

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



**Diagnóstico del proceso de la comunicación organizacional,**  
**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**

**Muñiz Zamata, Victoria Lucy**

**Asesor**

**Valverde Sarmiento, Alan**

**Código Orcid-Asesor**

**0000-0001-5854-9731**

**Chimbote - Perú**

**2021**

**Palabras clave**

<b>Tema</b>	Comunicación organizacional
<b>Especialidad</b>	Educación

**Key Words**

<b>Topic</b>	Organizational communication
<b>Specialty</b>	Education

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>	<b>DISCIPLINA</b>
Organización y dirección de las instituciones educativas	Ciencias Sociales	Ciencias de la Educación	Educación General

## INDICE

Resumen .....	v
Abstract.....	vi
Tabla de contenidos .....	vii
Lista de tablas .....	x
Lista de figuras.....	xi
Introducción	
1.1. Antecedentes y fundamentación científica .....	1
1.2. Justificación .....	19
1.3.9. Problema. ....	19
1.6. Conceptuación y Operacionalización de variable.....	22
1.4. Hipótesis.....	23
1.7. Objetivos.....	23
Metodología.....	24
2.3. Tipo y Diseño de investigación .....	24
2.4. Población y muestra.....	24
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	25
2.6. Técnicas de procesamiento estadístico de la información.....	25
Resultados.....	27
Análisis y discusión.....	33
Conclusiones y recomendaciones.....	35
Referencias bibliográficas.....	39
Anexos .....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	42
Información	
Tabla 2 .....	44
Dirección	
Tabla 3 .....	46
Personas e institución	
Tabla 4 .....	48
Implicación	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	43
Información	
Figura 2 .....	44
Dirección	
Figura 3 .....	46
Personas e institución	
Figura 4 .....	48
Implicación	

**Diagnóstico del proceso de la comunicación organizacional,  
Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde – Arequipa;  
2018**

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

## RESUMEN

El trabajo de investigación fue llevado a cabo en la I. E. N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, cuyo objetivo general fue diagnosticar el proceso de la comunicación organizacional en la institución educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018. 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 de la I. E N° 40035 Víctor Andrés Belaunde. La muestra estuvo compuesta por 54 colaboradores de la mencionada institución educativa. Mientras que la técnica utilizada para recoger la información fue la encuesta, y su instrumento el cuestionario. La conclusión del estudio señala que se evidencia que el 25.0 % de docentes refieren que no reciben información por parte de los directivos de la institución educativa, luego el 25.5% asevera que a veces recibe información sobre las actividades de la institución educativa. Por lo que existe una mala comunicación organizacional.

**ABSTRACT**

The research work was carried out in the I. E. N ° 40035 Víctor Andrés Belaunde, whose general objective was to diagnose the process of organizational communication in the educational institution N ° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018. The investigation 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 the teachers of the I. E N ° 40035 Víctor Andrés Belaunde. The sample consisted of 54 collaborators of the aforementioned educational institution. While the technique used to collect the information was the survey, and its instrument was the questionnaire. The conclusion of the study indicates that it is evident that 25.0% of teachers report that they do not receive information from the directors of the educational institution, then 25.5% assert that they sometimes receive information about the activities of the educational institution. So there is poor organizational communication.

## INTRODUCCIÓN

### 1. Antecedentes y Fundamentación Científica

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 realizó 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.

Rojas (2019) presentó un trabajo denominado “La comunicación organizacional y el desempeño laboral de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., plataforma comercial de Movistar”. El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral. Metodología utilizada: el tipo de investigación fue básico, mientras que su diseño fue descriptivo correlacional. La muestra estuvo compuesta por 93 colaboradores de la mencionada organización, a los cuales se les aplicó dos cuestionarios (uno para cada variable) en la escala de Likert con la finalidad de recolectar la información necesaria. Como conclusión se menciona que existe una relación directa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral, obteniendo un valor de 0,696 para el coeficiente de correlación de Spearman.

Reyes y Ayarza (2018) en su tesis “Comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de Industrias San Miguel” tuvieron como objetivo principal analizar la influencia existente entre la comunicación organizacional y el clima organizacional. De tipo explicativo y de diseño no experimental transversal, este estudio tuvo una población de

154 colaboradores, que corresponden al total de los trabajadores de Industrias San Miguel. La muestra estuvo conformada por la misma cantidad de colaboradores. Para recoger la información necesaria, se utilizó el instrumento del cuestionario en la escala de Likert. Las conclusiones del estudio señalan que la comunicación organizacional sí influye de manera directa en el clima organizacional, con un coeficiente de Pearson de 0,648.

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.

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.

Burneo (2016), concluyó que la investigación permitió establecer que el clima organizacional influye negativamente en el nivel de desempeño de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. Dicho resultado se mantiene en la prueba de correlación estadística el cual indica un p-valor de 0.0249, que siendo menor de 0.05 evidencia la relación, y un coeficiente de correlación de -0.16716 el cual muestra también una relación significativa, pero con valor negativo. Dado ello, el clima organizacional es considerado un factor determinante del rendimiento futuro de los colaboradores en Supermercados Peruanos S.A., el cual hoy en día al no ser llevado de manera apropiada afecta el desempeño real.

Con respecto a la variable comunicación organizacional tenemos algunas definiciones básicas:

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, el 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. Ocasionando 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 limitantes 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 pelagra su retribución, para no perderla, serían capaces de ejecutar esfuerzos notables.

Por lo que el compromiso de continuidad, dependerá de particulares intereses del laboradora, 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 transcurrir 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 recepciona. 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).

## **Dimensiones de la comunicación organizacional**

### **a. Información**

La información es la base de la gestión, la planificación y la evaluación de todo sistema educativo.

### **b. Dirección**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

### **c. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **d. Implicación**

Podemos decir que la implicación laboral se relaciona con el nivel o grado en el que una persona percibe su trabajo como importante, el cual se posiciona entre los elementos centrales de su vida, hacia el que tiene sentimientos positivos, y que hará que valore y tome más en serio su trabajo.

