

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
INTERNA Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA DOMINGO MANDAMIENTO
SIPÁN, HUALMAY, 2017**

PRESENTADO POR:

JAVIER JUAN SÁNCHEZ GUERRA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE LA
EDUCACIÓN**

ASESOR:

Mg. CARLOS ALBERTO GUTIERREZ BRAVO

HUACHO - 2018

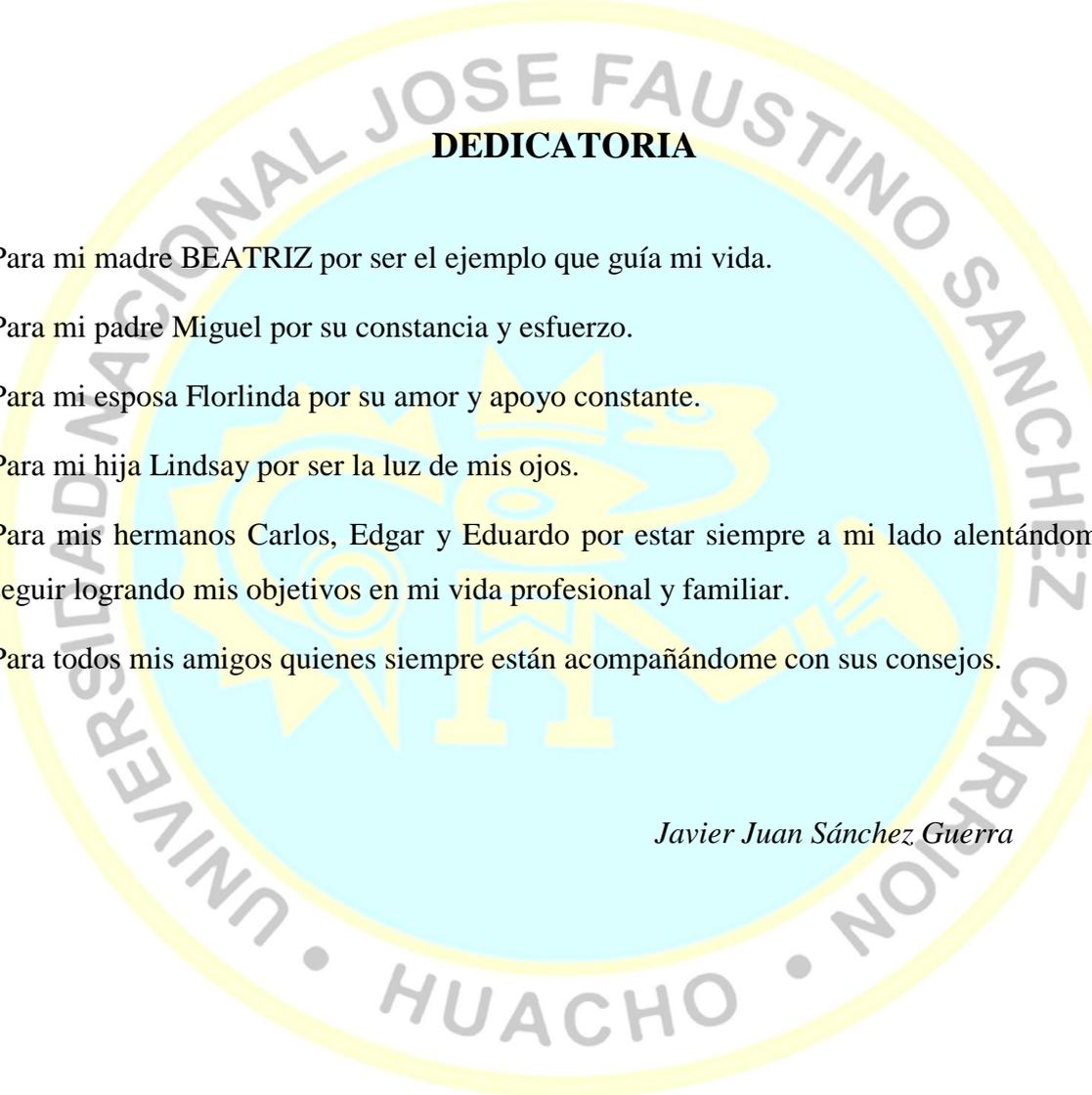
**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
DOMINGO MANDAMIENTO SIPÁN, HUALMAY, 2017**

JAVIER JUAN SÁNCHEZ GUERRA

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Mg. CARLOS ALBERTO GUTIERREZ BRAVO

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
HUACHO
2018**



DEDICATORIA

Para mi madre BEATRIZ por ser el ejemplo que guía mi vida.

Para mi padre Miguel por su constancia y esfuerzo.

Para mi esposa Florlinda por su amor y apoyo constante.

Para mi hija Lindsay por ser la luz de mis ojos.

Para mis hermanos Carlos, Edgar y Eduardo por estar siempre a mi lado alentándome a seguir logrando mis objetivos en mi vida profesional y familiar.

Para todos mis amigos quienes siempre están acompañándome con sus consejos.

Javier Juan Sánchez Guerra

AGRADECIMIENTO

Para aquellos maestros que tuve en mi etapa escolar en especial al Lic. Javier Fernández quien fue determinante para luego poder decidir seguir la especialidad de Lengua y Literatura.

Para mi alma mater Universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión y cada uno de sus catedráticos quienes aportaron en mi formación profesional.

Para los directivos, docentes y mis estudiantes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipan que apoyaron esta investigación.

Para mis amigos Jorge y Abraham por toda la orientación y acompañamiento para la ejecución y presentación de esta investigación.

Javier Juan Sánchez Guerra



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio	5
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Investigaciones internacionales	7
2.1.2 Investigaciones nacionales	9
2.2 Bases teóricas	11
2.3 Bases filosóficas	43
2.4 Definición de términos básicos	45
2.5 Hipótesis de investigación	46
2.5.1 Hipótesis general	46
2.5.2 Hipótesis específicas	47
2.6 Operacionalización de las variables	47
CAPÍTULO III	49

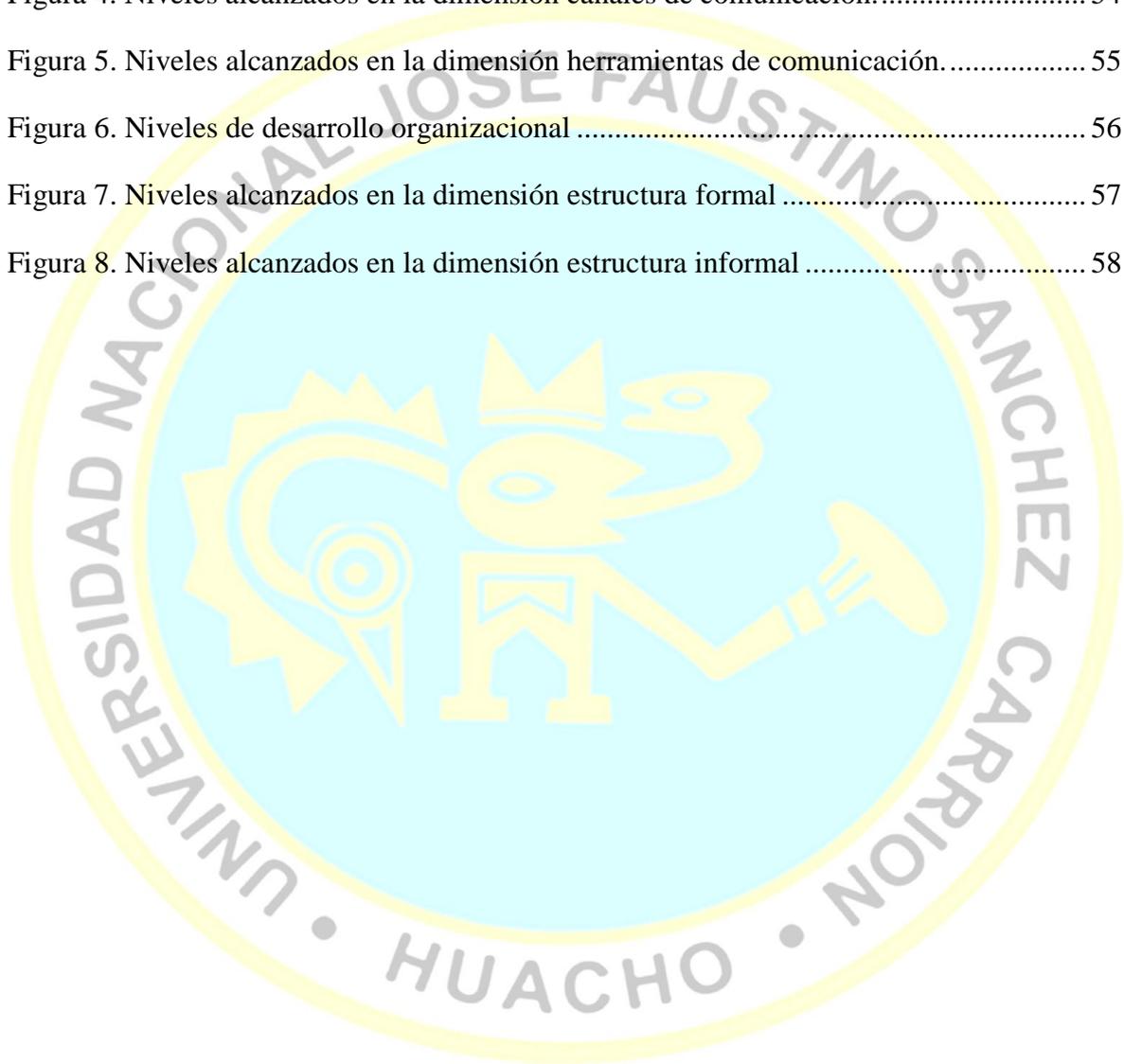
METODOLOGÍA	49
3.1 Diseño metodológico	49
3.2 Población y muestra	50
3.2.1 Población	50
3.2.2 Muestra	50
3.3 Técnicas de recolección de datos	50
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	51
CAPÍTULO IV	52
RESULTADOS	52
4.1 Análisis de resultados	52
4.2 Contrastación de hipótesis	59
CAPÍTULO V	64
DISCUSIÓN	64
5.1 Discusión de resultados	64
CAPÍTULO VI	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
6.1 Conclusiones	67
6.2 Recomendaciones	68
REFERENCIAS	70
7.1 Fuentes documentales	70
7.2 Fuentes bibliográficas	70
7.3 Fuentes hemerográficas	72
7.4 Fuentes electrónicas	72
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Niveles alcanzados en la comunicación organizacional.....	52
Tabla 2. Niveles alcanzados en la dimensión tipos de comunicación	53
Tabla 3. Niveles alcanzados en la dimensión canales de comunicación.	54
Tabla 4. Niveles alcanzados en la dimensión herramientas de comunicación	55
Tabla 5. Niveles alcanzados en el desarrollo organizacional	56
Tabla 6. Niveles alcanzados en la dimensión estructura formal del desarrollo organizacional.....	57
Tabla 7. Niveles alcanzados en la dimensión estructura informal del desarrollo organizacional.....	58
Tabla 8. Correlación entre las variables comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional.....	60
Tabla 9. Correlación entre los tipos de comunicación y el desarrollo organizacional	61
Tabla 10. Correlación entre los canales de comunicación y el desarrollo organizacional ..	62
Tabla 11. Correlación entre las herramientas de comunicación y el desarrollo organizacional.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de flujo de comunicación	19
Figura 2: Niveles alcanzados en la comunicación organizacional	52
Figura 3. Niveles alcanzados en la dimensión tipos de comunicación.....	53
Figura 4. Niveles alcanzados en la dimensión canales de comunicación.....	54
Figura 5. Niveles alcanzados en la dimensión herramientas de comunicación.....	55
Figura 6. Niveles de desarrollo organizacional	56
Figura 7. Niveles alcanzados en la dimensión estructura formal	57
Figura 8. Niveles alcanzados en la dimensión estructura informal	58



RESUMEN

El propósito de la investigación desarrollada en la Institución Educativa Público Domingo Mandamiento Sipán, del distrito de Hualmay, jurisdicción de la UGEL N° 09 - Huaura. En él se pudo observar inconvenientes que no permiten lograr una adecuada organización institucional, con serias condiciones de gestión en los niveles de administración y pedagógica, sin la conducción y liderazgo que se requiere para tales fines; con docentes renuente al cambio y conformistas, incoherencias en la asignación de funciones sin ningún criterio técnico conforme lo exigen los cambios sociales y económicos contemporáneos.

