidad con las reglas, decretos, objetivos establecidos en el Ministerio de Educación.

Para esto pueda darse es necesario que toda la comunidad educativa este involucrada en la participación de actividades institucionales y la satisfacción en la labor que realiza lo cual le permita ver los cambios en la conducta de maestros y en la estructura de la institución educativa en la cual son hallados, los maestros que no tienen actitud de cambio y continúan con sus viejos paradigmas, por otra parte hay maestros dinámicos estando dispuestos a cambiarse a la capacitación a la actualización de su conocimiento, del cual la autocrítica debido a la falta de franqueza para dialogar, cambios, la sospecha profesional, el mantenimiento o la posición de su liderazgo en lo que se refiere a su calidad como un profesional

educativo, delante de otros se levanta. Así es que las relaciones humanas son quebradas, generando un clima negativo.

Hoy en día en las instituciones educativas es trascendental que todo su personal se interactúe en buenas relaciones humanas lo que dará lugar a que se viva en un buen clima institucional, un buen clima organizacional el cual es un factor fundamental para tomar en cuenta para lograr una función efectiva, encontrarse con que las relaciones humanas no son importadas es quebrado, hasta allí de ayudar, pudren la imagen de la institución sin permitir su crecimiento; por esto es que la investigación presente toma puntería para evaluar el nivel de comunicación organizacional en la Institución Educativa N°40035 Víctor Andrés Belaúnde, Arequipa, y según los resultados alcanzadas propondrá una propuesta que trata de mejorar el problema observado.

Con base en lo antes expuesto en el presente trabajo de investigación, surge la siguiente interrogante:

¿Cómo se caracteriza la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde Arequipa 2018?

4.- Conceptualización y Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Comunicación organizacional.	Aspectos de la Comunicación.	Conductas no verbales discretas	1-2-3
		Contenido de la conversación	4-5-6
		Reciprocidad en la comunicación	7-8-9

	Tipos de Comunicación	Unidireccional descendente	10-11-12
		Lateral	13-14-15
		Multidireccional	16-17-18
Propuesta pedagógica			

5.- Hipótesis

Existen deficiencias en la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018.

6.- Objetivos

6.1 Objetivo general

Determinar la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018.

6.2 Objetivos específicos

- Caracterizar los aspectos claves de la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018.
- Identificar los tipos de comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018.
- Proponer lineamientos teóricos que estimulen la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018.

METODOLOGÍA

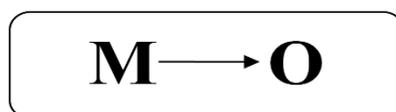
1.- Tipo y diseño de la investigación

Tipo de investigación

El presente trabajo tuvo un tipo de investigación descriptivo. Tamayo y Tamayo (2005) sostiene que la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la comprensión o procesos del fenómeno. El enfoque se hace como una persona, grupo o cosa que conduce o funciona en el futuro.

Mientras que el diseño fue no experimental. Hernández, Fernández y Baptista. (2006) plantean que la investigación no experimental es realizada sin manipular deliberadamente la variable, y en los que sólo se observan los fenómenos tal y como se presenta en el contexto natural para después analizarlos. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

Su diagrama es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

O = Encuesta (observación)

2.- Población y muestra

a) Población

La población según Tamayo y Tamayo (2005, p.114), es la totalidad del fenómeno a estudiar y donde las unidades de tal población poseen al menos una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación, mientras que la muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo

y por tal refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa.

Para efecto del presente estudio, la población quedó constituida por 15 entre docentes y auxiliares, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	DOCENTES	AUXILIARES
N° 40035 Víctor Andrés Belaunde.	12	3
TOTAL	15	

FUENTE: Elaboración propia.

b) Muestra

No fue necesario establecer una muestra, considerando el tamaño de la población, debido a que se representa la totalidad de la población, por esta razón fue necesario realizar un censo poblacional que permitió recolectar datos o información pertinentes a la investigación.

Según Sabino (1995, p. 32) el censo poblacional es el análisis de las unidades que confirman el universo de estudio. La población posee características de accesibilidad, ya que haciendo uso del mismo medio de trabajo se pudo acceder a la población y verificar la información necesaria para poder analizar el caso de estudio.

3.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Determinado el universo o población, y fijado los parámetros, el siguiente paso consiste en precisar qué instrumento de recolección de datos fue el más indicado con la naturaleza del problema y los objetivos planteados, es decir, hubo que clarificar el cómo y con qué, para la búsqueda de la información.

Las técnicas de recolección de datos empleada para la presente investigación es la encuesta, Al respecto, Bernal (2000, p.172), define la encuesta como una técnica de recolección que se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas preparadas con la intención de obtener información de las personas.

Se utilizó el cuestionario como el instrumento idóneo para el objetivo que se persigue, para realizar la recolección de información sobre la variable de estudio, el cual fue referido a la percepción del trabajador en este caso sobre la comunicación asertiva.

4.- Análisis y procesamiento de la información

En otro orden de ideas, se perfila el estudio como descriptivo, por lo tanto el tratamiento estadístico que se aplicó fue calificado como descriptivo para la variable que se estudió. Para ello fue necesario calcular las frecuencias absolutas y los porcentajes de cada uno de los indicadores y dimensiones de la variable.

Según lo afirma Chávez (2002) la tabulación de los datos es una técnica empleada por el investigador para procesar la información recolectada, la cual permitió lograr la organización de los datos relativos a una o más variable, indicadores e ítems. En este sentido, se requirió de la realización de un proceso sistemático y cuidadoso con relación al traslado de las respuestas emitidas por el sujeto de la muestra a una tabla de tabulación.

Para esta investigación se elaboró tablas para procesar los datos obtenidos en el cuestionario que se aplicó, donde en el lado izquierdo se colocó las frecuencias (f_i) y porcentajes (%) de las respuestas obtenidas previamente codificadas de las alternativas y en el borde superior el número de cada ítem.

RESULTADOS

Tabla 1

Distribución frecuencial y porcentual del indicador conductas verbales no discretas

ITEMS	1		2		3		MEDIA	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Siempre	1	6.67	1	6.67	2	13.33	4	8.89
Casi siempre	2	13.33	1	6.67	5	33.33	8	17.78
Algunas veces	10	66.67	11	73.33	6	40.00	27	60.00
Casi nunca	2	13.33	2	13.33	2	13.33	6	13.33
Nunca	0	00	0	00	0	00	0	00
TOTAL	15	100	15	100	15	100	45	100

FUENTE: Elaboración propia.