## **Justificación**

El trabajo se justifica de manera teórica puesto que el estudio tiene por objeto saber si la institución viene empleando correctamente la comunicación organizacional y de esta manera analizar de qué manera esto influye en la satisfacción laboral

Se justifica de manera metodológica puesto que la investigación busca proponer recomendaciones sobre los problemas que se puedan detectar que estén afectando la variable en estudio. Asimismo, la investigación presenta teorías relacionadas a las variables en estudio, teorías que ayudarán a futuros investigadores a entender la influencia de la comunicación organizacional mediante la exposición de las conclusiones, recomendaciones y resultados.

Se justifica de manera social, en tanto se contribuya con entregar a la Institución Educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde los factores claves para mejorar la comunicación organizacional, con el fin de incrementar la satisfacción laboral.

Se justifica de manera científica, la investigación aportará con futuros investigadores facilitándoles un instrumento de recolección de datos que ayude a evaluar la comunicación organizacional, y el instrumento que presentará su validez y confiabilidad correspondiente.

### **Problema**

Hoy en día la sociedad necesita con apremio de individuos que tengan la capacidad de decir de manera clara sus ideas ante los cambios y ante las opciones necesarias para optimizar y satisfacer a un mundo cada vez más exigente. La habilidad para comunicarse no es posible que sea considerado como un talento, ya que es una necesidad obligatoria en una sociedad organizada. Los profesionales contemporáneos tienen interés por la comunicación interna, esto debido a la importancia que tienen en las organizaciones. Que al mismo tiempo hay un consenso sobre el papel de las comunicaciones internas con el fin ordenar a los miembros de una organización. Ello implica, dirigirlos respecto a los comportamientos necesarios con el fin de alcanzar los propósitos y, a la vez, potenciar las actitudes que abarcan la identidad y tangibilidad de los valores organizacionales. Cada día es más indiscutible que una organización se vincule con su entorno y se haga partícipe a sus trabajadores de su responsabilidad corporativa.

La comunicación interna es un proceso de concepción en el entorno organizacional, siendo un elemento esencial en cualquier organización y es visto como factor esencial. Es considerada como la marca interna que colabora en las organizaciones a enfocarse en la visión y valores de la organización. Ocupa un rol decisivo ya que está en toda la actividad organizacional que incluye a cada trabajador. La continua evolución de los modelos y teorías de la comunicación interna ha hecho posible que se convierta en un instrumento

elemental en beneficio de la marca. Para obtener un buen desarrollo organizacional, los miembros deben tener una excelente comunicación interna y tener una buena calidad de vida laboral. Las condiciones ambientales del ambiente como la seguridad e higiene de la organización, así como también el desarrollo laboral son importantes. Si tiene un adecuado control, la calidad de vida del colaborador será óptima, lo que permitirá obtener un mejor desempeño físico y mental, donde se obtiene una óptima productividad en pro de la organización y el colaborador.

Las organizaciones tienen como objetivo ser competitivas, exitosas para alcanzar el éxito y el cumplir con lo propuesto, debido a lo cual es importante priorizar al talento humano. La comunicación interna y la satisfacción laboral es uno de los enormes retos de la organización, pues mantienen a los trabajadores informados de las novedades de la organización, responder de manera competitiva y satisfactoria a las expectativas y estableciendo un clima optimo en el lugar de trabajo.

Existe pocas organizaciones que no consideran a la comunicación, como táctica organizacional, sin percatarse que es relevante que al tener trabajadores satisfechos la organización se volverá cada vez más competitiva, puesto que siempre es necesario motivar a los trabajadores y de esta forma se identifiquen con su organización. Asimismo, la satisfacción laboral crea un cambio en la conducta del ser humano, actitud proactiva y colaborativa.

Respecto a la comunicación interna dentro de la Institución Educativa N° 40035 Victor García Belaunde, Arequipa, señala como debilidades una resistencia al cambio producto de la poca comunicación para transmitir al personal la necesidad del cambio planeado, se ha podido observar una serie de problemas debido a que los trabajadores sienten que sus ideas y sugerencias no son tomados en cuenta por sus superiores, ya que ciertos trabajadores tienen discrepancias para realizar una labor lo que ha dificultado tener equipos de trabajo en todas las oficinas. Falta empatía entre los trabajadores para ayudarse a solucionar problemas laborales, y lo más resaltante que al no dominar el uso de las

tecnologías de la comunicación no tienen una comunicación en línea que les permita mayor claridad para desarrollar su trabajo en coordinación con otros compañeros de su área y de otras áreas, otro motivo es la falta de compromiso que ha ocasionado que el personal no tome en serio sus labores.

Toda esta situación descrita motiva al investigador a plantearse la siguiente interrogante:

¿Cómo se viene desarrollando el proceso de la comunicación organizacional en la institución educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018?

### **Operacionalización de la variable**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>
Comunicación organizacional	Información	- Recibe información sobre su institución educativa.	1
		- Se siente identificado con su institución educativa.	2
		- La dirección se encarga de informar sobre distintas actividades.	3
		- En las reuniones y asambleas se informa sobre las actividades realizadas.	4
	Dirección	- Las interacciones comunicativas con los directivos se dan en grupo como en forma individual	5
		- La comunicación es ascendente, descendente, horizontal y transversal.	6
		- Se puede confiar totalmente en la comunicación que se recibe de los directivos de la institución educativa.	7
		- La comunicación vertida es completa y exacta.	8

	Personas e institución	- Afecta las cosas que suceden dentro de la organización.	9
		- Mi pertinencia a la institución educativa favorece mi desarrollo personal.	10
		- Mi pertinencia a la institución educativa favorece mi formación profesional.	11
		- Trabajar en la institución educativa mejora la calidad de vida.	12
	Implicación	- Conocer los objetivos de la institución.	13
		- Conocer los valores de la institución.	14
		- Se participa en las actividades de la institución.	15
		- Las decisiones que toman los directivos de la institución educativa son acertadas.	16

### **Hipótesis**

Existen deficiencias en el proceso de la comunicación organizacional en la institución educativa N° 40035 Víctor A.Jndrés Belaunde, Arequipa 2018.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Diagnosticar el proceso de la comunicación organizacional en la institución educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018.

#### **Objetivos específicos**

- Caracterizar el desarrollo de la información como dimensión de la comunicación organizacional.