Lo que permitió visualizar que la principal dificultad en la institución educativa se concentra en la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional.

El objetivo general que se considera en la investigación es determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

La hipótesis de la investigación, la comunicación organizacional interna se relaciona directamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

La metodología utilizada fue descriptiva correlacional y sus resultados se expresan de forma cuantitativa. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la encuesta y la observación; las que se han procesado y permitido tener los resultados cuyas conclusiones describimos a continuación:

Primero: Existe una relación directa y significativa entre la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán de Hualmay, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,881 representando una correlación positiva alta.

En cuanto a la comunicación organizacional el 56,5 % de los docentes consideran que la comunicación organizacional es regular dentro de la institución; mientras un 25,8% consideran que la comunicación es deficiente y un 17,7% consideran que la comunicación organizacional dentro de la institución es buena.

Respecto al Desarrollo organizacional el 38,7 % de los docentes consideran que el desarrollo organizacional de la institución educativa se encuentra en un nivel medio; el 33,9 % de ellos consideran que el desarrollo organizacional se encuentra en un nivel bajo y el 27,4 % consideran que el desarrollo organizacional de la institución educativa se encuentra en un nivel alto.

Segundo: existe una relación directa y significativa entre la dimensión tipos de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán del distrito de Hualmay, debido a que la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0,732 representando una correlación positiva alta.

En cuanto a la dimensión Tipos de comunicación el 64,5 % de los docentes consideran que el tipo de comunicación utilizada dentro de la institución es regular; mientras un 19,4% consideran que el tipo de comunicación utilizada es deficiente y un 16,1% consideran que el tipo de comunicación utilizada dentro de la institución es buena.

Tercero: existe una relación directa y significativa entre la dimensión canales de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,813 representando una correlación positiva alta.

En cuanto a la dimensión canales de comunicación el 59,7 % de ellos consideran que los canales de comunicación utilizados dentro de la institución son regulares; mientras un 22,6 % consideran que los canales de comunicación utilizada son deficientes y un 17,7 % consideran que los canales de comunicación utilizada dentro de la institución son buenos.

Cuarto: existe una relación directa y significativa entre la dimensión herramientas de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,754 representando una correlación positiva alta.

En cuanto a la dimensión herramientas de comunicación el 43,5 % de los docentes consideran que las herramientas de comunicación utilizadas dentro de la institución son regulares; mientras un 29,0 % consideran que las herramientas de comunicación utilizadas son deficientes y un 27,4 % consideran que las herramientas de comunicación utilizadas dentro de la institución son buenas.

Palabras clave: Comunicación, organización, desarrollo, eficacia, eficiencia.



ABSTRACT

The purpose of the investigation developed in the Public Educational Institution Domingo Mandamiento Sipán, of Hualmay district, jurisdiction of UGEL N ° 09 - Huaura. In it it was possible to observe disadvantages that do not allow for an adequate institutional organization, with serious management conditions at the administration and pedagogical levels, without the leadership and leadership required for such purposes; with teachers reluctant to change and conformist, inconsistencies in the assignment of functions without any technical criteria as required by contemporary social and economic changes. What allowed to visualize that the main difficulty in the educational institution is focused on organizational communication and organizational development. The general objective that is considered in the research is to determine the relationship between internal organizational communication and organizational development in Domingo Domingo Sipán Educational Institution.

The hypothesis of the investigation, the internal organizational communication is directly related to the organizational development in the Educational Institution Domingo Mandamiento Sipán.

The methodology used was descriptive correlational and its results are expressed quantitatively. The data collection techniques used were the survey and observation; those that have been processed and allowed to have the results whose conclusions we describe below:

First: There is a direct and significant relationship between organizational communication and organizational development at Domingo Mandamiento Sipán de Hualmay Educational Institution, because the Spearman correlation returns a value of 0.881 representing a high positive correlation.

Regarding organizational communication, 56.5% of teachers consider that organizational communication is regular within the institution; while 25.8% consider that communication is deficient and 17.7% consider that organizational communication within the institution is good.

Regarding organizational development, 38.7% of teachers consider that the organizational development of the educational institution is at a medium level; 33.9% of them consider that organizational development is at a low level and 27.4% consider that the organizational development of the educational institution is at a high level.

Second: there is a direct and significant relationship between the communication types dimension and the organizational development in Domingo Domingo Sipán Educational Institution of the district of Hualmay, because the Spearman correlation that returns a value of 0.732 representing a high positive correlation.

Regarding the dimension Types of communication, 64.5% of teachers consider that the type of communication used within the institution is regular; while 19.4% consider that the type of communication used is deficient and 16.1% consider that the type of communication used within the institution is good.

Third: there is a direct and significant relationship between the dimension of communication channels and organizational development in Domingo Domingo Sipán Educational Institution, because the Spearman correlation returns a value of 0.813 representing a high positive correlation.

Regarding the communication channels dimension, 59.7% of them consider that the communication channels used within the institution are regular; while 22.6% consider that the communication channels used are deficient and 17.7% consider that the communication channels used within the institution are good.

Fourth: there is a direct and significant relationship between the dimension of communication tools and organizational development in Domingo Domingo Sipán Educational Institution, because the Spearman correlation returns a value of 0.754 representing a high positive correlation.

Regarding the communication tools dimension, 43.5% of teachers consider that the communication tools used within the institution are regular; while 29.0% consider that the communication tools used are deficient and 27.4% consider that the communication tools used within the institution are good.

Keywords: Communication, organization, development, efficiency, efficiency.

INTRODUCCIÓN

La investigación está basada en la relación entre la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán, del distrito de Hualmay, de esta manera se podrá visualizar la problemática que surge por las incoherencias en la comunicación y las condiciones de desarrollo entre los diversos agentes educativos, que muestran una serie de deficiencias y debilidades.

Se conoce por comunicación organizacional al proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

La gestión organizacional trata sobre el desarrollo, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización con un fin en común. También es el trabajo que hace la gerencia para que sus miembros se sientan parte de una causa creíble, sostenible y funcional.

La tesis propone la investigación de tipo descriptivo correlacional de las variables comunicación organizacional interna y la gestión organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

Se estructura en cinco capítulos, según lo estipula la Escuela de Posgrado de la Universidad.

Capítulo I se refiere al planteamiento del problema que relacionan a las variables de investigación.

Capítulo II conformado por el marco teórico que relacionan a las variables de investigación.

Capítulo III la que define la metodología a implementar en la investigación.

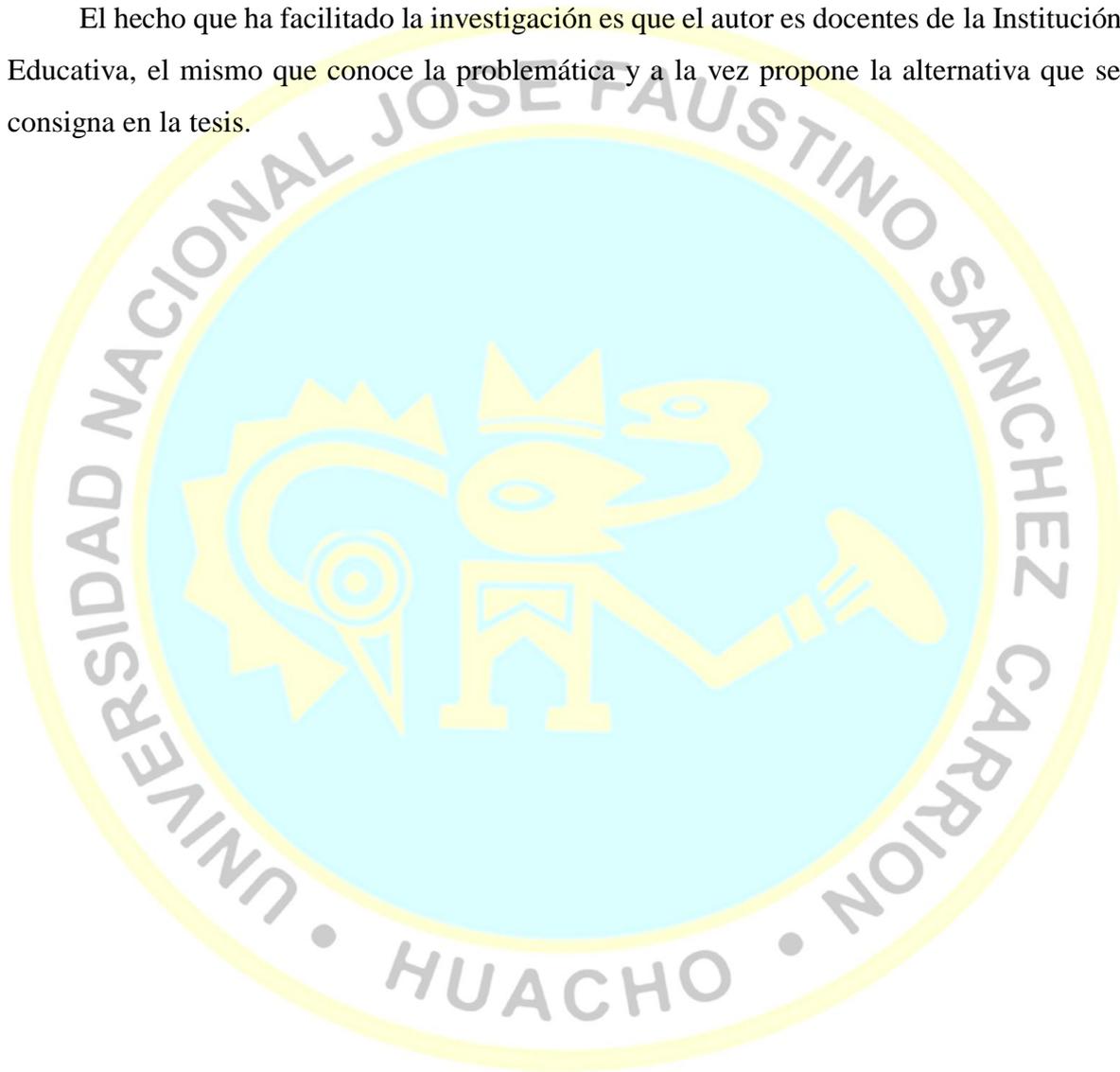
Capítulo IV se expone todo lo referido a los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección, tabulación e información, con sus respectivos cuadros y gráficos.

Capítulo V se muestra la discusión de resultados, que se contrastan con otras investigaciones.

Capítulo VI se muestra las conclusiones y las recomendaciones como resultado de la investigación.

El investigador contó con el apoyo de los directivos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán, respecto a la información y aplicación de instrumentos de investigación, que considero podrá solucionar la problemática identificada.

El hecho que ha facilitado la investigación es que el autor es docentes de la Institución Educativa, el mismo que conoce la problemática y a la vez propone la alternativa que se consigna en la tesis.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Revisando investigaciones en el ámbito internacional sobre comunicación interna y el desarrollo organizacional, puedo manifestar que, en Colombia existe una débil gestión organizacional en las instituciones educativas, debido a que internamente las instituciones no saben cuál es su significado, y cómo desarrollarse internamente. En Argentina, una mayoría de establecimientos educativos de nivel medio, no le otorgan la importancia que merece la comunicación institucional, como instrumento de planificación estratégica, que permite la implementación de políticas comunicacionales de mediano y largo plazo tendientes a mejorar el servicio educativo.