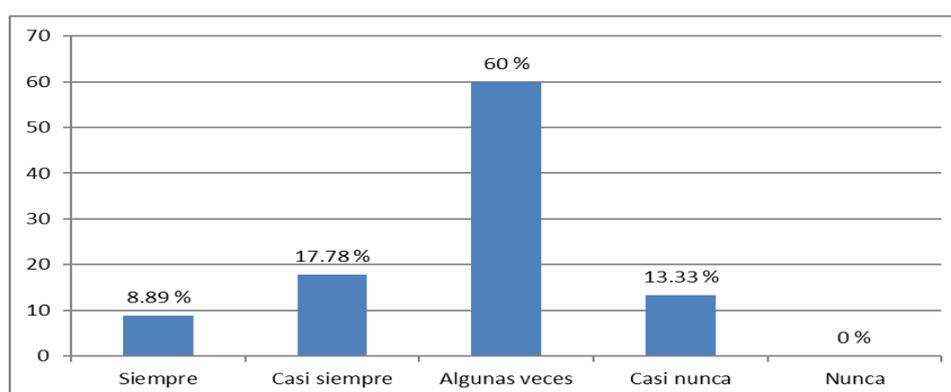


Figura 1: *Distribución frecuencial y porcentual del indicador conductas verbales no discretas*

Interpretación

En la tabla y gráfico 1, se presentan los resultados del análisis frecuencial del indicador conductas verbales no discretas, en la misma se señala que el 60.00 % del total de los investigados coincidieron en opinar que algunas veces se respeta la posición de los docentes como individuos, les es posible manifestarse sin temor y pueden defender sus derechos ante los superiores; Posteriormente el 17.78 % que señalan las alternativas casi siempre, y el 13.33 % casi nunca. Los porcentajes menores se mostraron para la alternativa siempre con el 8.89 %, y el 00.00 % para la alternativa nunca.

Tabla 2

Distribución frecuencial y porcentual del indicador contenido de la conversación

ITEMS	4		5		6		MEDIA	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Siempre	1	6.67	2	13.33	2	13.33	5	11.11
Casi siempre	3	20.00	2	13.33	2	13.33	7	15.56
Algunas veces	9	60.00	8	53.33	9	60.00	26	57.77
Casi nunca	2	13.33	3	20.00	2	13.33	7	15.56
Nunca	0	00	0	00	0	00	0	00
TOTAL	15	100	15	100	15	100	45	100

FUENTE: Elaboración propia

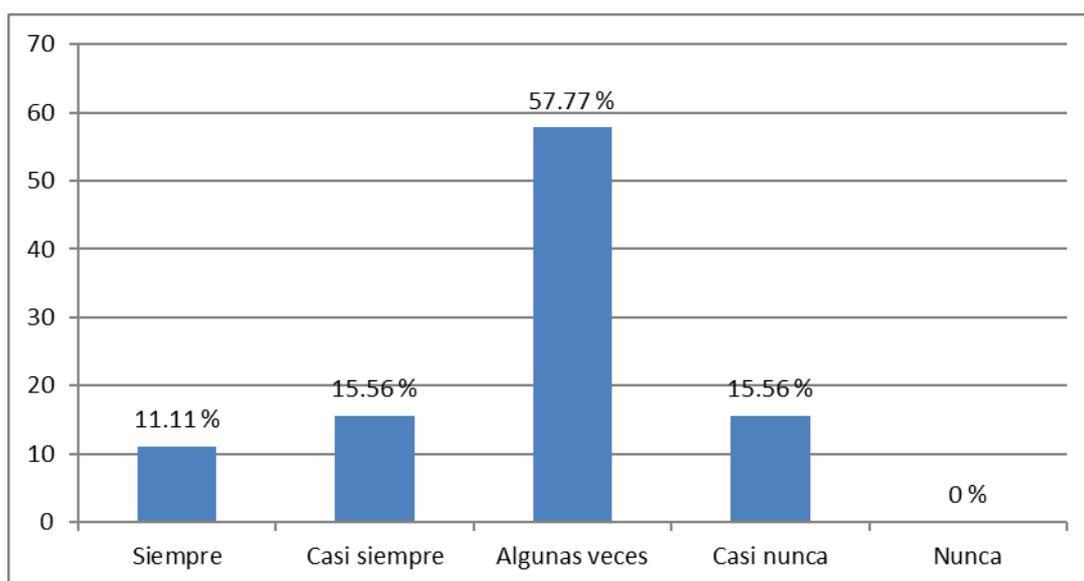


Figura 2: Distribución frecuencial y porcentual del indicador contenido de la conversación

Interpretación

En la tabla y gráfico 2, se presentan los resultados del análisis frecuencial del indicador contenido de la conversación, en la misma se señala que el 57.77 % del total de los investigados coincidieron en opinar que algunas veces el personal docente se reúne para compartir sus avances de trabajo individuales, también existen diversos mecanismos para lograr la comunicación en la institución y se establecen pautas que permiten el respeto de los miembros de la comunidad educativa; consecuentemente el 15.56 % de encuestados se ubicaron en la alternativa casi siempre y casi nunca respectivamente. Los inferiores porcentajes se indicaron para las alternativas extremas de siempre con un 11.11 %, y nunca con 00.00 %.

Tabla 3

Distribución frecuencial y porcentual del indicador reciprocidad en la comunicación

ITEMS	7		8		9		MEDIA	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Siempre	1	6.67	2	13.33	2	13.33	5	11.11
Casi siempre	3	20.00	2	13.33	2	13.33	7	15.56
Algunas veces	8	53.33	7	46.67	8	53.33	23	51.11
Casi nunca	3	20.00	4	26.67	3	20.00	10	22.22
Nunca	0	00	0	00	0	00	0	00
TOTAL	15	100	15	100	15	100	45	100

FUENTE: Elaboración propia.

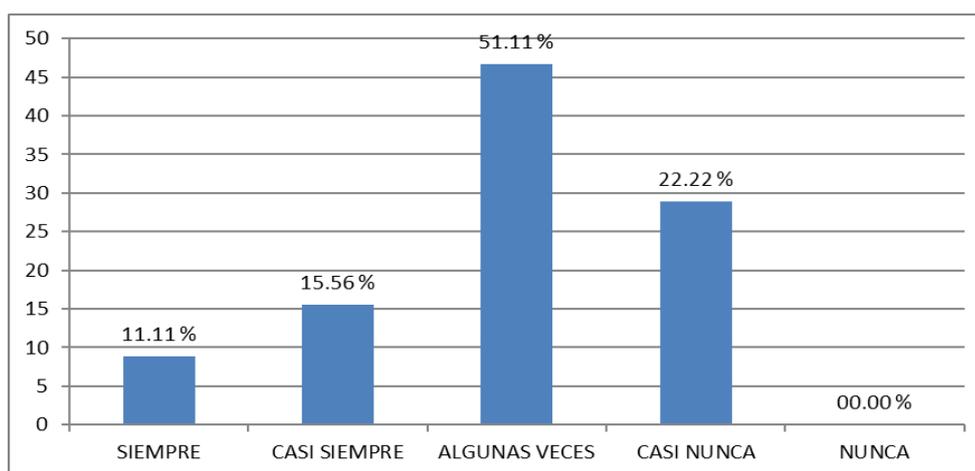


Figura 3: Distribución frecuencial y porcentual del indicador reciprocidad en la comunicación

Interpretación

En la tabla y gráfico 3, se presentan los resultados del análisis frecuencial del indicador reciprocidad en la comunicación, en la misma se señala que el 51.11 % del total de los investigados coincidieron en opinar que algunas veces en la institución educativa se intercambian ideas entre el personal evitando malestares, se desarrolla una comunicación asertiva entre todos los integrantes del plantel educativo y se aprenden de los errores para evitarlos; continuo de los porcentajes 22.22 % en la alternativa casi nunca y 15.56 %, casi siempre. Los pequeños porcentajes se indicaron para las alternativas extremas de siempre con un 11.11 %, seguido de nunca con un 00.00%.