- Reconocer las características de la dirección como dimensión de la comunicación organizacional.
- Identificar las características de las personas e institución como dimensión de la comunicación organizacional.
- Precisar a la implicación como dimensión de la comunicación organizacional.

## METODOLOGÍA

### Tipo y diseño de investigación

Para el caso de estudio, fue de tipo descriptivo y de campo.

Tamayo (2005, p.54) sostiene que este tipo de investigación comprende la descripción, análisis e interpretación del fenómeno.

Esto se hace para una persona, grupo o cosa que conduce o funciona en el futuro.

De acuerdo con la naturaleza de la investigación, esta se definió como no experimental - descriptiva ya que el propósito fundamental fue describir la variable comunicación organizacional.

Hernández et al. (2003, p.163) 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.

Diseño descriptivo cuyo diagrama es el siguiente.



Dónde:

M = Muestra

O = Encuesta (observación)

### Población y muestra

#### Población

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2015) la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, y en donde las unidades de dicha población tienen al menos una característica en común.

Para efecto del presente estudio, la población quedó constituida por 54 docentes del nivel primario y secundario.

<b>DOCENTES</b>	<b>N°</b>
<b>Primaria</b>	26
<b>Secundaria</b>	28
<b>TOTAL</b>	54

**FUENTE:** Elaboración propia.

### **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.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica**

Se aplicó una encuesta que consiste en una serie de preguntas que permitió reunir datos para determinar una opinión sobre un asunto y de esta manera obtener las apreciaciones de los estudiantes en función a su percepción del proceso de aula invertida. (Hernández-Sampieri, y Mendoza, 2018).

#### **Instrumento**

El instrumento utilizado fue un cuestionario con 16 preguntas, con tres alternativas, tipo Likert con ítems (Sí, No, A veces).

#### **4.- Análisis y procesamiento de la información**

Con referente al procesamiento y análisis de la información; por un lado, entre las técnicas de procesamiento se empleó a la estadística descriptiva para darnos a conocer mediante la tabla de frecuencia absoluta, porcentual y porcentual acumulada información objetiva después de aplicada la ficha de observación. Además, se empleó el programa Excel para organizar la información y para la elaboración de las figuras estadísticas que se procesaron con apoyo del software SPSS versión 22.

## RESULTADOS

**Tabla 1**

*Dimensión Información*

ITEMS	ALTERNATIVAS					
	Sí		No		A veces	
	fi	%	fi	%	fi	%
1. Recibe información sobre su institución educativa	24	44.5	16	29.6	14	25.9
2. Se siente identificado con su institución educativa.	28	51.8	13	24.1	13	24.1
3. La dirección informa sobre las actividades en la institución educativa.	27	50.0	14	25.9	13	24.1
4. En las reuniones y asambleas se informa sobre las actividades de la institución educativa.	28	51.8	11	20.4	15	27.8
<b>TOTAL</b>		<b>49.5</b>		<b>25.0</b>		<b>25.5</b>

FUENTE: Cuestionario aplicado a los docentes de la I. E. N° 40035 Víctor Andrés Belaunde. (Ver anexo 1)

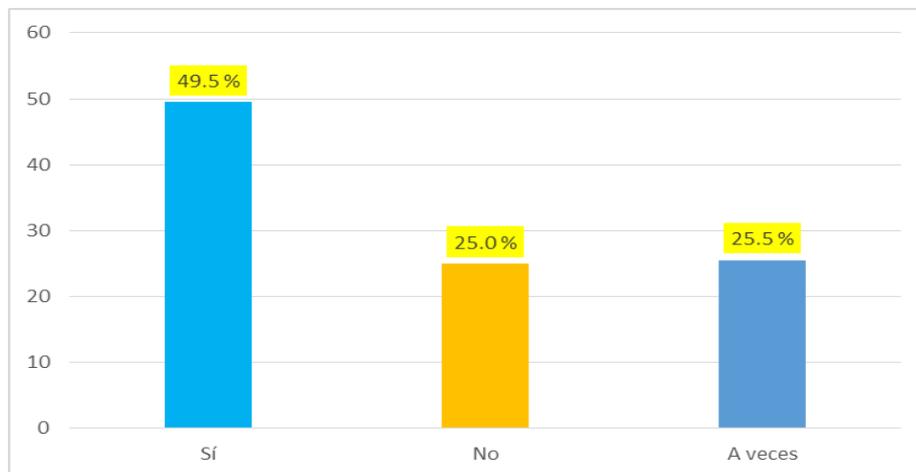


Figura 1: *Dimensión información*

De acuerdo a los datos expresados en la presente tabla y gráfico 1, se puede observar claramente que la gran mayoría de docentes que equivale al 49.5 % sostienen que si reciben información sobre las actividades que se llevan a cabo en la institución educativa; mientras que el 25.0 % de docentes refieren que no reciben información por parte de los directivos de la institución educativa; finalmente sólo el 25.5 % restante asevera que a veces recibe información sobre las actividades de la institución educativa.

**Tabla 2***Dimensión dirección*

ITEMS	ALTERNATIVAS					
	Sí		No		A veces	
	fi	%	fi	%	fi	%
5. Las interacciones comunicativas con los directivos se dan tanto en grupo como en forma individual	21	38.9	19	35.2	14	25.9
6. La comunicación es ascendente, descendente, horizontal y transversal.	20	37.0	17	31.5	17	31.5
7. Se puede confiar totalmente en la comunicación que se recibe de los directivos de la institución educativa.	24	44.5	14	25.9	16	29.6
8. El contenido de las comunicaciones de los directivos es exacto y completo.	22	40.7	14	25.9	18	33.4
<b>TOTAL</b>		<b>40.3</b>		<b>29.6</b>		<b>30.1</b>

FUENTE: Cuestionario aplicado a los docentes de la I. E. N° 40035 Víctor Andrés Belaunde. (Ver anexo 01)