Buscando investigaciones nacionales sobre comunicación interna y el desarrollo organizacional, puedo manifestar que, en las instituciones educativas, la comunicación organizacional no es tomada en todas sus dimensiones para orientar la gestión directriz. En varias instituciones educativas del país, se puede evidenciar que existe insatisfacción, desmotivación, descoordinación del personal docente, los administrativos, los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa; a causa de una deficiente organización en la gestión de las instituciones. El ejercicio de una buena gestión implica cumplir con una serie de cualidades y exigencias personales de los que cumplen el rol de directivos; especialmente, de un conjunto de actitudes específicas que ayuden a la conducción exitosa de la institución educativa. Es preciso indicar que un buen manejo de la comunicación interna en las organizaciones es indispensable, es un aspecto que merece una atención especial, se considera fundamental para el funcionamiento eficaz de la institución educativa.

La comunicación interna en la organización cumple un rol fundamental para el logro de los objetivos planteados institucionalmente en los documentos de gestión y para el

bienestar de las personas. Dentro de estas condiciones considero que son pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional (identidad) y en la eficacia y productividad de la misma. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, comparta sus tareas, tome decisiones, resuelva problemas, entre otras.

El Ministerio de Educación MINEDU, implementó la Reforma Educativa a nivel nacional, la misma que favorece la organización de las instituciones educativas, orientando a través de documentos de gestión oficiales para ello. Entre los documentos destaca el Marco del Buen Desempeño Directivo MBDD, así como el Marco del Buen Desempeño Docente MBDD, Manual para Directivos, entre otros. Los mencionados documentos sustentan la organización de las instituciones educativas de gestión pública y privada en el ámbito nacional.

Las instituciones necesitan organizarse y comunicarse. No obstante, muchas instituciones educativas pese a contar con la fortaleza de la buena preparación académica de sus docentes, presenta muestras de insatisfacción, disconformidad, así como desmotivación, que considero, obedece a una deficiente gestión por parte del personal directivo y jerárquico. Se precisa una buena gestión de la comunicación al interior de una institución en el que se debe alcanzar un objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos. En este sentido la comunicación es tan importante para los que conforman una organización, en cuanto que mejora la calidad de vida profesional y laboral, como para los directivos y jerarcas, en tanto que integra las distintas áreas de la organización promoviendo la interacción entre ellas.

Considerando a las instituciones educativas como sistemas sociales. Si se desea administrar en ellas o hacer gestión, es necesario comprender su funcionamiento. Se combinan la aplicación de la ciencia, las personas, la tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. El comportamiento humano dentro de las instituciones educativas es impredecible, debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de las instituciones educativas. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un

gran valor. Si se está dispuesta a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas en la Institución Educativa.

La Institución Educativa Pública Domingo Mandamiento Sipán, ubicada en el distrito de Hualmay, provincia de Huaura, departamento de Lima, jurisdicción de la UGEL N° 09 Huaura, es la institución donde focalizamos un problema de índole organizacional, que en los últimos años enfrenta a una organización muy endeble, que ha visto debilitar su imagen educativa. Por otro lado, la comunicación interna como factor de desarrollo, también se muestra como una debilidad que afecta el desarrollo organizacional de la institución educativa.

La investigación propuesta asume la preocupación existente acerca de la dificultad de una comunicación n organizacional interna en las instituciones educativas, que entorpece una gestión de calidad en la organización institucional.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional interna y la gestión organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre los tipos de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán?

¿Cuál es la relación entre los canales de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán?

¿Cuál es la relación entre las herramientas de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar la relación entre los tipos de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

Determinar la relación entre los canales de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

Determinar la relación entre las herramientas de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

1.4 Justificación de la investigación

La investigación se justifica porque aporta un marco empírico para posteriores trabajos o programas educativos con fines de desarrollo de una comunicación eficiente y coherente dentro de una organización educativa adecuada, con valores y documentos de gestión elaborados de acuerdo con la realidad.

Del mismo modo, contribuye en la toma de conciencia de los agentes de la educación, quienes buscan actitudes y formas positivas de una buena comunicación, orientándose hacia un futuro mejor con miras al éxito.

Los resultados aportan información actualizada a la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán de Hualmay, para la formulación e implementación de planes, estrategias y acciones que permitan llevar a cabo una comunicación más efectiva, por otra parte lo interesante es que si la comunicación no se da en el ámbito formal, siempre, de todos modos, se dará en el ámbito informal, por tal motivo es importante determinar las barreras y fallas que ocasionan problemas a la organización en la institución educativa.

1.5 Delimitaciones del estudio

Delimitación Espacial.

La investigación se llevará a cabo en la Institución Educativa Pública Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay, provincia de Huaura, departamento de Lima.

Delimitación poblacional.

El grupo social objeto de la investigación son los directivos y docentes de la Institución Educativa Pública Domingo Mandamiento Sipán, sin hacer diferenciación de ningún tipo.

Delimitación Temporal.

La investigación se centrará en el año 2017; pero, para efectos del estudio, se partirá de un análisis situacional entre los años 2015 al 2016.

Delimitación temática.

Se realizará un análisis de la comunicación organizacional interna, a efecto de determinar su relación con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Pública Domingo Mandamiento Sipán de Hualmay.

1.6 Viabilidad del estudio

La viabilidad de la presente investigación se basa en el hecho que existen las condiciones sociales, políticas, económicas, de apoyo de la institución educativa, y de tiempo para poder realizarla sin ningún inconveniente, además de la preparación académica del autor del estudio. Por lo tanto:

Respecto a la viabilidad económica del estudio: se cuentan con los recursos necesarios para llevar adelante la investigación.

Respecto a la viabilidad geográfica y climática para realizar el estudio: no hay inconvenientes geográficos y climáticos que perturben la investigación.

Respecto a la viabilidad del apoyo de la institución educativa para realizar el estudio: no se tienen inconvenientes para el acercamiento directo y oportuno a la institución educativa con fines de la investigación.

Respecto a la viabilidad política para realizar el estudio: no hay preferencia política alguna, por lo que no existe sesgo alguno que perturbe la investigación.

Respecto a la viabilidad temporal para realizar el estudio: el factor tiempo es manejable de acuerdo con las necesidades propias de la investigación.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

(Cedaro, 2007) En su tesis, “Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las Universidades Públicas en Argentina en el marco conceptual de la gestión total de calidad. Análisis de un Caso”, llega a la siguiente conclusión:

Que los canales de comunicación interna de naturaleza oral han sido los más importantes para la obtención de resultados positivos en la gestión. Su testimonio valora positivamente la comunicación informal, recíproca y directa, eficiencia de un estilo de comunicación que se corresponde con un modelo de gestión basado en la instalación de la cultura de la calidad en la organización y en la atención de sus demandas esenciales, más que en una compleja red de procedimientos y reglamentaciones escritas.

Resulta también importante señalar la escasa importancia que los actores le han asignado a los canales de comunicación de naturaleza escrita, lo cual manifiesta claramente que desde su percepción consideran que los aspectos burocráticos no constituyen una vía ágil de comunicación para la gestión sino que, muy por el contrario, aportan muy poco a la solución de los problemas. (p. 89).

(Balarezo, 2014), en su tesis “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, plantea las conclusiones más relevantes de la investigación.

Se puede destacar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta esta. (p. 123).

(Falcones, 2014), en su tesis “Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain Guayaquil de Nestlé Ecuador” desarrolló la investigación que determinó las siguientes conclusiones:

El problema planteado para esta investigación consistió en conocer cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional, así como también identificar las debilidades y fortalezas culturales de esta unidad de negocio.

Por lo tanto el objetivo principal se centró en determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestlé Ecuador. Para ello se empleó investigación de tipo descriptivo con corte transversal. La población a ser investigada corresponde a 57 personas, entre personal operativo y ejecutivos. Para el estudio se tomó una muestra de 30 personas, de las cuales la mayoría es personal operativo con 1 a 5 años de servicios, entre 21 y 29 años de edad, y con estudios universitarios completos. Para el levantamiento de la información se aplicaron como técnicas, la encuesta y la entrevista. Mediante la encuesta, se aplicó el cuestionario Nestlé & yo (mide el nivel de satisfacción laboral el cual incluye varias dimensiones que permiten medir la cultura de la organización); y con la entrevista reiterada de Schein, se pudo evaluar las presunciones básicas respecto al comportamiento de la organización y al tipo de cultura dominante. Los resultados revelaron un clima organizacional con 89% de favorabilidad. Y se observaron algunas dimensiones de la cultura organizacional que necesitan fortalecimiento como cooperación, entrenamiento y reconocimiento. (p. 74 – 75).

(Carvajal, 2000), en la investigación: “Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto Militar”, tiene como propósito la necesidad de difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización castrense. Las conclusiones a las que llega en la investigación son:

La cultura organizacional castrense es rígida y desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros. El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el contexto militar se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas restantes, participativos y proactivos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral. (p. 83).

2.1.2 Investigaciones nacionales

(Bustamante, 2007), en la tesis La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa, aborda los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna en las organizaciones educativas. Las conclusiones:

En esta investigación descriptiva se aplicó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control. Se concluye en la necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución, proponiendo mejoras del sistema de comunicación interna a través de un programa de comunicación. Esta

investigación abre perspectivas para nuevos estudios que enfoquen la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional como temas que influyen en una mejor gestión de las organizaciones educativas. (p. 76).

(Roca, 2012), en la tesis Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II, tiene como propósito determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0.494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ($1 - \alpha$), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. (p. 70).

(Chuquicaña, 2006), en su investigación sobre la Cultura organizacional de la Institución Educativa N° 40178 Paucarpata – Arequipa – Perú, concluye que:

- Es importante la cultura organizacional, debido a que forma actitudes, entre docentes, alumnos y padres de familia y determina como la organización interactúa con su contexto.
- En una institución educativa cuya cultura esté impregnada de rutinas, métodos tradicionales y relaciones humanas deterioradas será más difícil de cambiar aunque no imposible.
- La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la ruptura de

barreras, la disminución de los niveles jerárquicos, la comunicación son algunas de las nuevas reglas.

La cultura organizacional es la médula de la organización, que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos los miembros de la Institución Educativa. (p. 85).

2.2 Bases teóricas

La Comunicación

Para iniciar se precisa definir el término de comunicación, que se detalla con los autores propuestos.

(Fernández C. , 2002), señala que “la comunicación es el proceso de transmitir mensajes y compartir significados por medio de símbolos. Los símbolos pueden ser lingüísticos, no verbales, pictóricos, anotaciones o de otra índole” (p. 185).

También la propuesta de (James, 1997), señala:

En una organización orientada hacia la calidad, la comunicación es una necesidad absoluta y gran parte de la gestión de calidad se basa directamente en la información compartida. Dicha información no puede ser compartida eficazmente, si la información disponible no es comunicada en el tiempo preciso y del modo apropiado. (p. 148).

Es importante también la propuesta de (Heinemann, P. y Gancho, C., 1980), quienes refieren:

Que es proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad. La estructura de este proceso es expresión de las relaciones que median entre los participantes de la comunicación. (p. 45).

Con lo manifestado por los autores mencionados anteriormente llegó a la conclusión: la comunicación en toda organización como las instituciones educativas, es trascendente, por lo que es necesario que la gestión institucional sea informada, compartida y comunicada a tiempo y bajo un modo apropiado, es decir, con asertividad, utilizando las herramientas y canales adecuados.

Otra forma de entender la comunicación, diré que son expresiones producidas por un emisor a través de códigos o símbolos (verbales o no verbales), que son emitidos en un mensaje, por medio de un canal hacia un receptor. Los códigos del mensaje deben ser comunes al emisor y el receptor para que el objetivo del acto de comunicación se cumpla.

Elementos de la Comunicación

Según (Capriotti, 1998), se considera los siguientes elementos: emisor, mensaje, código, canal, receptor y retroalimentación.