Tabla 4

Distribución frecuencial y porcentual del indicador unidireccionalidad descendente

ITEMS	10		11		12		MEDIA	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Siempre	2	13.33	1	6.67	2	13.33	5	11.11
Casi siempre	2	13.33	2	13.33	2	13.33	6	13.33
Algunas veces	7	46.67	9	60.00	7	46.67	23	51.11
Casi nunca	4	26.67	3	20.00	4	26.67	11	24.45
Nunca	0	00	0	00	0	00	0	00
TOTAL	15	100	15	100	15	100	45	100

FUENTE: Elaboración propia

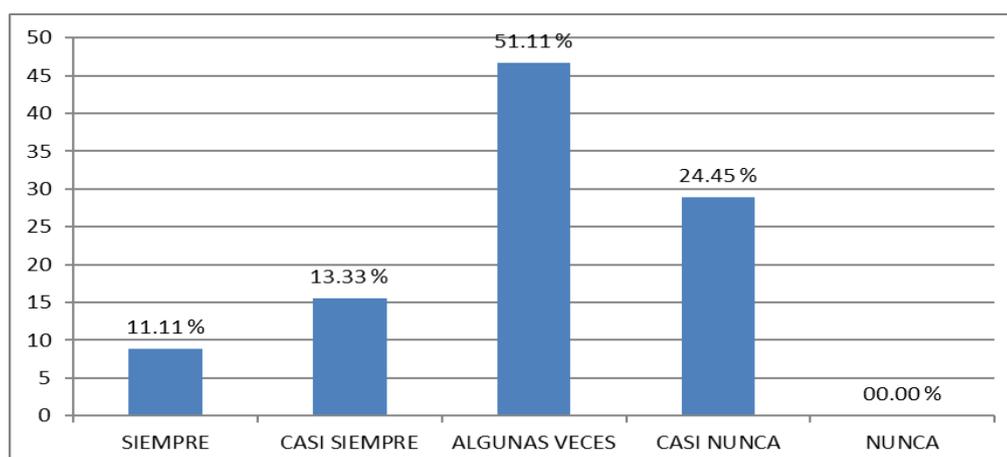


Figura 4: Distribución frecuencial y porcentual del indicador unidireccionalidad descendente

Interpretación

En la tabla y gráfico 4, se presentan los resultados del análisis frecuencial del indicador unidireccionalidad descendente, donde queda señalado que el 51.11 % del total de los investigados coincidieron en opinar que algunas veces la información se emite desde la gerencia hasta los niveles iniciales de la institución, también la comunicación permite que se interrelacionen todos los integrantes de manera directa, y se tiende a agilizar el flujo de mensajes producidos entre sus miembros; seguidamente el 24.45 % que indico las alternativa casi nunca, y el 13.33 % la alternativa casi siempre. Los mínimos porcentajes fueron para las alternativas extremas de siempre con un 11.11 %, y nunca con un 00.00%.

Tabla 5

Distribución frecuencial y porcentual del indicador comunicación asertiva lateral

ITEMS	13		14		15		MEDIA	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Siempre	2	13.33	2	13.33	0	00	4	8.89
Casi siempre	3	20.00	2	13.33	3	20.00	8	17.78
Algunas veces	7	46.67	7	46.67	8	53.33	22	48.89
Casi nunca	3	20.00	4	26.67	4	26.67	11	24.45
Nunca	0	00	0	00	0	00	0	00
TOTAL	15	100	15	100	15	100	45	100

FUENTE: Elaboración propia.

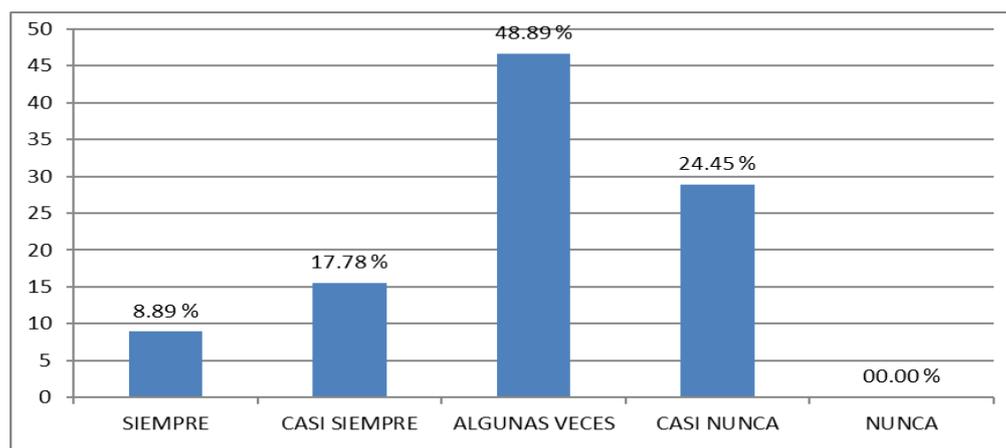


Figura 5: *Distribución frecuencial y porcentual del indicador comunicación asertiva lateral*

Interpretación

En la tabla y gráfico 5, se presentan los resultados del análisis frecuencial del indicador comunicación asertiva lateral, quedando expresado que el 48.89 % del total de los investigados coincidieron en opinar que algunas veces en la institución se trasmite el mensaje produciendo una retroalimentación por parte de los receptores, asimismo la comunicación permite interrelaciones con el uso de palabras sencillas, y la comunicación es una fuente ideal para proporcionar información acerca de los avances en las actividades realizadas por sus integrantes; luego un 24.45 % consideró la alternativa casi nunca y un 17.78% casi siempre. Los menores porcentajes se indicaron para las alternativas extremas de siempre con un 8.89 %, y nunca con un 00.00 %.