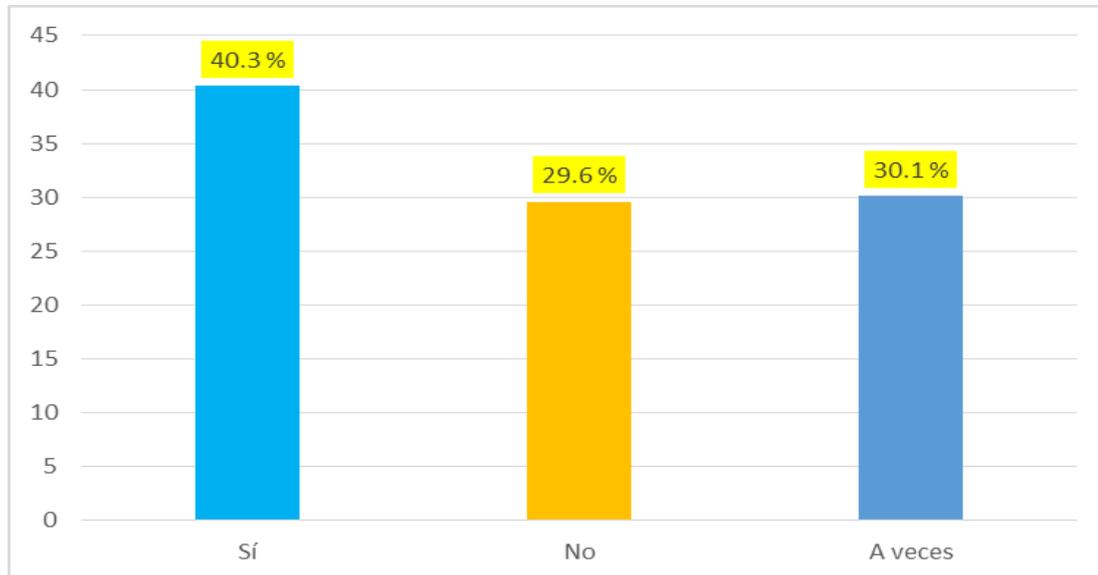


Figura 2: Dimensión dirección

De acuerdo a los datos antedichos en la presente tabla y gráfico 2, se puede observar claramente que la gran mayoría de docentes que equivale al 40.3 % sostienen que la comunicación se da de parte de la dirección de la institución educativa; mientras que el 29.6 % de docentes refieren que no reciben comunicación por parte de los directivos de la institución educativa; por último, sólo el 30.1 % restante sostiene que a veces se les comunica sobre las actividades de la institución educativa.

**Tabla 3***Dimensión personas e institución*

ITEMS	ALTERNATIVAS					
	Sí		No		A veces	
	fi	%	fi	%	fi	%
9. Me afectan las cosas que pasan en la institución educativa.	23	42.6	16	29.6	15	27.8
10. Mi pertinencia a la institución educativa favorece mi desarrollo personal.	21	38.9	16	29.6	17	31.5
11. Mi pertinencia a la institución educativa favorece mi formación profesional.	21	38.9	21	38.9	12	22.2
12. Trabajar en la institución educativa contribuye a tener una buena vida.	24	44.5	14	25.9	16	29.6
<b>TOTAL</b>		<b>41.2</b>		<b>31.0</b>		<b>27.8</b>

**FUENTE:** Cuestionario aplicado a los docentes de la I. E. N° 40035 Víctor Andrés Belaunde. (Ver anexo 01)

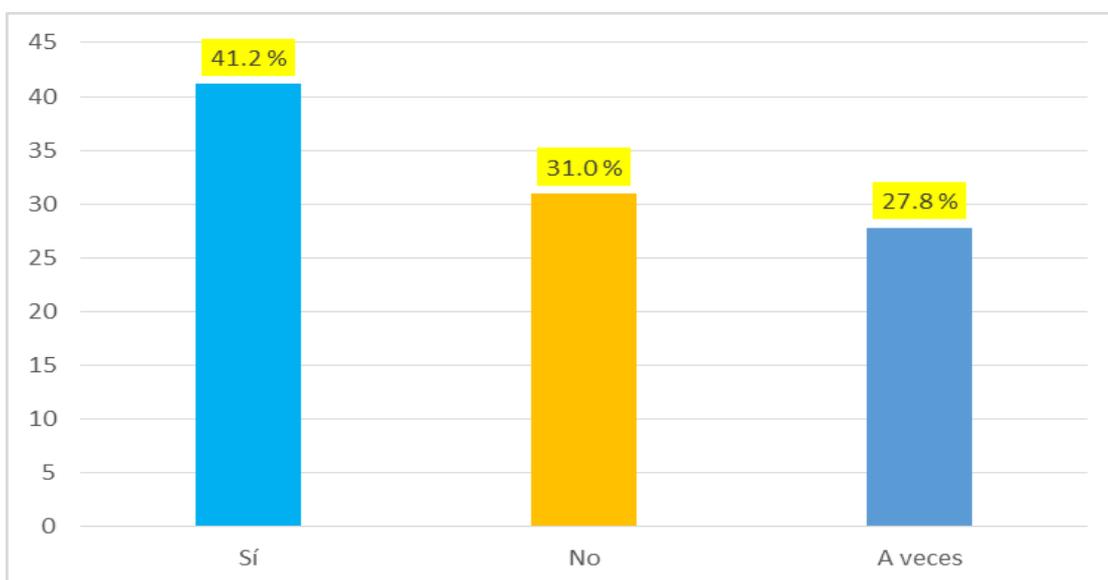


Figura 3: Dimensión personas e institución

De acuerdo a los datos referidos en la presente tabla y gráfico 3, se puede observar claramente que la gran mayoría de docentes que equivale al 41.2 % sostienen que si se sienten identificados con la institución educativa; mientras que el 31.0 % de docentes refieren que no se sienten identificados con la institución educativa; por último sólo el 27.8 % restante sostiene que a veces se sienten identificados con la institución educativa.