Emisor. Fuente que elabora y emite el mensaje, que proporciona la información. Puede ser un individuo, un grupo social, un país, etc. Mensaje. Conjunto de códigos organizados por el emisor con una intencionalidad. El mensaje es el contenido de la comunicación. En el modelo, el mensaje lleva implícito su elaboración sobre la base de un sistema de signos que sirven de elementos portadores, comprende el tema la racionalización de lo que se dice en torno a ese tema y la forma en que se expresa. Todo mensaje lleva también un sistema de valoraciones que el emisor ha plasmado en la selección del tema y en el tratamiento de este. Esto supone una escala de valor que se quiere transmitir. El proceso de estructurar un mensaje sobre la base de signos disponibles lo denominamos codificación. Código: Elementos que conforman el mensaje y que constituyen el conjunto de reglas de combinación pertenecientes a un sistema de señales específicas. Por ejemplo: las lenguas naturales poseen un determinado número de fonemas, morfemas y reglas de combinación pero que en sí mismo son una potencialidad y su única manifestación posible es a través de su realización en el mensaje. Canal o Medio: Soporte físico en que se expresa o manifiesta el mensaje. El vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc. Los canales pueden ser formales e informales; los primeros son aquellos que deben planearse y estructurarse adecuadamente, los segundos surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc. Receptor: El

ente que recibe el mensaje. Es la persona que recibe la información, el individuo o grupo a los que se le proporcionan los mensajes. Para la comprensión del mensaje necesita descodificar el mismo. Para su adecuada recepción (a partir de la intencionalidad del emisor), el receptor debe conocer los códigos empleados por el emisor. Retroalimentación o Feedback: El receptor se convierte en un emisor de una respuesta o comportamiento que el emisor inicial espera, recibe y comprueba con relación al objetivo de su mensaje inicial. La retroalimentación más rápida y directa ocurre cuando este proceso tiene lugar entre personas directamente. (p. 45 – 47).

Proceso de Comunicación

Son los pasos que se dan entre la fuente y el receptor como consecuencia de la comunicación. La comunicación requiere un propósito, expresado a manera de un mensaje a transmitir, se manifiesta entre el transmisor y un receptor. El mensaje se codifica, es decir se convierte en una forma simbólica, después se envía a través de un canal al receptor, quien decodifica o interpreta nuevamente el mensaje original. En consecuencia tenemos una transmisión de significado de un individuo a otro. El proceso de comunicación, consta de los siguientes pasos (Amoros, 2010):

Fuente de comunicación: Persona que transmite ideas, pensamientos, entre otros. Codificación: Se inicia el mensaje cuando la fuente codifica un pensamiento. Existen cuatro condiciones en la codificación del mensaje: Habilidad, actitud, conocimientos y sistema sociocultural. Mensaje: Se refiere al producto concreto real de la fuente codificadora. Es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura, etc. Canal: Se refiere al medio a través del cual transita el mensaje. Es elegido por la fuente, quien determina si el canal es formal o informal. Decodificación: Se refiere a la traducción del mensaje de la comunicación de la fuente. Tanto la fuente como el receptor, deben tener la suficiente capacidad para razonar; deben tener además habilidades, actitudes, conocimientos y la experiencia cultural necesaria. Receptor: Se refiere a la persona que recibe el mensaje, supone su entendimiento de lo transmitido. Retroalimentación: Es el último

paso del proceso, en esta parte se coloca el mensaje de regreso en el sistema, para confirmar que no hallan malos entendidos. (p. 76).

Comunicación Interna

Una definición sobre comunicación interna es contar a la organización lo que está bien haciendo en su proceso organizacional. La definición en su carácter informal, busca informar al personal de la organización de las noticias y acontecimientos que suceden en la interna. No tiene la intención de la participación del personal de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones. Según (Capriotti, 1998) “Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos”. (p. 23).

La definición de comunicación interna que manifiesta (Capriotti, 1998), relaciona los aspectos centrales de la comunicación en las empresas:

Es la que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner una tabla de anuncios o un buzón de sugerencias. (p. 25).

Sobre la base de la definición de comunicación interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización, se puede concluir en una definición aplicada a la investigación. El concepto de comunicación interna debe estar dirigida a los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, es decir, a la comunidad educativa de la Institución Educativa Pública Domingo Mandamiento Sipán de Hualmay. Esta situación nace como respuesta a las nuevas necesidades de las instituciones de motivar al equipo humano y retener a los mejores, en un entorno institucional donde el cambio organizacional es cada vez más rápido y previsible.

Para que exista autentica comunicación (Fernández, 2002), “no es suficiente con que haya información recíproca, deben existir intercambios reales, modificación de conocimiento mutuo que pueden afectar a las pautas de comportamiento”. (p. 54).

La importancia de la conciencia comunicativa

(Capriotti, 1998), “No hay ningún sistema de comunicación eficaz si no se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la compañía. Hay que generar conciencia de comunicación. Es necesaria la voluntad política de comunicar”. (p. 54).

En esta definición se encuentran dos aspectos claves de la organización empresarial: la idea de voluntad, de intencionalidad, en la puesta en marcha de una actividad comunicativa interna que sea abierta, amplia y participativa. Por otro lado, una clara identificación de la necesidad de que la comunicación sea una parte inherente a la organización, una forma de llevar adelante las tareas, los procesos o las decisiones de la compañía, y no solamente un instrumento de transmisión de la información.

La organización de la institución adquiere importancia por la dinámica y su estilo particular, la institución adopta una conciencia comunicativa fuerte en todos los niveles organizativos, desde la alta dirección hasta los trabajadores que desempeñan las mínimas tareas en la empresa.

Lo conclusión, permite señalar que cada nivel dentro de la organización tendrá sus responsabilidades de comunicación, y cada uno contribuirá a que la organización adquiera un carácter comunicativo ágil, dinámico y eficaz.

Funciones de la comunicación interna

La comunicación interna (Capriotti, 1998), “cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la organización”. (p. 85).

Si se considera tener una buena comunicación interna esta producirá mejora de la interrelación entre el recurso humano de la organización, ya sea en los niveles profesional, técnico y operativo. La interrelación favorece a la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida; de otro lado, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la organización. De esta manera, se adquiere una dinámica y agilidad mayor, que permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

La comunicación interna adecuada permitirá:

- Estimular la cohesión entre las personas en el grupo, se logrará una mayor penetración y conocimiento recíproco.

- Favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la alta dirección. Esto permitirá una mayor solidaridad entre los miembros de la organización, en todos los niveles y funciones.

Objetivos de la comunicación interna

De la definición de comunicación interna, se pueden establecer los objetivos que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización (Capriotti, 1998):

- A nivel relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía. - A nivel operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas. - A nivel motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía. - A nivel actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización. (p. 201 – 202).

Sin duda, estos objetivos globales no serán los únicos que se planteen a nivel de Comunicación Interna, sino que servirán de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la compañía.

La Comunicación Organizacional

La idea comunicación organizacional están señaladas en (Fernández C. , 2002) que expresa:

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

La comunicación organizacional, es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. (p. 98 – 99).

Según lo señalado, se puede entender que la comunicación organizacional en la Institución Educativa, se relaciona con el conjunto de mensajes que se difunden entre los agentes educativos involucrados y que influyen en las ideas y comportamientos de los receptores.

Clasificación de la Comunicación Organizacional

En el nivel organizacional, (Kreps, 1995) distingue dos niveles que asumen funciones diferentes en la cohesión y coordinación de la organización:

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

La comunicación externa es toda aquella dirigida al público externo a la organización, a fin de mantener o perfeccionar las relaciones y así

proyectar al medio la imagen corporativa de la organización. Las relaciones públicas son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que participan en la organización. (p. 88 a 90).

La comunicación interna en la institución educativa debe estar direccionada a corregir los errores que se puedan manifestar en la interna y a través de diversos medios poder comunicar e informar del avance, dificultades y logros de la institución.

Comunicación Organizacional Interna.

En la definición de (Fernández C. , 2002) sobre la comunicación organizacional interna, se tiene clara su posición:

La comunicación organizacional interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 112).

La comunicación organizacional interna según lo indicado anteriormente, se concibe como un conjunto de actividades planificadas y efectuadas oportunamente por los integrantes de una institución para mantenerse informados, integrados, motivados con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales y cumplir con los objetivos institucionales y su visión de una gestión exitosa.

En las instituciones educativas la comunicación organizacional interna se puede concebir, como el acto de planificar la información a ser comunicada, es decir los documentos de gestión que especifique los roles y funciones de cada uno de los integrantes, las metas y objetivos institucionales, de una manera participativa, asertiva y sobre todo retroalimentando la información proporcionada, para asegurar tener una visión y objetivos compartidos, y lograr el servicio de calidad que exigen los padres de familia, estudiantes y comunidad en general.

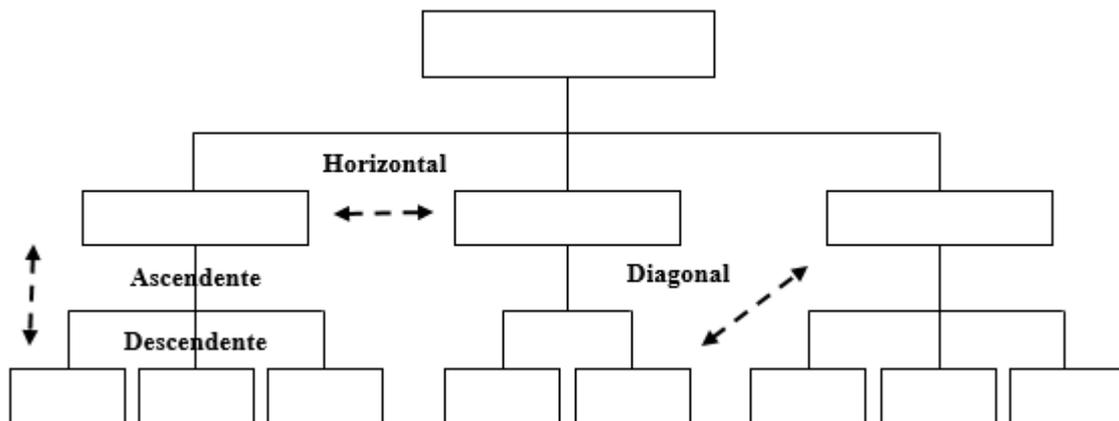
Tipos de Comunicación

En una organización es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías (Ivancevich, 2004), y esta se manifiesta de las siguientes situaciones:

Desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Siempre se ha visto a la comunicación de forma descendente, pero hoy se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la organización, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles). (p. 56).

Flujo de Comunicación

Figura 1: Esquema de flujo de comunicación



Fuente: Diseño propio

La Comunicación Descendente

(Ivancevich, 2004), “este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria” (p. 516).

En este tipo de comunicación los medios utilizados para la comunicación están vía mando, se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. La

comunicación vía escrita son: Memorándum, cartas, informes, manual de operaciones, folletos, reportes, entre otros.

La Comunicación Ascendente

(Ivancevich, 2004) "... se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración" (p. 517).

La comunicación ascendente se manifiesta, cuando un trabajador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño.

Los medios más utilizados para la transmisión de la comunicación ascendente son: Reunión periódica, entrevista personalizada, círculo de calidad, vía telefónica, a través de encuestas, Sistema de quejas y sugerencias (Buzones, cartas y mensajes a la administración).

La Comunicación Horizontal

(Ivancevich, 2004) "Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa, siendo un complemento esencial para la comunicación ascendente y descendente. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean cultos unas con otras" (p. 517).

Este tipo de comunicación presenta ventajas como: genera un espíritu de cooperación y logra crear un ambiente de trabajo en común, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de los departamentos de la empresa. Facilita la desinformación de los falsos rumores y los malos entendidos, rebajando la presión al aclararse las situaciones. Facilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos estamentos de la empresa. Se genera confianza y amistad entre los compañeros de la empresa.