Tabla 6

Distribución frecuencial y porcentual del indicador comunicación asertiva multidireccional

ITEMS	16		16		18		MEDIA	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Siempre	2	13.33	1	6.67	1	6.67	4	8.89
Casi siempre	2	13.33	3	20.00	2	13.33	7	15.56
Algunas veces	7	46.67	6	40.00	8	53.33	21	46.67
Casi nunca	4	26.67	5	33.33	4	26.67	13	28.88
Nunca	0	00	0	00	0	00	0	00
TOTAL	15	100	15	100	15	100	45	100

FUENTE: Elaboración propia

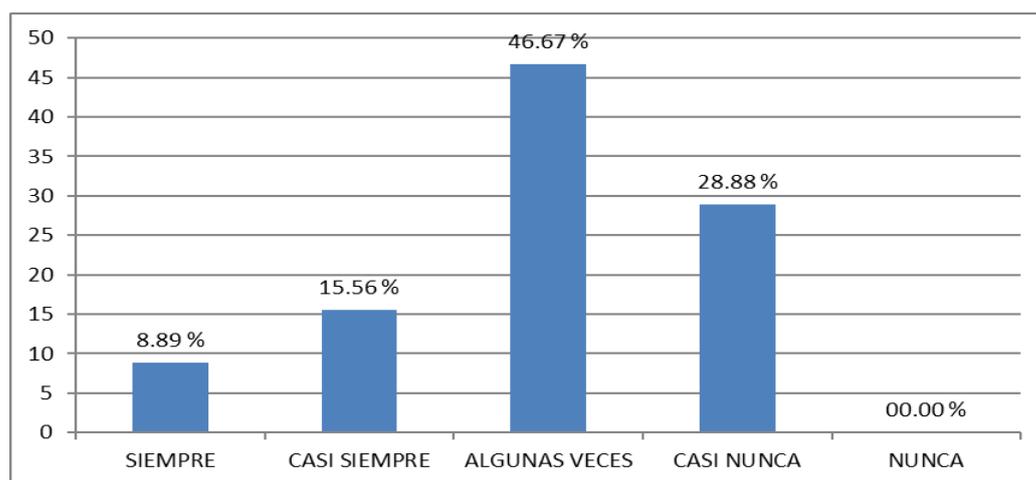


Figura 6: *Distribución frecuencial y porcentual del indicador comunicación asertiva multidireccional*

Interpretación

En la tabla y gráfico 6, se presentan los resultados del análisis frecuencial del indicador comunicación asertiva multidireccional, quedando expresado que el 46.67 % del total de los investigados coincidieron en opinar que algunas veces la comunicación se logra en todas las direcciones posibles dentro de la institución, se permite que los miembros de información estén dispuestos a aportar un clima de mayor cooperatividad, y se facilita el proceso de toma de decisiones de manera participativa; posteriormente un 28.88 % considero las alternativa casi nunca y el 15.56 % casi siempre. Los inferiores porcentajes se indicaron para las alternativas extremas de siempre con un 8.89 %, y nunca con 00.00%.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Como objetivo general del presente trabajo se tuvo: determinar la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaúnde de la ciudad de Arequipa.

En tabla 2 se observa que el 57.77 % del total de los investigados coincidieron en opinar que algunas veces el personal docente se reúne para compartir sus avances de trabajo individuales, también existen diversos mecanismos para lograr la comunicación en la institución y se establecen pautas que permiten el respeto de los miembros de la comunidad educativa; consecuentemente el 15.56 % de encuestados se ubicaron en la alternativa casi siempre y casi nunca respectivamente. Estos resultados coinciden con el estudio de Saboya (2016) quien en sus el 57.77 % del total de los investigados coincidieron en opinar que algunas veces el personal docente se reúne para compartir sus avances de trabajo individuales, también existen diversos mecanismos para lograr la comunicación en la institución y se establecen pautas que permiten el respeto de los miembros de la comunidad educativa; consecuentemente el 15.56 % de encuestados se ubicaron en la alternativa casi siempre y casi nunca respectivamente.

Según la tabla 3, el 51.11 % del total de los investigados coincidieron en opinar que algunas veces en la institución educativa se intercambian ideas entre el personal evitando malestares, se desarrolla una comunicación asertiva entre todos los integrantes del plantel educativo y se aprenden de los errores para evitarlos; continuo de los porcentajes 22.22 % en la alternativa casi nunca y 15.56 %, casi siempre. Esto coincide de cierta manera con el estudio de Trujillo (2017) cuyos resultados encontrados fueron: el 69.3% de encuestados sostuvo que el nivel de la comunicación intrapersonal es alta, el 52.9% afirmó que el nivel de la comunicación interpersonal es regular, el 33.2% afirmó que la comunicación institucional es baja, el liderazgo está en nivel medio según el 43.3%, mientras que el 32.4% afirmó que el trabajo en equipo es regular, y la motivación es baja de acuerdo al 33.32% de los encuestados.

De la tabla 4 se observa que el 51.11 % del total de los investigados coincidieron en opinar que algunas veces la información se emite desde la gerencia hasta los niveles iniciales de la institución, también la comunicación permite que se interrelacionen todos los integrantes de manera directa, y se tiende a agilizar el flujo de mensajes producidos entre sus miembros; seguidamente el 24.45 % que indico las alternativa casi nunca, y el 13.33 % la alternativa casi siempre. Estos resultados no tienen relación con el estudio de León (2018) quien como resultado se obtuvo que la dimensión esencial está en un nivel deficiente con 27.3%, la dimensión operativa está en un nivel muy deficiente con 31.8%, la dimensión estratégica en nivel regular con un 36.4%, la dimensión valorativa en nivel deficiente con 36.4%, la dimensión motivación en nivel deficiente con 36.4%, la dimensión aprendizaje en nivel deficiente con 36.4%, y la dimensión inteligencia en nivel deficiente con un 31.8%. La conclusión señala que se debe de elaborar un plan de comunicación interna.