**Tabla 4***Dimensión implicación*

ITEMS	ALTERNATIVAS					
	Sí		No		A veces	
	fi	%	fi	%	fi	%
13. Conoce usted los objetivos que persigue la institución educativa.	21	38.9	16	29.6	17	31.5
14. Sabe cuáles son los valores fundamentales de la institución educativa.	24	44.5	14	25.9	16	29.6
15. Participa en las actividades de la institución educativa para lograr los objetivos.	22	40.7	14	25.9	18	33.4
16. Las decisiones que toman los directivos de la institución educativa son acertadas.	27	50.0	14	25.9	13	24.1
<b>TOTAL</b>		<b>43.5</b>		<b>26.8</b>		<b>29.7</b>

**FUENTE:** Cuestionario aplicado a los docentes de la I. E. N° 40035 Víctor Andrés Belaunde. (Ver anexo 01)

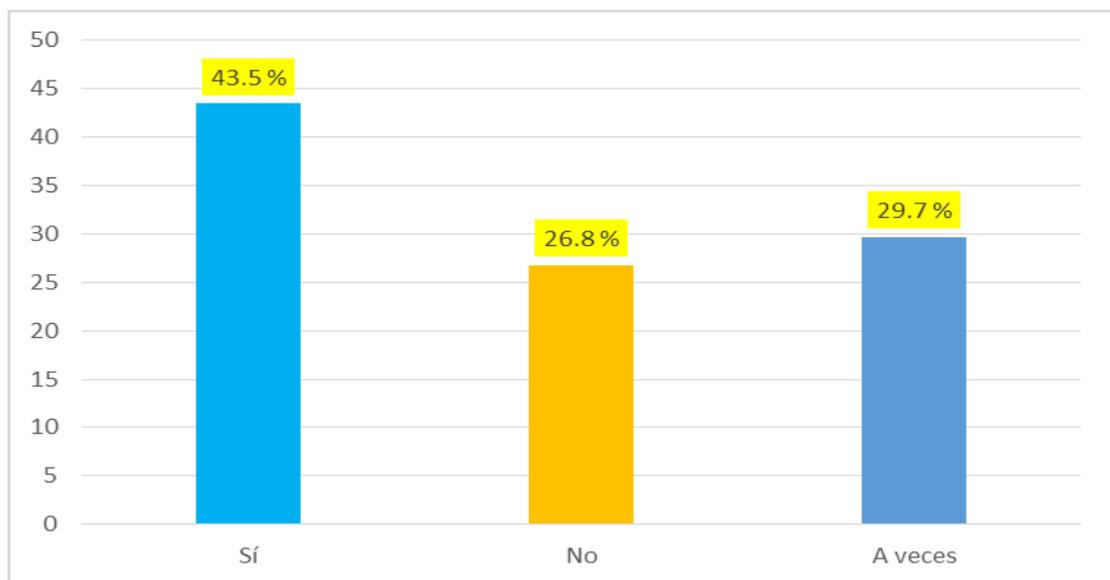


Figura 4: Dimensión implicación

De acuerdo a los datos indicados en la presente tabla y gráfico 4, se puede observar claramente que una gran mayoría de docentes que equivale al 43.5 % sostienen que si conocen los objetivos y valores fundamentales de la institución educativa; mientras que el 26.8 % de docentes refieren que no conocen los objetivos y los valores fundamentales de la institución educativa; por último el 29.7 % restante sostiene que a veces no conocen los objetivos y los valores fundamentales de la institución educativa.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito diagnosticar el proceso de la comunicación organizacional en la institución educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018. Sobre todo, se pretendió describir el desarrollo de la información, comunicación, identidad e implicación, como componentes de la comunicación organizacional.

Considerando lo expuesto, los hallazgos permitieron visualizar como los docentes observan la comunicación organizacional en la institución educativa en estudio. Así, se determina niveles no aceptables de la comunicación organizacional y de las dimensiones información, comunicación, identidad e implicación. Ello implica que en términos muestrales, la comunicación organizacional inadecuado en la institución educativa y que influye en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Si al inicio de la investigación se planteó como problemática ¿Cómo se viene desarrollando el proceso de la comunicación organizacional en la institución educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde – Arequipa 2018?. Según la percepción de los docentes se comprueba que existen deficiencias.

Al realizar el análisis del diagnóstico del proceso de la comunicación organizacional en la institución educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde – Arequipa 2018, se encontró que el personal docente, concluye que existe deficiencias en la comunicación organizacional y debe mejorar dicha comunicación, resultado que se relaciona con los de Viera (2016) quien 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 GADM-Guano, así como se evidencias además en los resultados de trabajos realizados dentro de la institución no son los adecuados y óptimos.

Al realizar el análisis del diagnóstico del proceso de la comunicación organizacional en la institución educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, se encontró que el personal docente, concluye que existe la necesidad de dar más énfasis a la comunicación organizacional en la institución educativa debido a las deficiencias en cuanto a sus dimensiones, resultado que se relaciona cuando Zans (2017) obtuvo 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.

Finalmente, haciendo el contraste en la dimensión implicancia (tabla 4) se puede observar claramente que una gran mayoría de docentes que equivale al 43.5 % sostienen que si conocen los objetivos y valores fundamentales de la institución educativa; mientras que el 26.8 % de docentes refieren que no conocen los objetivos y los valores fundamentales de la institución educativa; por último el 29.7 % restante sostiene que a veces no conocen los objetivos y los valores fundamentales de la institución educativa. Esto significa que los trabajadores no están relacionados con los objetivos de su institución, resultados que no tienen relación con los estudios de Rojas (2019) y Reyes y Ayarza (2018) quienes llegaron a la conclusión de que la comunicación interna de los trabajadores sí influye en su desempeño, y por lo tanto influye de manera positiva en la obtención de los objetivos de la institución.