La Comunicación Diagonal

(Hodgetts, R. y Altman, S., 1985), “Este tipo de comunicación se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas” (p. 82)

La comunicación diagonal permite solucionar los problemas cuando no existe una comunicación eficaz en otros de los tipos establecidos. Un ejemplo se manifiesta cuando el Jefe de recursos humanos coordina directamente con la secretaria de la gerencia.

Loa canales de Comunicación

Comunicación oral

(Ivancevich, 2004), “establece que es aquella comunicación que se produce cuando se emplea la palabra hablada para transmitir un mensaje. Las conversaciones pueden realizarse personalmente cara a cara, por teléfono, por discursos en reuniones, por circuitos cerrados de TV, o a través de una red de computadoras; todo ello facilita una interacción inmediata de doble dirección entre las partes”. (p. 512)

(Robbins, S. y Judge, T., 2009) “establece cualidades y desventajas a este tipo de comunicación, Entre otras ventajas cita que nos permite transmitir un mensaje verbal y recibir una respuesta en un mínimo de tiempo”. (p. 613)

Comunicación escrita

(Ivancevich, 2004), “la comunicación escrita es aquella que se establece cuando se transmite un mensaje mediante la palabra escrita. Este tipo de comunicación comprende los memorándums, cartas, publicaciones periódicas, tableros de avisos, informes, manuales, correos electrónicos, etc. o cualquier dispositivos que transmita palabras o símbolos escritos” (p. 513).

Este canal de comunicación tiene ventajas, según (Hodgetts, R. y Altman, S., 1985), es:

Es que por su carácter impersonal, ésta puede ser compleja o extensa, por lo cual resulta importante para las organizaciones el tener registro permanente, legible y verificable, ya que el hecho de asentar algo por escrito, nos orilla a pensar con mayor cuidado lo que se quiere transmitir, asunto éste que nos hace concluir que, normalmente, las comunicaciones escritas pudieran presentar la probabilidad de encontrarse bien pensadas, con más estructura lógica y claridad. (p. 613)

Comunicación electrónica

(Ivancevich, 2004), plantea al respecto:

La comunicación electrónica es la forma avanzada de comunicación utilizando las más sofisticadas tecnologías. La especie humana es de carácter social, es decir, necesita de la comunicación; pues de otra manera viviríamos completamente aislados. Así, desde los inicios de la especie, la comunicación fue evolucionando utilizando cada vez técnicas más avanzadas, y tener mayor velocidad en el proceso. (p. 617).

El Internet ha revolucionado el mundo tal y como lo conocemos. La evolución que ha sufrido en los últimos tiempos el mundo tecnológico de la mano de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) ha sido tan importante y significativa que sus efectos han alcanzado y revolucionado tanto el día a día de las personas como el de las organizaciones y empresas, y por consiguiente se ha extendido a ámbitos tan cotidianos e impensables hasta hace tan solo unos años como la comunicación.

Herramientas de Comunicación

Las herramientas de comunicación son aquellas que utilizan recursos y tecnologías de la información y comunicación como medio para desarrollar capacidades de diálogo, de discusión y debate, de interacción y comunicación.

Entre los más reconocidos tenemos: las revistas internas, los círculos de calidad, las pizarras de anuncios, el buzón de sugerencias, entre otros.

Las revistas internas.

(Jeffers, D. y Bateman, D., 1980), sobre la revistas interna plantea:

Los objetivos son crear una identidad organizativa, conocer las inquietudes de los miembros de la organización, establecer canales fluidos de comunicación entre todos los miembros -independientemente de la posición jerárquica- e informar a los empleados. Para ello, la estructura abarca informaciones de contenido social (actividades culturales y deportivas, anuncios de personal, crónicas sobre empleados), informaciones de la organización (sobre el sector económico en el que se encuadra, noticias financieras o de producción) y contenidos relacionados con los empleados (relaciones con el trabajo, promociones, beneficios

económicos o sociales). De estas tres grandes temáticas, casi siempre se ha potenciado la primera y la segunda, mientras que el tercer aspecto no se encontraba privilegiado. Sin embargo, diversas investigaciones han analizado el uso de los empleados de esa herramienta y qué aspectos les resultan más atractivos. (p. 125).

Uno de los principales inconvenientes que tienen estos instrumentos es la temporalidad de aparición por las dificultades de creación que supone y por la necesidad de destinar personal exclusivamente a su elaboración.

Círculos de calidad

La propuesta de (Piñuel, J. y Lozano, C., 2006), al respecto escribe:

Su generalización se produjo en los años setenta, al socaire del éxito económico de Japón y de una cierta mimetización de sus estructuras organizativas.

Consiste en un pequeño grupo de personas (de cuatro a ocho, aproximadamente) que se reúnen periódicamente de manera voluntaria para discutir y analizar el funcionamiento de la organización. Propone determinadas soluciones a los directivos y, posteriormente, hace un seguimiento cuantitativo y cualitativo tras su aplicación. (p. 47).

Pizarras de anuncios

(Piñuel, J. y Lozano, C., 2006), “Instrumento que se puede utilizar en todos los sentidos de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal) y aportan facilidad de ejecución y la flexibilidad de su contenido y la complementariedad con otros instrumentos” (p. 49)

El éxito de la pizarra de anuncios depende de su contenido, pero también existen otros elementos que influyen en concretar y alcanzar los objetivos que se pretenden con este instrumento. Cabe tener en consideración:

- La ubicación debe realizarse en lugares concurridos y de fácil acceso visual.
- Responsabilizar a una persona que sustituya periódicamente el contenido y que evite la sobreabundancia de información y el solapamiento de todas ellas. Asimismo, la limpieza facilita el acercamiento y la intención de actualidad que debe tener.

- El contenido debe facilitar la legibilidad y ser atractivo visualmente y estar bien estructurado.

Buzón de Sugerencias

(Hodgetts, R. y Altman, S., 1985), señala que el buzón de sugerencia es:

Instrumento de comunicación ascendente que tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias -que no quejas o reclamaciones- sobre diversos aspectos: - Técnicos, tales como métodos de trabajo, mejoras organizativas, sustitución de materiales, tiempos de producción, mejora de la productividad. - Humanos, referidos a seguridad e higiene en el trabajo, turnos de vacaciones, mejoras sociales, condiciones en el trabajo. - Administrativos entre los que se encuentran nóminas, servicios en la organización, normas administrativas.

Su éxito se basa, principalmente, en que el usuario perciba su utilidad manifiesta, ya que debe ser un instrumento activo al tener que tomar la iniciativa y concretarla de manera argumentativa. Además debe dedicar tiempo a la reflexión, en primer lugar, y a la redacción, en segundo. Esa actividad exige respuesta de la organización al esfuerzo que ello supone.

(p. 130)

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional trata del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas (empresas). La organización funciona como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

Organización Empresarial

Para (Fernández J. , 2012) el estudio de la Organización de Empresas:

Forma parte del concepto general de la materia de administración, la cual tiene como finalidad la optimización de los recursos humanos, financieros, económicos y tecnológicos, a través de los elementos Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. La organización empresarial tiene como finalidad: - Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados. - Agrupar las actividades en una estructura lógica. - Designar a las personas las

actividades para que las lleven a cabo. - Asignar los recursos necesarios. - Coordinar los esfuerzos. (p. 182 - 183).

El autor (Lissack, 2011), sobre la organización empresarial:

Menciona que la organización empresarial es la determinación de qué actividades son necesarias para un determinado fin o programa y su agrupación ordenada para asignarlas a los individuos”. Asimismo, describe una estructura organizativa aunque ya menciona un determinado fin u objetivo común. Es una combinación voluntaria del talento humano que utilizan los medios, dirigida a un fin y caracterizada por la existencia de un esquema de relaciones entre dichos elementos”. Su carácter es esencialmente sociológico. (p. 212).

Adicionalmente (Lissack, 2011), “Se entiende por organización empresarial la combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen”. (p. 213). Por fin se tienen en cuenta la presencia de un objetivo común, el conjunto de hombres y de medios (técnicos, financieros, etc.), realizando un esfuerzo combinado de todos los recursos existentes en vista del fin común, y el sistema de relaciones y dependencias, dictando un conjunto de políticas, sistemas, procedimientos, funciones, comunicaciones y normas de disciplina.

La organización es la distribución ordenada de los recursos y funciones que se estiman necesarias para cumplir nuestro objetivo, es decir es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la empresa.

En base al criterio de los tres autores (Aramburu, 2012) (Fernández J. , 2012) y (Lissack, 2011), puedo afirmar que la organización empresarial es la determinación del conjunto de actividades indispensables para un determinado fin. Se entiende por organización empresarial la combinación de recursos disponibles en función de la consecución de un objetivo, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen. La organización empresarial siempre está en continua transformación, debido al entorno cambiante en que se desenvuelven las empresas y a las propias presiones de la competencia.

Estructura organizacional

Según (Robbins, 2011), sobre la estructura organizacional señala:

Dice que la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución. (p. 133).

Una organización grande o pequeña, por muy limitados o grandes que sean sus recursos, éstas deben ser utilizadas eficazmente si la administración de la organización quiere sobrevivir y prosperar, esta perspectiva requiere de la definición de objetivos y la asignación de responsabilidades en el trabajo. En esta medida, la asignación de responsabilidades es importante, aun cuando la organización está compuesta de una sola persona, porque él es quien debe manejar el tiempo eficientemente.

Bases de estructura organizativa

Una organización empresarial o institucional, consta de un conjunto de componentes, que coadyuvan a la consecución de una eficacia y garantía en las actividades que se desarrollan en cada una de ellas. Por ello, la estructura organizativa, representa la forma y figura organizacional, que permitirá lograr los objetivos, cumplir los planes de desarrollo y los correspondientes controles.

La estructura organizativa (Robbins, 2011), según su criterio:

Es la configuración de un esquema formal, en el que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del grupo humano, considerando para ello todos los elementos materiales y humanos para el logro de los objetivos, vale decir las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación. (p. 135).

En este orden, una estructura bien diseñada proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones, donde los componentes o bases que entran a formar parte dentro de la estructura organizativa (Robbins, 2011), son:

Alta dirección. Este nivel de la estructura organizativa, está formada por personas que deciden el presente y futuro de la organización, aprueban las políticas, estrategias, procedimientos, presupuestos, etc. (Por Ej.: Directorio, Consejo de administración).

Altos ejecutivos. Este nivel de la estructura organizativa está formada por personas que ejecutan las políticas, estrategias, procedimientos aprobados por la alta dirección; también toman decisiones y velan por la eficiente administración de los recursos.

Departamentalización. Este nivel de la estructura organizativa, está integrada por personas, que conforman los equipos de las secciones, divisiones operativas o administrativas, cuyas actividades son homogéneas y, generalmente a cargo de un responsable de departamento.

Funciones.- En este nivel de la estructura organizativa, corresponde a los procesos que se realizan en la actividad propia de la organización, aquí las personas aplican y cumplen los procesos establecidos para el logro de los objetivos. (p. 136 – 137).

Los componentes o bases de la estructura organizativa, para una mejor definición deberán ser representadas en los diagramas operativos, es decir en organigramas o procesos. Para ofrecer una imagen resumida de la organización, mediante representaciones esquemáticas que reflejen los diferentes niveles y posiciones dentro de la organización

Para (Hitt, 2011), la estructura organizacional se define:

Como la suma de las formas con las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos. (p. 74).

Los organigramas representan los aspectos fundamentales de la estructura de una organización, de ninguna manera son lo mismo que la estructura organizacional. Tal como la estructura anatómica de un individuo es más compleja que lo visible ante nuestros ojos,

una estructura organizacional también es más complicada de lo que pueda describir un organigrama. El conocimiento de los principios de la estructura y el diseño organizacional es la clave para interpretar el organigrama que no se puede ver, por supuesto, sin perder de vista los aspectos estructurales de una organización, los cuales sin ser tan visibles son igualmente importantes.

Siempre es necesaria cierta diferenciación o separación y especialización para realizar las actividades, incluso en las organizaciones pequeñas que no suman más de una docena de personas. Además, si a estos individuos y actividades separadas no se les reúne, podrían desviar sus caminos en distintas direcciones y por lo tanto, no contribuir con las necesidades fundamentales del cliente ni con los objetivos de la organización.