CONCLUSIONES

- En cuanto a caracterizar los aspectos claves de la comunicación en la, los resultados ilustran que no existe un respeto sólido de la posición que asumen los docentes en su proceso de comunicación; las conductas verbales no discretas un 60 % asevera que algunas veces existe; el contenido de la conversación algunas veces es asertiva en un 57.77 %; luego el 51.11 % asevera que algunas veces existe reciprocidad en la comunicación. Esto representa una dificultad sobre los aspectos que en materia de comunicación asertiva se presenta para los docentes.
- Para el caso de identificar los tipos de Comunicación presentes en la Institución Educativa, existe deficiencias; la existencia de la comunicación unidireccional descendiente que fluye desde los niveles más altos de la institución hacia los más bajos un 51.11 % asevera que algunas veces se da; de igual forma la comunicación lateral un 48.89 % indaga que algunas veces se produce transmitiendo un mensaje; en la comunicación asertiva multidireccional que es la que se lleva a cabo entre miembros de un grupo dentro de la misma institución un 46.67 % califica que a veces se da.
- De acuerdo a los resultados, se propuso una propuesta pedagógica de estrategias para el desarrollo de la comunicación, que estimulara el logro de las metas a través de la interacción con los docentes, así mismo la posibilidad de que los gerentes permitan dar oportunidades a los docentes para participar en la toma de decisiones, lo cual expresa que esta responsabilidad está centrada en ellos. Se percibió de igual manera que existe posibilidades poco efectivas de generar un clima de amplia participación en la institución.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la institución educativa y a los docentes a valorar la comunicación, mediante talleres de trabajo en donde se desarrolle este tema y pueda mejorar las relaciones dentro de la institución y superar los problemas que existen.
- Se recomienda a los directivos de la institución educativa dar a conocer los tipos de comunicación para que puedan ser comprendidos de una mejor manera, haciendo uso de los diversos canales comunicativos entre el personal de la empresa.
- Se recomienda a los directivos de la institución aplicar la propuesta pedagógica para poder desarrollar las diversas estrategias de comunicación y fortalecer así los mecanismos de liderazgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aja J. y Mandurín, F. (2004). Manual de la Educación. Editorial Océano. España.
- Arias, F. (2004). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Cuarta edición, Caracas- Venezuela, editorial Episteme.
- Bavaresco A. (1997). Procesos metodológicos en las investigaciones. Como hacer un diseño de investigación. Caracas Venezuela. Ediluz
- Berlo, David. (2000). El Proceso de Comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Editorial Ateneo. Buenos Aires Argentina.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la Investigación. México, Pearson Educación.
- Bisquerra, R. (2001). Métodos de Investigación Educativa. CEAC. Barcelona España:
- Bracho, J. (2002). Programa de Comunicación Asertiva para Mejorar El Trabajo en Equipo en Las Instituciones de Educación Preescolar. División de Post-Grado. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo. Zulia
- Brown, A. (2005) Comunicación Organizacional. Buenos Aires: Paidós
- Campbell y Corbolly (2005) Desarrollo Organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Cassany, D. (2001). El Proceso Comunicacional. Mc Graw-Hill. México
- Castenyer, O. (2003). La Asertividad Expresión de una Sana Autoestima. Desclee de Brower. Colombia
- Chávez, N. (2002). Introducción a la investigación educativa. Maracaibo. Venezuela Editorial la columna. 3era. Edición.
- Chiavenato, I. (2008) Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a La Administración. Mc Graw Hill. México
- Corredor, J. (2004). La Planificación. Venezuela. Editorial Hnos. Vadell. Venezuela.
- Curran, J. (2001), Social skills: Methodological issues and future directions. In A. S. Bellack and M. Hersen.

- Daft, R. (2006) Teoría y Diseño Organizacional. México: Thomson
- Davis, K. y Newstrom, J. (2009) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill
- Davis, K. (2003). Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill. México
- De la Plaza, J. (2005) La Inteligencia Asertiva. Editorial Zig - Zag. Chile.
- Duverger, M. (2001). Métodos en las Ciencias Sociales. Ariel. España
- Dyer, W. (2002). Formación de Equipos. Prentice - Hall. México
- Fernández, A. (2002). Planificación y Estrategias en Los Estudios Universitarios. Publicacions Edicions Universitat de Barcelona. España.
- Fernández, C. (2003). La Comunicación en las Organizaciones. Trillas. México
- Figuroa, D. (2003). Efectos de un Programa de Comunicación Asertiva en un Grupo de Docentes. División de Post-Grado. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Zulia.
- Fred, E. (1998). La Administración de los Recursos Humanos. Prentice- Hall. México
- Fuenmayor, E. (2003). Manual de Metodología de la Investigación. Universidad Rafael Beloso Chacín. División de Post-Grado y Doctorado. Maracaibo. Zulia.
- Gispert, C. (2005). Comunicación y Autodominio. Océano. España
- Goleman, D. (2003). La Inteligencia Emocional.: J.V. Buenos Aires
- González, R. (2000). Influencia de La Comunicación Asertiva en El Clima Organizacional del Instituto Autónomo Nacional. División de Post-Grado Universidad Experimental Rafael María Baralt. Maracaibo. Zulia.
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, J. (2005). Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. México
- Güell, M. y Muñoz, J. (2009) Desconócete a ti mismo. Programa de alfabetización emocional. Barcelona (España): Paidós

- Gutiérrez, M. (2003). *Comunicación Asertiva y El Trabajo en Equipo*. Trillas. México
- Hernández R, Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Herrera, R (2008) *Evaluación de la gestión educativa en Venezuela. Una perspectiva holística*. Centro Gumillas. Caracas Venezuela.
- Homs, R. (2000). *La Comunicación en la Empresa*. México: Mc Graw Hill Iberoamericana.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2001). *Administración. Una Perspectiva Global*. Mc Graw Hill. Bogotá
- Kreps, G. (2000). *La Comunicación en las Organizaciones*. New York: Adison.
- León, N. (2018) *Nivel de comunicación interna en los integrantes de la comunidad educativa del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Bagua, Amazonas*. Universidad César Vallejo.
- López, R. (2003). *Nuevo Manual del Supervisor Director y Docente para los Niveles de Educación Básica, Media Diversificada y profesional en planteles oficiales y privados*. Caracas.
- Mañu, J. (2008), *Equipos Directivos para los Centros de Educación de Calidad*. Ediciones RIALP S.A. Madrid. España.
- Melgosa, V. (2010) *Administración de los Recursos Humanos*. México: Limusa
- Münch, G. y García, M. (2004). *Fundamentos de Administración*. Trillas. México
- Naranjo, M. (2009) *Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas*. *Actualidades Investigativas en Educación*. Año 8, vol 8, número 001. Enero-Abril 2008. San José de Costa Rica: Universidad de Costa Rica
- Neidhart, J; Weinstein, M. y Conry, R. (2010) *Seis programas para prevenir y controlar el estrés*. Madrid: Deusto

- O'Connor, S. (2002). *Proceso Comunicacional*. Mc Graw Hill. México
- Ortega, L. (2000). *Plan De Estrategias Gerenciales Para La Investigación de Los Docentes de la I y II Etapa del Nivel de Educación Básica al Proceso de Cambio Curricular*. División de Post-Grado. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Zulia.
- Pick, W. y Vargas, T. (2008) *Yo adolescente: respuestas claras a mis grandes dudas*. México: IMIFAP/Limusa
- Reyzábal, M. (2001). *La Comunicación Oral y Su Didáctica*. La Muralla. Madrid
- Ribero, L. (2000). *La Comunicación Eficaz*. Urano. Barcelona
- Riso, W. (2009) *Entrenamiento asertivo. Aspectos conceptuales, evaluativos y de intervención*. Medellín: Rayuela
- Robbins, S. (2002). *Administración de Personal*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México
- Robbins, S. y Coulter, M (2003). *Administración*. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. México
- Rodan, L. (2003). *Manual del Gerente*. México: Prentice-Hall Americana.
- Rodríguez, J, y Serralde, M. (2009) *Asertividad para negociar*. México: Mc Graw Hill
- Sabino, C. (1995). *El proceso de investigación*. Venezuela. Editorial Panapo.
- Saboya, M. (2016) *Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral en la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto*. Universidad César Vallejo.
- Silva, F. (2000). *Planificación y Proceso Decisorio*. Prentice-Hall. México
- Smith, M. (2000). *Cuando Digo NO. Me Siento Culpable*. Venezuela: Instia.
- Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Noriega editorial, Lumusa.
- Tensterheim, P. (2008) *Asertividad y Control del Estrés*. Madrid: Safeliz