## CONCLUSIONES

- Se concluye que de acuerdo al objetivo específico 1, al llevarse a cabo la caracterización de la dimensión información, se evidencia que el 25.0 % de docentes refieren que no reciben información por parte de los directivos de la institución educativa, luego el 25.5% asevera que a veces recibe información sobre las actividades de la institución educativa.
- Se concluye que de acuerdo al objetivo específico 2, al consumir la identificación de la dimensión dirección se comprueba que el 29.6 % de docentes refieren que no reciben comunicación por parte de los directivos de la institución educativa, y el 30.1 % sostiene que a veces se les comunica sobre las actividades de la institución educativa.
- Se concluye que de acuerdo al objetivo específico 3, al acabar la caracterización de la dimensión personas e institución se advierte que el 31.0 % de docentes refieren que no se sienten identificados con la institución educativa, luego el 27.8 % sostiene que a veces se sienten identificados con la institución educativa.
- Se concluye que de acuerdo al objetivo específico 4, con respecto a la dimensión implicación los docentes que equivale al 26.8 %, sostienen que no conocen los objetivos y valores fundamentales de la institución educativa, mientras que el 29.7 % de docentes refieren que a veces conocen los objetivos y los valores fundamentales de la institución educativa.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos de la institución educativa implementar políticas para poder desarrollar las habilidades y destrezas en todo el personal administrativo, con la finalidad de mejorar sus capacidades y así poder conformar grupos de trabajos más eficientes y llegar a los objetivos trazados.
- Se recomienda a los directivos de la institución a mejorar los ambientes y canales de comunicación en donde le permitan a cada trabajador poder expresarse libremente, generando ventajas competitivas frente a otras instituciones en beneficio de los estudiantes.
- Se recomienda a los directivos a desarrollar talleres, charlas, seminarios y demás capacitaciones acerca la resolución de problemas y manejo de conflictos.
- Se recomienda a los trabajadores de la institución a comprometerse más con su centro de trabajo y mejorar sus canales de comunicación no solamente con sus superiores sino también con sus compañeros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alder, Ronald B. y Marquardt, Elmhorst, J. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. Ed. Mc Graw Hill, 8va. Ed. México, D.F. pp. 134-167.
- Alvesson, M. (1993), *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 46-73.
- Andrews, P. y Baird, J.E. (2000), *Communication for Business and the Professions*, 7a. ed., McGraw-Hill, Nueva York.
- Anguiano, A. (1982) *El estado y la política obrera del cardenismo*. Editorial Era, México.
- Aranguren, J. (1977). *La Comunicación Humana*. Ed. Mc Graw Hill, Ediciones Guadarrama, Madrid.
- Arellano, D. (1992) *Teoría de la Organización y análisis organizacional: Hacia nuevos paradigmas*". Documento de trabajo 6, Administración Pública C.I.D.E. México.
- Arellano, D. y Coronilla, R. (1997). "Cambio y organizaciones públicas: Fuentes y perspectivas analíticas desde la teoría de la organización". Documento de trabajo 20, Administración Pública C.I.D.E. México.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Cuarta edición, Caracas- Venezuela, editorial Episteme.
- Barba A. y Pedro, C. (1997). *Cultura de las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*. Vertiente Editorial. México.
- Barnard, I. (1968), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, (1938), pp.65-126
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós Empresa.

- Baxter, L., Hughes, C. Y Tight, M. (2000). *Cómo se hace una Investigación*. Barcelona. GEDISA. Págs. 235-277.
- Birdwhistell, L. (1970). *Kinesics and context: Essays on body motion communication*, Philadelphia, Univ. of Pennsylvania Press.
- Bordieu, P., et al. (1978). *El oficio del sociólogo*. Buenos Aires: Ed. Nueva Alianza.
- Bozeman, B. (1998). *Todas las Organizaciones son Públicas*, F.C.E. México.
- Braga, D. (1995) *Success in decision making: Different organizations different reasons for success*. Journal of Management Studies, Vol.32 N°5, pp.655-678, 1995.
- Bustamante, G. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. Lima.
- Chávez, N. (2002). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo. Venezuela Editorial la columna. 3era. Edición.
- Chiavenato, A. (1998) *Introducción a la teoría de la administración*, cuarta edición, Mc graw Hill interamericana, Santa Fe de Bogota, Colombia
- Chuquicaña,, Y. (2006). *La Cultura organizacional de la Institución Educativa N° 40178 Paucarpata – Arequipa Perú*.
- Dávila, A. y Martínez, N. (2001) *Cultura en Organizaciones de América Latina, ITESM-Siglo XXI*, México.
- De Ibarrola, M. y Bernal, E. (1997). "*Perspectivas de la educación técnica y la formación profesional en México*", en Boletín Cinterford, No. 141, octubre-diciembre.
- Franklin, E. (2004). *Estructura Organizacional*. Artículo en revista "Adminístrate Hoy" No. 123, México.

- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Editorial OXFORD. México.
- Gamboa, Z. (2016) *Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa para la Municipalidad de San Miguel Petapa*. Universidad San Carlos de Guatemala.
- Gámez, G. (2003) *Estudios organizacionales, hacia el umbral del milenio*, Universidad de Occidente, México.
- Gámez, G. (2006) *Hacia una cultura organizacional híbrida en empresas hortícolas*. Edit. Universidad Autónoma de Sinaloa, Sinaloa, México.
- García, J. (2000) *Evolución histórico-social y cultura organizacional...* Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)
- Geertz, C. (2003), *La interpretación de las culturas*, Gedisa, Barcelona.
- Gibson, I. (2003). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y procesos*. Mc Graw Hill. Décima Edición, México.
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2004). *Metodología de las Ciencias Humanas. La investigación en acción*. Fondo de Cultura económica, México.
- Goffman, E. (1972) *Internados: Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Argentina, 1972. Amorrortu
- Goldhaber, G. (1997). *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana, México, D.F.
- Gómez, C. (1998). *Comunicación y Educación en la Era Digital, Retos y oportunidades*. Editorial Diana.
- Hernández R, y col. (2003). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Ibarra, E. y Luis H. (1985). *Teoría de la Organización: Desarrollo Histórico, Debate actual y perspectivas*”, en Ibarra Colado E. y Luis Montaña H. (comp). *Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias*. UAM-I, Págs. vii-xxvi.

- Sabino, C. (1995). *El proceso de investigación*. Venezuela. Editorial Panapo.
- Sierra, R. (1994) *Técnicas de investigación Social*. 9ª. Edición. Madrid. Editorial Paraninfo, S. A. 1994. 705p. ISBN 84-283-1548-5
- Siliceo, C. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. Mc Graw Hill. México.
- Simón, A. (1988). *El Comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Buenos Aires.
- Tamayo y Tamayo, M (2005). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Noriega editorial, Lumusa.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de Investigación. La búsqueda de significados*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Tuesta, N. (2010) *Autoevaluación de la Calidad de la Comunicación Organizacional interna en la Institución Educativa “Santo Toribio de Mogrovejo” del distrito de Zaña – Chiclayo 2010*. Universidad: Santo Toribio de Mogrovejo.
- 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.
- 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**

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA N° 40035 VÍCTOR ANDRÉS BELAUNDE**

**INSTRUCCIONES:**

1. Lea detenidamente cada una de las afirmaciones que se le presentan en este instrumento.
2. Marque con una “X” en la una alternativa 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.