El autor (Lusthaus, 2011), afirma:

Que la estructura organizacional permite la asignación y realización, según establezcan las normas de la empresa, la realización coordinada y sinérgica de las tareas que conducen a las metas, de tal forma que las distintas funciones de planificación, información, gestión, coordinación, control, etc. estén atribuidas y sean responsabilidad de un sistema determinado. (p. 147).

El núcleo de la estructura organizacional es, pues, el conjunto de relaciones que convierte a la serie de sistemas en una organización. La estructura hace posible la transferencia, en tiempo y forma, de la información que genera cada puesto de trabajo y departamento a las unidades que la necesitan para continuar el proceso productivo, cuya realización se produce en fases o etapas en cada una de las que se incorpora una parte del valor añadido que forma parte del producto final. La estructura organizacional (Lusthaus, 2011), se manifiesta:

Estructura formal. La estructura organizacional formal explicita la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección.

Estructura Informal. La estructura informal es aquella formada por el conjunto de relaciones que surgen de manera espontánea entre las personas que componen la organización, es decir, relaciones sociales que se dan en

una organización sin haber estado definidas por la dirección de forma consciente y deliberada. (p. 52).

El Desarrollo Organizacional

Sobre desarrollo organizacional (Beckhard, 2010), manifiesta que: “Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta”. (p. 68).

En esta definición se identifica cinco elementos relevantes que deberán estar presentes en un cambio o intervención que se haga en la organización.

Otra definición (Mendoza, 1998), “Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados” (p. 75).

(Beckhard, 2010), presenta el modelo de "cambio de sistema total":

En el que hay cinco pasos de secuencia: (1) iniciar el programa, (2) diagnosticar problemas, (3) programar las "trayectorias", (4) poner en práctica las "trayectorias" y (5) evaluar los resultados. La programación y puesta en práctica de las "trayectorias" implica una intervención en cinco puntos de ventaja críticos que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito: las cinco trayectorias son la trayectoria de la cultura (aumenta la confianza), la trayectoria de las habilidades gerenciales (proporciona nuevas formas de enfrentarse a problemas), la trayectoria de creación de equipos (infunde la nueva cultura en cada unidad), la trayectoria de la estrategia - estructura (desarrolla un plan estratégico totalmente nuevo) y la trayectoria del sistema de recompensas (establece un sistema basado en el desempeño). (p. 70)

El Desarrollo Organizacional es un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la

organización y asegurar asila supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

El Desarrollo Organizacional requiere una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones de medio externo, conciencia y responsabilidad de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas), institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.

El Desarrollo Organizacional implica valores humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa), adaptación, evolución y/o renovación. Estos son cambios que aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

Para (Worlwy, 2011) el Desarrollo Organización (DO),

Es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral. El desarrollo organizacional se distingue de otras actividades planeadas de cambio, entre ellas la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos, porque se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas. Más aún, busca ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que las rodea. (p. 183).

(Beckhard, 2010), afirma que:

El Desarrollo Organizacional es una disciplina de reciente creación, por lo que se presenta en ella el fenómeno, poco frecuente en las ciencias sociales, de que la mayoría de los autores coinciden en términos generales en su definición. Por lo tanto lo definimos de la siguiente manera:

Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (p. 82).

También se lo puede considerar como un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Por lo tanto el Desarrollo Organizacional (Alvarez, 2011), es:

Una estrategia educacional compleja: Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.

Dirigida a toda la Organización: El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.

Administrada desde la alta gerencia: La experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores, el programa de Desarrollo Organizacional tiene pocas probabilidades de tener éxito.

Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas: Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento. (p. 58).

(Marshak, 2010), afirma que el “Desarrollo Organizacional se genera desde la parte más alta de las organizaciones con la finalidad de hacer más eficientes a las empresas”. (p. 35). El Desarrollo Organizacional debe ser un proceso dinámico, dialectico y continuo a partir de un diagnóstico previo. (Worlwy, 2011) “resalta al Desarrollo Organizacional porque este se centra en brindar a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas”. (p. 62).

Cambio Organizacional

Según (Marshak, 2010), “el Cambio Organizacional es la capacidad de adaptación organizacional a diferentes transformaciones que produzca el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Es el conjunto de variaciones estructurales que sufren las organizaciones” (p. 84).

Barreras para el cambio

Son condiciones negativas para que fluya adecuadamente un proceso de cambio organizacional. Al respecto se mencionan aspectos como: pérdida y resistencia (Franklin, 2004).

Pérdida. Aun cuando todo está cambiando en el entorno, muchas transformaciones pasan inadvertidas; nada permanece estático, sin embargo, las personas cuando el cambio se evidencia, se acercan y las involucra sintiendo mucho temor, porque no hay nada más seguro que el estado actual en que se encuentren. Podrían tener mejoras, pero generalmente las personas prefieren no comprometer su statu quo en aras de lo que representa una aventura. En el ambiente laboral esto se agudiza con mayor razón, por ser el medio de subsistencia del individuo. Cuando se anuncian cambios en una organización comienzan a darse manifestaciones de protesta que varían en su intensidad y forma, que provienen desde lo más hondo del ser humano y finalmente repercuten en las intenciones y acciones de la organización. Una manifestación de lo más común es el sentimiento de pérdida. Aun cuando los cambios sean anunciados y los involucrados ya estén prevenidos, la sensación de que algo se va de las manos interfiere en el ánimo y llega incluso a provocar malestares físicos. (p. 67).

Según (Franklin, 2004), durante el proceso de pérdida se dan varios tipos:

Seguridad. Como ya se mencionó anteriormente, el temor a perder el statu que genera temor en el individuo, su seguridad se ve amenazada, aun cuando en realidad no esté sucediendo; tiene que ver con lo indispensable que se sienta el individuo para la empresa, con el conocimiento que posea sobre su trabajo y con el tiempo que tiene laborando para la compañía.

Capacidad. Se relaciona precisamente con el grado de conocimientos o habilidades del empleado, éste considera que su capacidad no es suficiente como para enfrentar un cambio, sobre todo de carácter tecnológico, donde se requiere de conocimientos especializados, así que comienza a sentirse ignorante o poco útil.

Relaciones. Si el empleado se ve amenazado con perder su puesto por cualquiera que sea la razón, las relaciones con sus compañeros comienzan

a debilitarse, quizá porque sienta que ya no tiene caso continuarlas o por la competencia que ellos significan.

Sentido de dirección. Aunque se tenga o no se tenga una meta u objetivo bien definidos, ante el cambio se pierde la estabilidad, por lo menos internamente en el sujeto, quien comienza a creer que ha perdido el rumbo porque todavía no entiende o conoce la nueva dirección que toma la empresa.

Territorio. El hombre es un animal territorial, aun cuando de hecho no sea suyo un espacio, se apropia de él cuando es en el que se mueve cotidianamente. Ante el cambio, el individuo comienza a perder esa apropiación territorial de su lugar de trabajo, porque ya no representa lo que habitualmente, sino que ese espacio también sufrirá transformaciones que de una u otra forma va a afectarlo. (p. 68 – 69).

Puede que éstas no sean todos los tipos de pérdida que experimenta el involucrado en un proceso de cambio organizacional, aunque sí son las básicas, puede haber sentimientos mucho más profundos que son afectados y cuya manifestación es inapreciable.

Sobre la resistencia (Franklin, 2004), menciona:

Resistencia. Es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta manera la respuesta de los incorporados para alcanzar la estabilidad: de selección, de capacitación, de difusión, en fin, que están establecidos y que actúan como contrapeso para mantener la estabilidad. (p. 68).

Algunas consideraciones claves en el proceso de cambio que muy bien pueden vencer o por lo menos ayudar a, vencer la resistencia al cambio (Franklin, 2004):

Primero: La gente involucrada tiene el derecho de participar en la introducción al cambio, para que se sienta valorada y asuma de mejor agrado su compromiso. Segundo: Se debe tratar de entender la naturaleza del problema; identificar la o las fuentes de donde proviene la resistencia para dirigir los esfuerzos hacia ellas más especialmente. Tercero: La dirección general debe tener conciencia de su comportamiento, ya que sus actitudes pueden estar provocando la resistencia entre los niveles inferiores.

Cuarto: Las normas de comportamiento y actitudes deben ser para la toda la organización y debe enfatizarse en eso. Quinto: La alta dirección debe prestar más atención y observar las discusiones sobre temas importantes de cambio, para identificar la recepción o resistencia del mismo, en lugar de concentrarse en el desempeño de esas tareas. (p. 70).

Para (Alvarez, 2011), el Cambio Organizacional:

Es un proceso normativo que hace referencia a la necesidad de un cambio, fundamentado en la visión de la organización, para promover un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

El proceso de cambio es importante para poner en movimiento a las empresas, para sacarlas del letargo que puede estar llevándolas a la catástrofe financiera, y a la extinción. Orientando las características se puede mencionar tres etapas de la organización: El descongelamiento. El cambio o movimiento. El recongelamiento. (p. 83 - 84).

En el primer caso se descongela el statu quo, el cual puede ser considerado como un estado de equilibrio, esto se logra por medio de la motivación del individuo para que acepte el cambio; comienza la ruptura de hábitos y costumbres para abrir paso a nuevos modelos de conducta.

En el segundo caso sucede cuando una vez motivado el individuo se difunden los modelos de conducta deseables, y se promueven los incentivos necesarios para que se identifiquen y adopten dichos modelos.

En el tercer caso el recongelamiento se trabaja para que el nuevo esquema perdure, si tuvo el éxito deseado, de lo contrario, su duración será efímera y se readoptarán los viejos hábitos. Un permanente programa de reforzamiento será de gran utilidad en esta etapa.

El cambio organizacional a veces es difícil y costoso. A pesar de los retos, muchas organizaciones aplican los cambios necesarios con éxito. Las organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las que no lo son, la administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centro de atención de las organizaciones eficaces de todo el mundo, en muchos aspectos la administración eficaz del cambio significa comprender y emplear muchos de los principios y conceptos importantes del comportamiento organizacional.

Agentes de cambio

(Acosta, 2011), sobre los agentes de cambio:

Son personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Aunque cada una de estas entidades es de diferentes tamaño y a menudo requiere modalidades distintas de intervención, sería conveniente disponer de un esquema de análisis generalizable, que pudiera aplicarse tanto a un individuo como a un grupo, una organización o una colectividad pequeña. (p. 49).

Los agentes internos tienen a su favor el conocimiento de toda la empresa, gozan de credibilidad interna, mantienen relaciones con los gerentes y poseen información de cada uno de los departamentos o áreas, de sus problemas, necesidades, conflictos, están familiarizados con los productos y la tecnología, pero por otro lado no disponen de una visión objetiva de lo que sucede, están muy involucrados en los sucesos organizacionales que pierden la óptica que se requiere para la identificación minuciosa de factores que representen un riesgo para la empresa.

Los agentes externos son consultores eventuales con conocimientos especializados en la teoría y métodos de cambio que penetran en la organización a fin de estimular el cambio. La ventaja en su contratación es su perspectiva objetiva y fresca de los problemas, y el uso de una metodología especial y habilidades avanzadas para conocer los aspectos particulares que se deseen; tienen como límite su escaso o inadecuado conocimiento de la historia, cultura, operación, procedimientos y personal, y están en mejor disposición para hacer cambios drásticos ya que no tendrán que enfrentar las consecuencias que se desprendan del proceso.

Trabajo en equipo

Para (Mahieu, 2011), el trabajo en equipo se debe valorar en el proceso de cambio organizacional:

Menciona que el Trabajo en Equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. (p. 46).

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes. Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos.

El trabajo en equipo (Mahieu, 2011), implica la existencia de:

- Un objetivo, una finalidad o una meta común.
- Un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria.
- Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa.
- Una convocatoria explícita generadora de intereses movilizados y de motivaciones aglutinantes.
- La construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas).
- Una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno.
- Una instancia efectiva para la toma de decisiones.