- Thompson, A. y Strickland, J. (2003). *Administración Estratégica.*: Norma, S.A. Colombia
- Toribio, J. (2017) *La comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Huancavelica.* Universidad Nacional de Huancavelica.
- Trujillo, L. (2017) *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las Instituciones Públicas Descentralizadas del Sector Energía y Minas.* Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- Ury, W. (2000) *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder.* Ediciones Gestión 2000 S.A. España.
- Vadillo, A. (2008) *Comunicación Organizacional.* Madrid: Eunsa
- Van-der Hofstadt, C. (2009), *El libro de las habilidades de comunicación.* Editorial Diaz de Santos. Argentina.
- Varney, G. (2000). *Building productive teams: an action guide and resource book.* Josey - Bass: San Francisco.
- Viera, J. (2016) *Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, periodo de julio a diciembre.* Universidad Nacional del Chimborazo. Riobamba, Ecuador.
- Weiss, D. (1999). *Steps For Managing Team Storms.* New York: Getting Results y for the hands-on Manager.
- Wonnacott, T. y Wonnacott, R. (2002). *Estadística Básica Práctica.* Limusa. Grupo Noriega Editores. México.
- Zans, A. (2017) *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Metagalpa, UNAN – Managua 2016*”. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO

CUESTIONARIO ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES Y

AUXILIARES

INSTRUCCIONES:

1. Lea detenidamente cada una de las afirmaciones que se le presentan en este instrumento.
2. Marque con una “X” en la columna (S) siempre, (CS) casi siempre, (AV) algunas veces, (CN) casi nunca, y (N) nunca, de acuerdo con su apreciación.
3. Se le agradece responder todo el instrumento, para lograr una información completa a los efectos del trabajo.
4. Los datos aquí recogidos solo surtirán efectos para el desarrollo de esta investigación.

Atentamente.

ITEMS	ALTERNATIVAS				
	S	CS	AV	CN	N
Indicador: Conductas no verbales discretas					
1. Se respeta mi posición como individuo					
2. Me es posible manifestarme sin temor alguno					
3. Puedo defender mis derechos ante mis superiores					
Indicador: Contenido de la conversación					
4. El personal docente se reúne para compartir sus avances de trabajo individuales.					

5. Existen diversos mecanismos para lograr la comunicación en la institución					
6. La institución ha establecido pautas que permite el respecto de los miembros de la comunidad educativa.					
Indicador: Reciprocidad en la comunicación					
7. Se intercambian ideas entre el personal evitando malestares en el personal					
8. Se desarrolla una comunicación asertiva entre todos los integrantes del plantel educativo					
9. Se aprenden de los errores para evitarlos					
Indicador: Unidireccional descendente					
10. La información se emite desde la gerencia hasta los niveles iniciales de la institución					
11. La comunicación permite que se interrelacionen todos los integrantes de manera directa					
12. La comunicación en la institución tiende a agilizar el flujo de mensajes producidos entre sus miembros.					
Indicador: Lateral					
13. En la institución se transmite el mensaje y se produce inmediatamente una retroalimentación por					

parte de los receptores					
14. La comunicación en la institución permite interrelacionarse con el uso de palabras sencillas.					
15. Para la institución la comunicación es una fuente ideal para proporcionar información acerca de los avances en las actividades realizadas por sus integrantes.					
Indicador: Multidireccional					
16. La comunicación se logra en todas las direcciones posibles dentro de la institución.					
17. La comunicación permite que los miembros de la institución estén dispuestos a aportar un clima de mayor cooperatividad.					
18. La comunicación en la institución facilita el proceso de toma de decisiones de manera participativa					

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2

PROPUESTA PEDAGÓGICA

1. Denominación

LINEAMIENTOS TEÓRICOS DE PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

2. Presentación

Se presentan una serie de lineamientos orientados a estimular la comunicación, los mismos han sido concebidos a partir de los postulados teóricos de Castanyer (2003), relacionados con la comunicación asertiva y Ury (2000). A partir de estos se logró la respectiva adaptación según las necesidades identificadas en el colectivo de docentes y gerentes consultados, por ello su presentación se plantea como propósito la inserción de estos en el sector educativo.

En este sentido, es de destacar que ante los nuevos retos del sector educativo, el líder de las organizaciones y sus miembros deben estar comprometidos con una serie de prácticas donde es vital saber comunicarse asertivamente, por lo que debe dedicar más tiempo comunicándose que haciendo cosas, del mismo modo aprenderán a comunicarse en equipo, teniendo como meta un mismo objetivo, y por consiguiente, practicar una comunicación asertiva de puertas abiertas y por ello autores como Garces (2010), han argumentado lineamientos teóricos de la comunicación asertiva del docente. La propuesta de los lineamientos esta estructura en dos partes a saber:

- La primera contiene los lineamientos teóricos acerca de la variable comunicación asertiva.
- La segunda presenta algunos pasos a seguir para la implementación de los lineamientos expuestos.

4. Objetivo de la Propuesta

Proponer lineamientos teóricos para mejorar la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde Arequipa 2018.

5. Fundamentación

Por otro lado Reyzábal (2001), afirma que la comunicación implica un proceso continuo con un "conjunto de actuaciones mediante las cuales los individuos entablan contacto y se transmiten información" (p. 111) incluyendo dentro de su definición la transmisión de sentimientos y vivencias, donde se evidencia un emisor, un mensaje y un receptor, con un proceso bilateral con interacción entre dos o más personas.

Al respecto, Chiavenato (2004), plantea que el proceso comunicacional dentro de una institución cumple con dos propósitos esenciales: suministrar la información necesaria en forma explicativa para que las personas puedan desempeñar las labores y proporcionar las actitudes adecuadas que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción de las personas involucradas. Es decir, estos dos propósitos, en conjunto, promoverán un ambiente conducente a crear el sentido de equipo y el logro de una mejor ejecución de tareas.

Las aseveraciones anteriores dan base a la investigadora para argumentar que, el proceso comunicacional es fundamental para obtener una interrelación entre las personas, dando una idea precisa de lo que estos piensan y explicar con claridad lo que está sucediendo en su entorno. Por ello, al utilizarse en educación básica, todos sus integrantes estarán en condiciones de comunicarse por escrito u oralmente, pero también se podrán comunicar a través de gestos corporales y expresiones faciales.

Smith (2000), define la comunicación asertiva como aquella que "está dirigida a obtener resultados eficaces y adecuarse a las circunstancias", (p. 45), es decir son claras las expresiones de los objetivos y firmes en la intención de lograrlos, sin ser agresivas, pues toma en cuenta los deseos y derechos de los demás sin imponer su voluntad a la fuerza. Continúa explicando el autor que este tipo de comunicación comprende un conjunto de actividades enfocadas a entrenar a los individuos en la cual se defienden sus legítimos derechos sin agredir ni ser agredidos.