**I. Información**

1. Recibe información sobre su institución educativa
  - a) Sí
  - b) No
  - c) A veces
2. Se siente identificado con su institución educativa.
  - a) Sí
  - b) No
  - c) A veces
3. La dirección informa sobre las actividades en la institución educativa.
  - a) Sí
  - b) No

c) A veces

4. En las reuniones y asambleas se informa sobre las actividades de la institución educativa.

a) Sí

b) No

c) A veces

## **II. Dirección**

5. Las interacciones comunicativas con los directivos se dan en grupo como en forma individual

a) Sí

b) No

c) A veces

6. La comunicación es ascendente, descendente, horizontal y transversal.

a) Sí

b) No

c) A veces

7. Se puede confiar totalmente en la comunicación que se recibe de los directivos de la institución educativa.

a) Sí

b) No

c) A veces

8. El contenido de las comunicaciones de los directivos es exacto y completo.

a) Sí

b) No

c) A veces

### **III. Personas e institución**

9. Me afectan las cosas que pasan en la institución educativa.

- a) Sí
- b) No
- c) A veces

10. Mi pertinencia a la institución educativa favorece mi desarrollo personal.

- a) Sí
- b) No
- c) A veces

11. Mi pertinencia a la institución educativa favorece mi formación profesional.

- a) Sí
- b) No
- c) A veces

12. Trabajar en la institución educativa contribuye a tener una buena vida.

- a) Sí
- b) No
- c) A veces

### **IV. Implicación**

13. Conozco los objetivos que persigue la institución educativa.

- a) Sí
- b) No
- c) A veces

14. Sabe cuáles son los valores fundamentales de la institución educativa.

- a) Sí

b) No

c) A veces

15. Participa en las actividades de la institución educativa para lograr los objetivos.

a) Sí

b) No

c) A veces

16. Las decisiones que toman los directivos de la institución educativa son acertadas.

a) Sí

b) No

c) A veces

*Gracias por su colaboración.*

**ANEXO 2**  
**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**PROPUESTA PEDAGÓGICA**

**1. Denominación**

Estrategias comunicacionales para mejorar el desempeño de los docentes en la institución educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018.

**2. Presentación**

La presente investigación enmarcada en la acción prospectiva de la modalidad proyecto factible, se orientó hacia el diseño de estrategias comunicacionales que permitan el óptimo desempeño laboral del docente. La propuesta se fundamenta en las debilidades detectadas en el estudio previo que permitió diagnosticar el proceso comunicacional que aplican los directores para orientar el desempeño laboral de sus docentes en cada una de las instituciones seleccionadas; donde se verificó que el tipo de comunicación que utiliza mayoritariamente los gerentes educativos es la formal, escrita y descendente caracterizada por ser vertical e impositiva, con barreras técnicas, semánticas, humanas y administrativas, con énfasis en la posición de autoridad, aunado a la comunicación informal bajo la técnica del rumor implementada por el personal docente que resta credibilidad y fiabilidad a las informaciones, lo que incide negativamente en el efectivo desempeño laboral de los docentes.

**3. Fundamentación**

La propuesta se fundamenta en las debilidades detectadas en el estudio previo que permitió diagnosticar el proceso comunicacional que aplican los directores para orientar el desempeño laboral de sus docentes en cada una de las instituciones seleccionadas; donde se verificó que el tipo de comunicación que utiliza mayoritariamente los gerentes educativos es la formal, escrita y descendente caracterizada por ser vertical e impositiva, con barreras técnicas, semánticas, humanas y administrativas, con énfasis en la posición de autoridad, aunado a la comunicación informal bajo la técnica del rumor implementada por el

personal docente que resta credibilidad y fiabilidad a las informaciones, lo que incide negativamente en el efectivo desempeño laboral de los docentes.

En razón de ello, se proponen estrategias comunicacionales que orienten la acción docente hacia su óptimo desempeño laboral; definiendo estrategias fundamentados en Koontz y Weihrich (2002; p. 56) los cuales coinciden con Ribeiro (2000; p.24) cuando pautan que las mismas son "programas generales de acción" que llevan consigo compromisos de énfasis en los recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones que contienen objetivos y acciones concebidos e iniciados con el propósito de darle a la organización una dirección unificada, que para la presente investigación se fundamentan en los procesos comunicacionales.

En atención a lo descrito, la propuesta se orienta hacia cambios de paradigmas, en la búsqueda constante de nuevas reglas, de ampliación de las fronteras del conocimiento para ser mejores y exitosos profesionales de la docencia, adoptando la filosofía de las comunicaciones efectivas pautadas por los autores Koontz y Weihrich (2002), Carrión (2001), Ribeiro (2000) y Davis y Newtrom (1998). Encauzando la conjugación de las teorías bajo tres enfoques:

- Comunicación y dinámica personal: Donde se proponen acciones para fortalecer los aspectos intrapersonales de la comunicación.
- Comunicación y relaciones interpersonales: Acciones para mejorar las habilidades en la comunicación interpersonal.
- Las comunicaciones efectivas: Con la visualización de estrategias que optimicen la comunicación organizacional.

Carrión (2001), afirma que la comunicación intrapersonal se fundamenta en tres premisas básicas: a.- se tiende a hacer aquello en lo que se piensa, b.- los pensamientos convertidos en comportamientos producen resultados, consecuencias, logros, éxitos o fracasos y c.- al pensar en forma diferente, el comportamiento será diferente y los resultados diferentes. Ahora bien, si el comportamiento depende del esquema mental de cada persona construido por las

impresiones sensibles de la realidad y experiencias individuales, dando un significado particular al contexto donde se desenvuelve, entonces, los procesos de cambios deben comenzar con la persona.

En el mundo actual, en el cual las exigencias como seres humanos y profesionales son cada vez mayores, el arte de la comunicación se convierte en un factor que permite hacer contacto con la realidad y posicionarse con éxito de ella, es por eso, que ante una comunicación se debe tomar conciencia de las emociones propias, comprender los sentimientos de los demás ante la información que se suministra, ser capaz de tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en y para un equipo y adoptar una actitud empática y social.