Una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea. - Un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado. (p. 48).

En síntesis, un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración.

Según (Acosta, 2011), el trabajo en equipo es:

Un método de trabajo colectivo coordinado en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta. El equipo de trabajo es parte de las nuevas concepciones organizacionales. El conjunto de las personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal. (p. 98).

Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que produce un conjunto de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida,

sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción. Para el trabajo en equipo es necesario (Acosta, 2011):

Priorizar un objetivo común. Sobre el beneficio individual, entendiendo aquí no sólo el beneficio personal sino también el de la función individual dentro del equipo.

Capacidad de escucha. Cuando la comunicación no es cara a cara y aún en este caso oír no es escuchar. Creemos haber escuchado lo que estábamos dispuestos a oír, la capacidad de escucha requiere de reinterpretar la comunicación dentro del contexto de nuestros interlocutores.

Reconocer y valorizar el aporte de todos. Supone que todos los miembros de un equipo han sido convocados por su saber específico - especialización-. Por supuesto, cada especialista tiene su propio lenguaje y marco de referencia para abordar la problemática en común, que es diferente a la de los otros; y funciona todo el tiempo como un obstáculo al entendimiento.

Resolver por consenso. No imponer ideas, es la conclusión de haber valorizado la posición de los otros miembros del grupo y las especialidades que representan. Si cada uno está viendo un aspecto del problema que me es ajeno, no podemos por un exceso de entusiasmo apurar una decisión que no haya sido debatida y tomada en conjunto. (p. 99 – 100).

(Ander-Egg, 2011), tiene su punto de vista con relación al trabajo en equipo:

Afirma que el trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socio afectivo caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua, satisfactoria y gratificante. La característica de un equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo cooperativo que tiene un propósito común. (p. 143).

Desde el punto de vista operativo, la distribución de responsabilidades individuales y del trabajo conjunto se realiza mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas. No siempre es posible constituir un equipo de trabajo, aun cuando haya un grupo de personas

que decida hacerlo. Tienen que darse ciertas condiciones para que ello sea posible (Mahieu, 2011):

- Un trabajo que se ha de realizar conjuntamente.
- La existencia de una estructura organizativa y funcional.
- Un sistema relacional.
- Un marco de referencia común.
- Asumir que la construcción o formación de un equipo de trabajo es un proceso que lleva tiempo. (p. 78).

(Acosta, 2011) y (Mahieu, 2011), concuerdan en que el trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Para (Ander-Egg, 2011), “desde el punto de vista operativo, el trabajo en equipo es la distribución de responsabilidades individuales y del trabajo conjunto realizado mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas” (P. 43).

Estructura Formal en la organización

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Una organización formal presenta documentos de gestión (Aramburu, 2012), que caracteriza la identidad de las empresas. Encontramos dentro de estos documentos. El Plan estratégico institucional, el plan anual de trabajo, el reglamento de organización y funciones, el cuadro de asignación de personal, el reglamento interno, entre otros.

Proyecto Educativo Institucional – PEI

El proyecto educativo institucional (MINEDU, 2015), “es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel táctico-operativo de la institución”. (p. 22). El punto de partida son los objetivos operativos contenidos en el Plan estratégico. Estos deberán desglosarse hasta el nivel de actividades y a partir de ellas, establecer la secuencia de ejecución; la cuantificación y asignación de los recursos requeridos: humanos, físicos, institucionales, financieros, etc.

A nivel educativo se establece como documento de gestión al Proyecto Educativo Institucional. El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

La elaboración de un PEI no puede ser concebida al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional. Asume un carácter perspectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la visión de sociedad en la que aspiramos vivir.

Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad.

Plan Anual de Trabajo PAT

Un plan de trabajo (MINEDU, 2015), “es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles”. (p. 22).

Como instrumento de planificación, el plan de trabajo establece un cronograma, designa a los responsables y marca metas y objetivos.

Toda institución que decida acometer y diseñar un plan de trabajo para poder conseguir los objetivos que se ha marcado es importante que conozca el proceso necesario para establecer aquel. En concreto, los pasos que debe seguir son los siguientes: creación de una visión del plan, planteamiento de una estrategia, establecimiento del citado cronograma, determinación de las áreas que van a participar, definición de las tácticas, alienación de los distintos procesos del proyecto, asignación de las personas responsables, establecimiento de las métricas necesarias, planteamiento y consolidación de las estrategias de despliegue, y establecimiento de la estrategia de comunicación.

Reglamento de Organización y Funciones – ROF

El Reglamento de Organización y Funciones es el instrumento de Gestión Institucional (MINEDU, 2015), a través del cual “se precisan las funciones generales, líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación a nivel de unidades orgánicas establecidas en la Estructura Orgánica de la Institución”. (p. 23).

El Reglamento de Organización y Funciones formaliza la organización de la entidad y se constituye en un instrumento de gestión para el cumplimiento de metas y la obtención de resultados orientados a satisfacer las necesidades del usuario.

Cuadro de asignación de personal – CAP

El Cuadro para Asignación de Personal (CAP) tiene por finalidad (MINEDU, 2015), “formalizar la asignación de los cargos o puestos de trabajo necesarios para el óptimo funcionamiento de la entidad a las unidades orgánicas establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones”. (p.23).

Reglamento Interno – RI

El Reglamento Interno (MINEDU, 2015), “es el instrumento por medio del cual la institución educativa regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los agentes educativos, en relación con sus labores, permanencia y vida en la institución”. (p. 23).

El reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador. Es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria. Se encarga de contemplar aquellos aspectos no contemplados de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes.

Su importancia también se vislumbra al momento de tratar algún problema surgido con un trabajador, puesto que cualquier sanción debe estar contemplada en el reglamento, y si este no existe, la empresa tendrá dificultades si decide sancionar a un empleado sin las bases regulatorias y sin ofrecerle al trabajador un debido proceso, aspectos que deben estar en el Reglamento Interno de Trabajo.

Organigramas

Según (Ferrel, O., Ramos, H., Adriansens, M. y Flores, A., 2004), “el organigrama es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”. (p. 243).

Para (Franklin, 2004), “el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. (p. 78).

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

Estructura de la organización

Estructura Informal en la organización

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

La organización informal (Salazar, J., Guerrero, J, y otros, 2017), “se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal”. (p. 77).

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal. Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización formal se desarrolla en función de aspectos centrados en: cultura organizacional, la resolución de conflictos y el liderazgo.

La cultura organizacional

Para (Salazar, J., Guerrero, J, y otros, 2017), la Cultura Organizacional es:

Un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. Es posible reconocer distintas categorías de sistemas culturales, a saber: - Fuertes o débiles según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones. - Concentradas o fragmentadas según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización. - Tendientes al cierre o a la apertura según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno. - Autónomas o reflejas en virtud de si las pautas son singulares o imitación de un modelo externo. (p. 78).

Resolución de conflictos

(Mendia, I. y Areizaga, M., 2017), señalan que la resolución de conflictos es:

Proceso por el cual un conflicto de carácter interpersonal, intergrupalo, interorganizacional o internacional de raíces profundas es resuelto por medios no violentos y de forma relativamente estable, a través, primero, del análisis e identificación de las causas subyacentes al conflicto, y, consiguientemente, del establecimiento de las condiciones estructurales en las que las necesidades e intereses de todas las partes enfrentadas puedan ser satisfechas simultáneamente. (p. 2)

El conflicto forma parte de la vida y es un motor de progreso, pero en determinadas condiciones puede conducir a la violencia. Para mejorar la convivencia educativa y prevenir

la violencia, es preciso enseñar a resolver conflictos de forma constructiva; es decir, pensando, dialogando y negociando. Un posible método de resolución de conflictos se desarrolla en los siguientes pasos (Mendoza, 1998):

- Definir adecuadamente el conflicto.
- Establecer cuáles son los objetivos y ordenarlos según su importancia.
- Diseñar las posibles soluciones al conflicto.
- Elegir la solución que se considere mejor y elaborar un plan para llevarla a cabo.
- Llevar a la práctica la solución elegida.
- Valorar los resultados obtenidos y, si no son los deseados, repetir todo el procedimiento para tratar de mejorarlos. (p. 43).

El Liderazgo

A criterio de (Ruiz, 2010), el liderazgo dentro de las organizaciones:

Supone autoimponerse la responsabilidad de guiarlas a caminos de competitividad. Parece obvio pero conviene recordar que en el mercado empresarial, no todos los que se creen líderes actúan de tal forma, lo que a largo plazo crea confusión, deterioro en las relaciones humanas dentro de la empresa y situaciones de riesgo laboral. Lo más importante para las empresas es manejarse en el éxito, y nadie mejor que los líderes para conducirlos en ese trayecto. (p. 128).

Otros aspectos a tener en cuenta en el liderazgo empresarial son la disciplina con la misión, lo que supone adaptarse a los cambios para no perder el ritmo en la competitividad del sector, y nunca cerrar la ventana a la innovación ideológica y tecnológica.

(Daft, 2011), afirma que el liderazgo:

Es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. La siguiente figura resume los elementos básicos de esta definición. El liderazgo implica influencia, ocurre entre personas, éstas tienen la intención de realizar cambios importantes y éstos reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores. (p. 5 y 6).

2.3 Bases filosóficas

La investigación parte de un enfoque holístico que transparenta la postura filosófica de la investigadora y de su indagación científica sobre la realidad. Ello revela los fundamentos filosóficos de la ciencia. Son fundamentos filosóficos de la investigación los siguientes:

El fundamento ontológico: para develar la naturaleza del problema científico, el objeto de investigación y el campo de acción desde la comprensión de su esencialidad en tanto ente de la realidad, para lo cual el proceso de indagación científica sirve como medio que revela su naturaleza objetivo-subjetiva. Reconocer este punto de partida legitima la investigación, lo que apunta hacia la novedad, actualidad e inserción de sus aportes en el mundo real.

El fundamento gnoseológico: establece los nexos de ruptura y continuidad del conocimiento sobre el objeto y campo, a partir de la indagación de su marco teórico-referencial y el estado del arte de la cuestión científica que se investiga. Ello servirá de fundamento al aporte teórico que logra la investigación y hace legítimo y valedero su significado como ruptura-continuidad en el desarrollo científico, medible en su capacidad de perfeccionamiento del conocimiento de la ciencia.

El fundamento epistemológico: que confiere validez a la investigación científica, su producto teórico y su trascendencia para el sistema de conocimientos de la ciencia en cuestión. Para ello no solo es necesario organizar de modo conveniente la investigación, en términos de lógica y contexto de descubrimiento, sino también la forma en que se explican sus resultados en términos de lógica y contexto de justificación.

El fundamento lógico: es la validez de constructo, significado y sentido de la investigación en su conjunto y de sus aportes en particular.

El fundamento metodológico: presume la asunción de una regulación teórico-práctica de la investigación desde la capacidad integradora de métodos, procedimientos y estilos de pensamiento, en correspondencia con el modo en que se explora la realidad por las ciencias.

2.4 Definición de términos básicos

Comunicación.

La comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado.

Comunicación para el aprendizaje.

Espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual.

Cultura organizacional.

Es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

Docente.

Es un agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano.

Estudiantes.

El estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo. Es un ser único, es una realidad en desarrollo y cambiante en razón de sus circunstancias personales y sociales.

Formación de valores.

Es un proceso que se desarrolla en forma espontánea, no dirigida ni explícita, en el transcurso de las relaciones cotidianas, a través de la forma en que se orienta la apropiación de los conocimientos y de las normas que se establecen para regir el comportamiento social-escolar, y a través del tipo de interacciones personales que se establecen entre maestros y alumnos.

Gestión educativa.

Es un proceso de gobierno para el logro de los objetivos educacionales involucra a todos los actores de la educación.

Gestión participativa.

Es la responsabilidad de todos los miembros de una institución de tomar decisiones y responder por ellas.