De acuerdo con el referido autor, existen diversas características de la persona que utiliza la comunicación asertiva, iniciándose por aceptar su realidad, sus aciertos y

errores, así como utilizar sus habilidades personales y no sentir vergüenza de ello. Otra de las características que presenta este autor es la libertad para manifestarse o expresar lo que piensan o sienten los interlocutores sin lastimar a los demás.

En la comunicación asertiva, las personas son capaces de comunicarse con facilidad y libertad ante un conocido u extraño y en todas sus acciones y verbalizaciones se respeta a sí mismo, acepta sus limitaciones, pero conoce sus propios valores intelectuales y sociales. En este tipo de comunicación también se evidencia un enfoque activo, firme y se evitan los extremos de pasividad o agresividad destructiva.

6. Estructura de la Propuesta

6.1. Primera parte: Lineamientos teóricos.

Lineamiento 1: Brindar orientación activa.

El líder puede intervenir en situaciones en las cuales sea necesario brindando algún tipo de apoyo para la realización de una actividad y para ello debe partir de las siguientes ideas:

Reducir las ideas irracionales como los modos erróneos de percibir, valorar, enjuiciar o razonar erróneos, fuente de infelicidad). Converse sobre las opiniones que tiene los responsables sobre la ejecución de lo encomendado o asumido, ilustre el verdadero significado sin que ello implique irrespetar las ideas.

Fomentar el pensamiento asertivo a través de la interacción con los responsables valorando los propios derechos y los ajenos. Se habla de derecho asertivo en el sentido de que cualquier ser humano, puede asumir libremente la decisión y/o responsabilidad derivada de su trabajo.

Permitir a otros asumir sus propias ideas, sin que ello le limite de dar recomendaciones, nadie puede obligar a otro ser humano a no equivocarse o a sentir una determinada emoción. En cualquier caso se le puede pedir que asuma las consecuencias derivadas de su ejercicio.

Impulsar a que las personas desarrollen su capacidad para valorar y optar por aquello que les ayude de verdad.

Lineamiento 2: Conocer la capacidad para hacer el trabajo

Uno de los más grandes retos es que el equipo de trabajo docente se encuentre en la posibilidad de realizar el trabajo solicitado, pero es necesario conocerlo para no generar una expectativa fuera de lugar, por ello es necesario que:

Identificar en el personal o equipo de trabajo la capacidad para realizar un trabajo.

Consultar con sencillez a los responsables ¿qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Para qué? se ejecutaran las acciones asignadas, esto le permitirá considerar la claridad que poseen estos para la realización del trabajo.

Indagar la disponibilidad de herramientas para ejecutar o solucionar una situación, busque y si son capaces de hacerlo o si necesitarían aprender algo nuevo. Demuestre que su interés de conocer estos aspectos es para favorecer cualquier situación que pueda interferir el logro de las metas.

Conversar con el personal sobre la estructura que se ha dado a la actividad a cumplir, de qué manera se ha organizado.

Aportar ideas productivas y solicitar al personal las que ellos consideran viables, valórenlas y genere ante todo un ambiente de cooperación.

Lineamiento 3: Controlar la ansiedad y los temores

La ansiedad y el temor, puede interpretarse como un miedo intenso que produce a un individuo a pesar de la ausencia de una amenaza real, siendo esto un aspecto presente en el desempeño del medio educativo afectando incluso a los más experimentados, lo cual podría generar niveles de ansiedad y provocar el temor a ataque de pánico, por ello es importante que se asuma dentro de esta propuesta algunas acciones en búsqueda de minimizar este factor presente en la institución:

Como responsable en la institución, es importante que logre identificar posibles temores y preocupaciones, cuando lo considere necesario.

Ofrecer palabras de reconocimiento al equipo, a la vez que interaccione de manera franca para conocer cualquier preocupación sobre la realización de las acciones asignadas.

Ayudar al personal a descubrir la razón de su ansiedad, si es que esta existe, indíquene a las persona que es necesario estudiar en profundidad los aspectos involucrados en la tarea a ejecutar, así como de las responsabilidades que se derivan del hecho.

Compartir con el equipo de trabajo algunas expectativas sobre la realización de la actividad y establezca compromisos de apoyo.

Recomendar al equipo alternativas, lecturas, experiencias las cuales le enseñen mejores prácticas.

Consultar con el personal sobre soluciones verdaderas.

Lineamiento 4: Desarrollar buenas relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son esas conexiones que se entablan en cualquier ambiente, pero en especial en la institución, de ahí el que se tengan buenas o malas relaciones, en un gran porcentaje depende de cada persona, constituyéndose así, las relaciones interpersonales, en una habilidad personal con la que se nace, pero que se debe desarrollar y perfeccionar en todo momento de la vida, para que cada día sea mejor y más provechosa, por ello se plantea:

Ser ejemplo permanente de relaciones positivas y respetuosas con el personal.

Ser respetuoso con todas las personas dentro y fuera de la institución.

Lograr comunicarse efectivamente con las personas de su ambiente laboral.

Aprender a separar lo profesional de lo personal, sin abandonar la sensibilidad humana por el prójimo.

Evitar en la medida de lo posible los comentarios inadecuados o chismes.

Ante situaciones que pueden resultar incómodas no lo demuestre y sea amigable, pero no prolongue sus conversaciones.

Escuchar a sus compañeros y aceptar sus opiniones, aunque no las comparta.

Procurar ser eficiente y cooperar con sus compañeros si éstos lo necesitan.

Meditar bien las palabras y sus consecuencias antes de hablar, nunca se debe humillar a nadie.

Tratar de no demostrar baja autoestima, si se tiene, no refleje problemas personales.

De verse acosado por alguna situación, no ser impulsivo, ni perder la compostura, intentar controlar el carácter y no iniciar un conflicto.

Ser precavido y pedir disculpas cuando cometa alguna equivocación.

En caso de que surja algún altercado entre compañeros, no tomar parte en ningún bando.

No hablar mal de la institución ni demostrar inconformidades.

De presentarse problemas con sus compañeros buscar ayuda profesional, con un especialista en el área.

Lineamiento 5: Promover el arte de negociar

Fomentar el arte de la negociación en su equipo de trabajo es una estrategia fundamental y de sumo provecho, por ello se sugiere:

Referir a su equipo la importancia de escuchar activamente. Escuchar a alguien es la concesión más sencilla que puede hacerse. Todos necesitan que se les comprendan, por ello si es posible satisfacer la necesidad, podrá dar vuelta la negociación.

Reconocer al otro y acepte su punto de vista, luego de escuchar a la otra parte, el próximo paso es reconocer su punto de vista, quizás no quiera hacerlo porque su disconformidad es muy fuerte, pero omitir este paso significa perder una oportunidad decisiva.