Ante la realidad anteriormente descrita, se hace necesario que los directores, como gerentes efectivos, demuestre sus capacidades, actitudes y valores siendo conscientes de sus emociones: percibirlas, identificarlas, comprenderlas, manejarlas interpretando los canales no verbales como el tono de voz, los ademanes y la expresión facial para que pueda expresar con veracidad y credibilidad las informaciones del modo más adecuado en función del lugar, momento y personas involucradas.

Todas estas razones permitieron a Koontz y Weihrich (2002) afirmar que la eficacia de la comunicación es responsabilidad de todos los miembros de una organización, tanto de los administradores como de los empleados en general, los cuales persiguen un propósito común. Las siguientes estrategias, tomadas de las claves individuales para mejorar los flujos y tipos de lenguajes comunicacionales desarrollados en la investigación, pueden contribuir a derribar las barreras de la comunicación intrapersonal:

- Los emisores de mensaje deben concebir claramente lo que desean comunicar. Significa aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución del mismo; motivado a lograr el propósito de la comunicación.

- Seleccionar adecuadamente la codificación y decodificación, las cuales deben realizarse por medio de símbolos familiares tanto para el emisor como para el receptor del mensaje; evitando la jerga técnica innecesaria, inteligible, sólo utilizarla para los expertos.
- La planificación de la comunicación no debe hacerse en el vacío. Se debe alentar la participación de otras personas en la recolección de los datos, análisis del mensaje y selección de los medios apropiados. El contenido del mensaje debe ser acorde al nivel de conocimiento de sus destinatarios y con al ambiente organizacional.
- Comunicar lo que sea valioso tanto para el destinatario como para la organización.
- Aprovechar las situaciones oportunas para transmitir mensajes, pues las circunstancias emotivas en las que se encuentre el receptor pueden alterar el contenido del mensaje; para ello debe desarrollar empatía e identificarse a través de su sensibilidad social con sus subordinados

#### **4. Objetivo**

Optimizar la comunicación para mejorar el desempeño de los docentes en la institución educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde.



## MODULO II

### Comunicación y Relaciones Interpersonales

**Objetivo General:** Fortalecer habilidades para la comunicación interpersonal

Objetivo Especifico	Contenido	Actividades	Estrategias	Recursos
Identificar las características de la comunicación Verbal.	Fortalecer la comunicación verbal.  Verificar la importancia de los gestos en la comunicación.	Aplicar técnicas acerca del hablar sin pensar es como disparar sin mirar.	Dinámica: La Imagen.  Video: Las Relaciones interpersonales en la organización.  Taller: Principios para mejorar la comunicación verbal.  La Escucha Activa.  Conclusiones.	Investigadora Facilitador. Participantes. Video Papel Bond. Marcadores Cañón multimedia – DVD.
Detectar las características de la comunicación.		Describir como los ojos son reflejos del alma.	Dinámica: Exprésate con gestos. (interacción grupal y por parejas).  Taller: Principios para mejorar la comunicación gestual.  Conclusiones.	Investigadora Facilitador. Participantes. Video Papel Bond. Marcadores Investigadora Facilitador. Participantes. Video Papel Bond. Marcadores

### MODULO III

#### Las Comunicaciones efectivas

**Objetivo General:** Identificar estrategias para optimizar la comunicación organizacional en las instituciones educativas.

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos</b>
Identificar las características de la comunicación escrita.	Aprender a interpretar y redactar informes.	Trata de seguir el hilo a una Comunicación.	Dinámica: Exprésate con el papel (se verifica la extensión, redacción y pertinencia) Taller: Redacción de Informes. Conclusiones.	Investigadora. Facilitador. Participantes. Video. Papel Bond. Marcadores.
Detectar las barreras en Las comunicaciones ascendentes, descendentes cruzadas.	Minimizar las Barreras comunicacionales. Manejar eficazmente el flujo Comunicacional.	Determinar que saber que no se sabe ya es saber. Verificar que liderar es una acción, no una palabra.  Reconocer que la autoridad y confianza son la clave del éxito	Taller: Barreras Comunicacionales. Dinámicas: a. Aislamiento vs integración. b. Descripción de la relación con el jefe. c. Cambio de roles.	Investigadora. Facilitador. Participantes. Video. Papel Bond. Marcadores.
Describir los componentes de oro para una comunicación eficaz.	Identificarse con la comunicación eficaz.	Determinar que se aprende a comunicarse, comunicándose.	Taller: La comunicación eficaz. Dramatización. Conclusiones.	Investigadora. Facilitador. Participantes. Video. Papel Bond. Marcadores.

### 5.1. Cronograma de actividades para realizar los módulos

<b>MÓDULO</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>FECHAS</b>	<b>HORARIO</b>
<b>I</b>	Comunicación y Dinámica Personal	2, 3 y 4 de Mayo	3:00 pm a 5:30 pm.
<b>II</b>	Comunicación y Relaciones Interpersonales	9 y 10 de Mayo	3:00 pm a 5:30 pm.
<b>III</b>	Las Comunicaciones efectivas	12 y 13 de Mayo	3:00 pm a 5:30 pm.

## ANEXO 3

## UNIVERSIDAD SAN PEDRO DE CHIMBOTE

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA
¿Cómo se viene desarrollando el proceso de la comunicación organizacional en la institución educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018?	<p><b><u>Objetivo general</u></b> Diagnosticar el proceso de la comunicación organizacional en la institución educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018.</p> <p><b><u>Objetivos específicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caracterizar el desarrollo de la información como dimensión de la comunicación organizacional.</li> <li>▪ Reconocer las características de la dirección como dimensión de la comunicación organizacional.</li> <li>▪ Identificar las características de las personas e institución como dimensión de la comunicación organizacional.</li> <li>▪ Precisar a la implicación como dimensión de la comunicación organizacional.</li> </ul>	Existen deficiencias en el proceso de la comunicación organizacional en la institución educativa N° 40035 Víctor Andrés Belaunde, Arequipa 2018.	Comunicación organizacional	<p><b>Tipo</b> Descriptivo y de campo.</p> <p><b>Diseño</b> No experimental.</p> <p><b>M - O</b> Dónde: M = Muestra O = Encuesta</p>	La población y muestra para este trabajo de investigación se constituye por 54 docentes.