Expresar sus puntos de vista sin provocar, cuando haya escuchado y aceptado a la otra parte, existen más posibilidades de que lo escuchen, este es el momento para que se expresen sus puntos de vista, pero debe hacerlo sin que ellos cierren sus oídos.

Crear un clima favorable para la negociación.

Lineamiento 6: Asumir como parte de trabajo la participación de todos los miembros de la institución:

Asumir un liderazgo participativo, creando interdependencia, brindando fortalezas, oportunidades y sirviendo a otros.

Desarrollar la responsabilidad compartida, estableciendo un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia de la institución.

Propiciar la claridad de los propósitos, en donde todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones en la institución.

Fundamente la buena comunicación, generando un clima de confianza y comunicación abierta y franca.

Destacar siempre la importancia del trabajo en el futuro, para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento en la institución.

Concentrar el mayor interés en la tarea, manteniendo reuniones centradas en los objetivos previstos.

Identificar y apoyar los talentos creativos, los talentos los cuales deben estar al servicio del trabajo del equipo.

Brindar respuestas oportunas, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

Lineamiento 7: Lograr que las decisiones sirvan como valores institucionales.

Como parte de la responsabilidad gerencial y docente, es necesario que se asuman líneas de trabajo que le permitan a la institución la construcción de valores en sí misma, por lo que se plantea:

Fortalecer el liderazgo emergente en el personal, esto además de generar nuevas posibilidades de conducción, a su vez permite que existan más personas alineadas con el manejo global de la institución.

Impulsar el trabajo en equipo, para ello diseñar trabajos que puedan ser asignados de esta manera, esto fortalece la vinculación de los integrantes con la institución.

Incentivar en el personal la visión, pensamiento y capacidad de planificar, provea al personal de instrucción específica para estos fines, y convoque al trabajo creativo para el ejercicio de lo integrado.

Inducir la capacidad de iniciar y manejar procesos de cambio en el personal, esto se logra mediante el estudio de las iniciativas y la sabia conducción de las mismas.

Mantener constante el compartir la experiencia, esto servirá como herramienta en vías de la competencia profesional y orientación hacia la obtención de resultados.

Integrar la creatividad, el criterio y capacidad intelectual como una de las piezas claves en el desempeño del personal en la institución.

a- Definir el problema.

- Procurar responder a la pregunta de ¿Qué es lo que se desea conseguir en esa situación?
- Convocar a los involucrados o responsables donde reside la necesidad de solventar.
- Indagar en estos cual es la dificultad o necesidad y como esto afecta a las actividades en la institución.
- Consultar sobre las acciones que se han seguido para dar respuesta a la dificultad en otro momento.
- Establecer por escrito la dificultad a enfrentar y permita que los involucrados conozcan lo establecido, escuche sus opiniones y de ser necesario reformule el título de la dificultad.

b- Buscar alternativas

- Considerar el mayor número de alternativas posibles, esto facilitará escoger la mejor.
- Estudiar detenidamente la situación y elabore un listado personal de las alternativas que considere más propicias.
- Convocar a los involucrados para la selección de la solución y solicite que ellos refieran las posibles alternativas de su consideración.
- Elaborar un listado de todas las posibles opciones, muestre las que usted elaboro.
- Establecer el listado definitivo mediante la colaboración del personal.
- Valorar las consecuencias de cada alternativa.
- Considerar los aspectos positivos y negativos que cada alternativa puede tener, a corto y largo plazo, tanto para nosotros como para otras personas.
- Elaborar para cada una de las alternativas por separado, una lista de todas las ventajas y desventajas que comporta.
- Establecer y asignar, una puntuación de 0 a 10 a cada ventaja y a cada inconveniente en función de su importancia, teniendo en cuenta que: 0 es “nada importante” y el 10 significa que es “esencial o muy importante”.
- Finalmente, una vez calificada cada ventaja y cada inconveniente en esa escala, se suman los números dados a todas las ventajas por una lado y todos los inconvenientes por otro. Si el resultado es positivo es que tiene más ventajas ó éstas son más importantes que los inconvenientes.

c- Elegir la mejor alternativa posible

- Pensar en las alternativas disponibles y en las consecuencias de cada una de ellas, seleccionando la más positiva o adecuada.
- Una vez que se han valorado las distintas alternativas, hay que compararlas entre sí, escoger la que más posea aspectos positivos que negativos.

- Considerar que a veces la mejor alternativa no es ninguna de las propuestas sino que surge como combinación de varias de las propuestas.
- Aplicar la alternativa escogida y comprobarla.
- Establecer responsabilidades y participación sobre la decisión tomada para ponerla en práctica a través de la planificación.
- Evaluar los resultados, con lo que será posible cambiar aquellos aspectos de la situación que todavía no son satisfactorios
- Informar de los resultados a todos los involucrados.

6.2. Segunda parte: Pasos a seguir para la implementación de los lineamientos expuestos.

En la intención de lograr una implementación de estos lineamientos propuestas, se considera necesario dar una inducción a los gerentes y docentes de la institución, en este proceso se plantea como acción la realización de una mesa de trabajo, con la participación de este colectivo, donde se consideró como acción inicial la presentación del propósito de los lineamientos posterior a esto, serán presentadas las recomendaciones para cada uno de los grupos, esto como una forma de lograr las consideraciones necesarios que han de estar presentes en estos profesionales.

Posterior a ello, se procederá a la descripción de los lineamientos tanto para los docentes como para los gerentes, ambos permanecerán juntos para escuchar ambas consideraciones, lo que les permitirá generar una serie de observaciones a partir de la información recibida. Se espera un sentido crítico y práctico para este momento de trabajo. Esta información luego de ser concretada será discutida para concretar las maneras de ejecución de los lineamientos, esto bajo la condición del consenso y el verdadero respeto entre los equipos de trabajo.

La conformación de los resultados permitirá la construcción de un documento que bajo el acuerdo voluntario será difundido dentro de la institución, esto para crear un clima propicio para el cumplimiento y aceptación de las decisiones definidas por el trabajo, de esta forma podrán constituirse las verdaderas acciones que permitan tal implementación.

ANEXO 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: Diagnóstico del proceso de la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde Arequipa 2018					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA
¿Cómo se caracteriza la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde Arequipa 2018?	<p>Objetivo general Determinar la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterizar los aspectos claves de la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018. ▪ Identificar los tipos de comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018. ▪ Proponer lineamientos teóricos que estimulen la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018. 	Existen deficiencias en la comunicación organizacional en la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde Arequipa 2018.	<p>Variable Única Comunicación organizacional.</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos de la Comunicación. ▪ Tipos de Comunicación. 	<p>Tipo Descriptivo y de campo.</p> <p>Diseño No experimental.</p> <p>M - O Dónde: M = Muestra O = Encuesta</p>	La población y muestra para este trabajo de investigación se constituye por 15 docentes y auxiliares.