Gestión pública.

Es una función pública, con una visión amplia, integradora y estratégica se enfoca en brindar los conocimientos y las herramientas necesarios para responder a los desafíos de crear valor, distribuir la riqueza, planear y ejecutar eficazmente, mejorar los procesos y servicios, y finalmente liderar.

Relaciones humanas.

Son los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, mediante la comunicación visual, lingüística y afectiva.

Relaciones interpersonales.

Es la capacidad y/o habilidad de interacción amical, en el marco de respeto de los derechos personales y que por intermedio de la comunicación desarrolla o se entabla entre una persona y al grupo al cual pertenece.

Trabajo en equipo.

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

Valores morales.

Son aquellos que lleva al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad en su razón.

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

La comunicación organizacional interna se relaciona directamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

2.5.2 Hipótesis específicas

Los tipos de comunicación se relacionan directamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

Los canales de comunicación se relacionan directamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

Las herramientas de comunicación se relacionan directamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

2.6 Operacionalización de las variables

Variable 1: Comunicación organizacional interna

Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
La comunicación organizacional interna define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.	Tipos de comunicación	Descendente Ascendente Horizontal Diagonal	Cuestionario Escala de comunicación organizacional interna
	Canales de comunicación	Orales Escritos Electrónicos Revistas	
	Herramientas de comunicación	Círculos de calidad Pizarras de anuncio Buzón de sugerencias	

Variable 2: Desarrollo organizacional

Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
El desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas.	Estructura formal	Proyecto educativo Institucional Plan anual de trabajo Reglamento de Organización y funciones Cuadro de Asignación de personal Reglamento interno Organigrama Cultura organizacional	Cuestionario Escala de desarrollo organizacional
	Estructura informal	Toma de decisiones Resolución de conflictos Liderazgo	

Variable 1: Comunicación organizacional

Dimensiones	Indicadores	N° ítems	Categorías	Intervalos
Tipos de comunicación		12	Deficiente	17 -32
			Regular	33 -45
			Buena	46 -54
Canales de comunicación		12	Deficiente	19 -32
			Regular	33 -47
			Buena	48 -53
Herramientas de comunicación		12	Deficiente	22 -33
			Regular	34 -49
			Buena	50 -59
Comunicación organizacional		36	Deficiente	70 -99
			Regular	100 -139
			Buena	140 -165

Variable 2: Desarrollo organizacional

Dimensiones	Indicadores	N° ítems	Categorías	Intervalos
Estructura formal		19	Bajo	23 -54
			Medio	55 -77
			Alto	78 -83
Estructura informal		19	Bajo	38 -51
			Medio	52 -65
			Alto	66 -78
Desarrollo organizacional		38	Bajo	63 -96
			Medio	97 -142
			Alto	143 -173

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

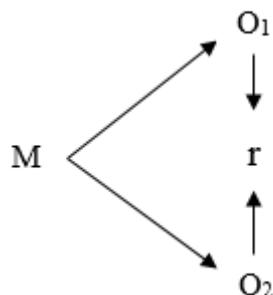
El diseño de una investigación es la estrategia o plan utilizado para responder el problema de investigación; asimismo se le considera como la base del desarrollo y prueba de hipótesis de una investigación específica.

Por el tipo de investigación es un estudio descriptivo, porque describe los hechos como observados, estudio correlacional porque estudia las relaciones entre la variable comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional en la institución educativa.

Por la manipulación de las variables en una investigación descriptiva. No hay manipulación de las variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. Su metodología es fundamentalmente descriptiva, aunque se vale de algunos elementos cuantitativos y cualitativos.

Por la naturaleza de los objetivos es una investigación descriptiva por que describe todos sus componentes; también es una investigación correlacional, por que persigue medir el grado de relación existente entre las dos variables.

Diseño descriptivo – correlacional (esquema)



Donde:

M = Muestra

O₁ = Observación de la V₁

O₂ = Observación de la V₂

r = Correlación entre ambas variables

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La totalidad del personal directivo, docentes y administrativos de la Institución Educativa, que hacen un total de 62 personas, tomando como fuente el CAP de la Institución Educativa.

3.2.2 Muestra

Como la muestra es relativamente pequeña y controlable, se tomó el 100 % de la población en estudio. La selección de la muestra se hará en forma aleatoria. Es decir la muestra estará compuesta por 62 docentes.

3.3 Técnicas de recolección de datos

El proceso de recopilación de los datos se realizó mediante la aplicación de dos instrumentos, los cuales se aplicaron a los docentes de la Institución Educativa Pública Domingo Mandamiento Sipán de Hualmay, con la finalidad de recoger la opinión que tienen respecto a la comunicación interna y la cultura organizacional.

Cuestionario de comunicación organizacional interna. Para docentes, de elaboración propia, está constituida por 36 afirmaciones con escalamiento tipo Likert. Hace referencia a diez dimensiones de acuerdo a la delimitación teórica de (Formanchuck, 2017)

Cuestionario de desarrollo organizacional. Para docentes, de elaboración propia, está constituida por 36 afirmaciones con escalamiento tipo Likert. Hace referencia a once dimensiones de acuerdo a la delimitación teórica de (Gómez, 2002).

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como fin generar resultado (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos de hipótesis de la investigación realizada.

En el procesamiento de datos debe mencionarse las herramientas estadísticas a utilizarse. Como lo menciona (Hernández, R., Fernández, C. y otros, 2010), “debe decidir qué tipo de análisis de los datos se llevará a cabo: cuantitativo, cualitativo o mixto”. (p. 345).

Tratamiento de los datos: Prepara la información para facilitar su análisis posterior. Codificación. Almacenamiento de los datos.

Estrategias de análisis: Elección del paquete estadístico SPSS 24 y el Excel. Análisis estadístico de los datos (Pruebas).

Los datos se analizarán mediante el sistema de análisis estadístico descriptivo e inferencial para relacionar las variables. Para la primera fase descriptiva se procederá a la organización, tabulación de los datos en una matriz, con ello se presentará en cuadros descriptivos de frecuencias, seguidamente los datos se analizarán mediante pruebas estadísticas para determinar la relación entre las variables previstas en las hipótesis específicas, y el análisis de correspondiente para contrastar la hipótesis general.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

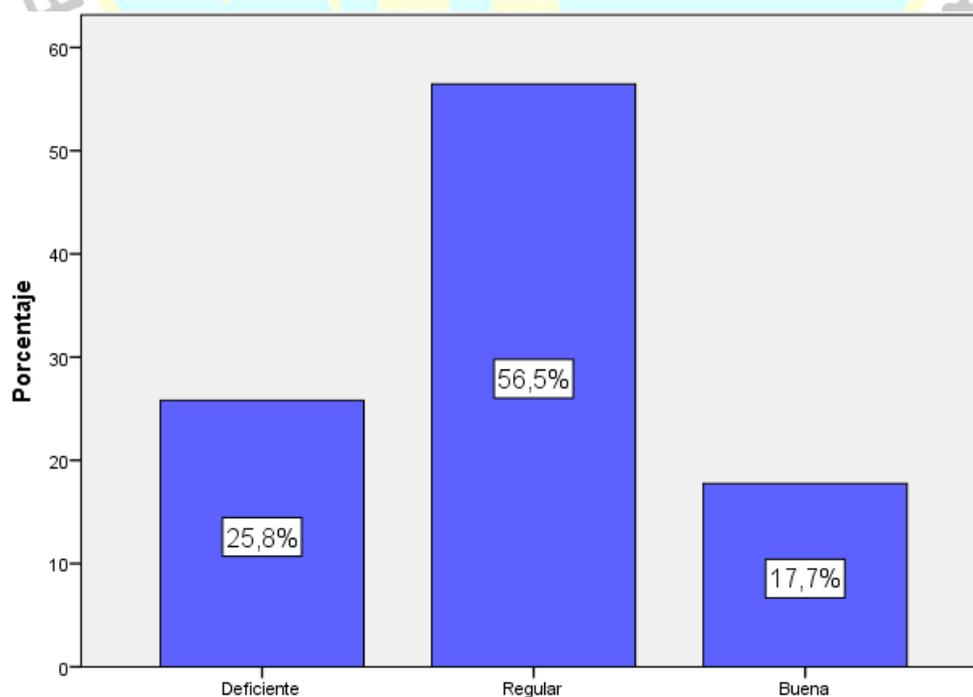
4.1.1 Descripción de la variable Comunicación Organizacional

Tabla 1: Niveles alcanzados en la comunicación organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	16	25,8	25,8	25,8
	Regular	35	56,5	56,5	82,3
	Buena	11	17,7	17,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán - Hualmay.

Figura 2: Niveles alcanzados en la comunicación organizacional



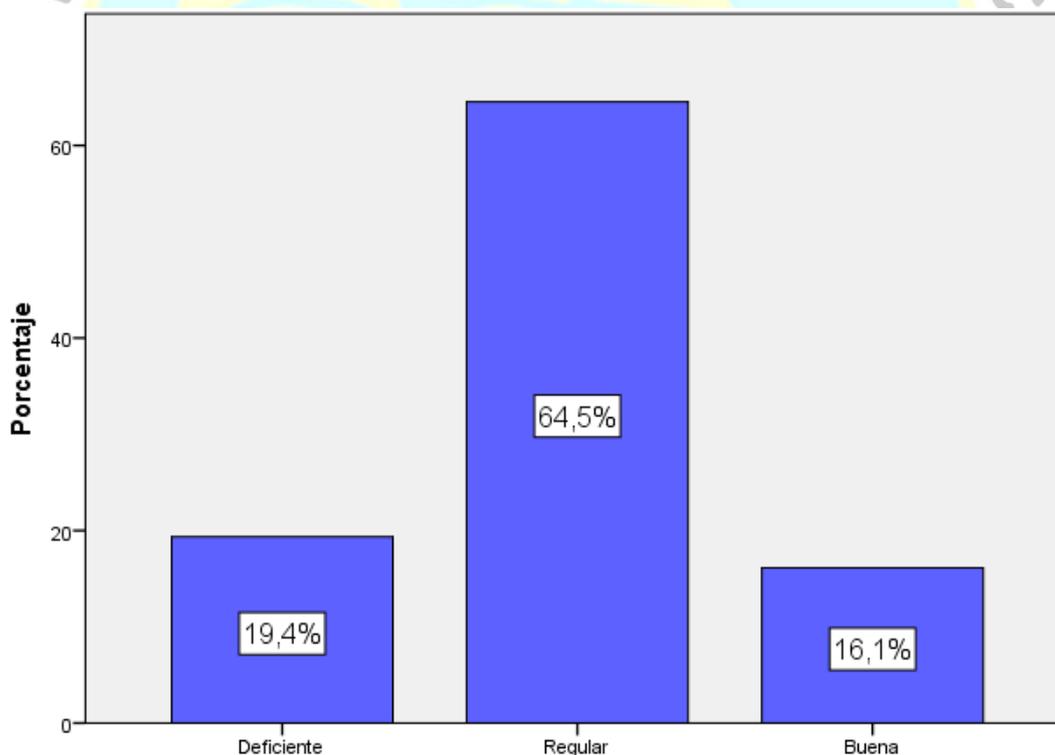
De la tabla 1 y figura 2, se observa que de un total de 62 docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán- Hualmay el 56,5 % de ellos consideran que la comunicación organizacional es regular dentro de la institución; mientras un 25,8% consideran que la comunicación es deficiente y un 17,7% consideran que la comunicación organizacional dentro de la institución es buena.

Tabla 2. Niveles alcanzados en la dimensión tipos de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	12	19,4	19,4	19,4
	Regular	40	64,5	64,5	83,9
	Buena	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán - Hualmay.

Figura 3. Niveles alcanzados en la dimensión tipos de comunicación.



De la tabla 2 y figura 3, se observa que de un total de 62 docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán- Hualmay el 64,5 % de ellos consideran que el tipo de comunicación utilizada dentro de la institución es regular; mientras un 19,4% consideran

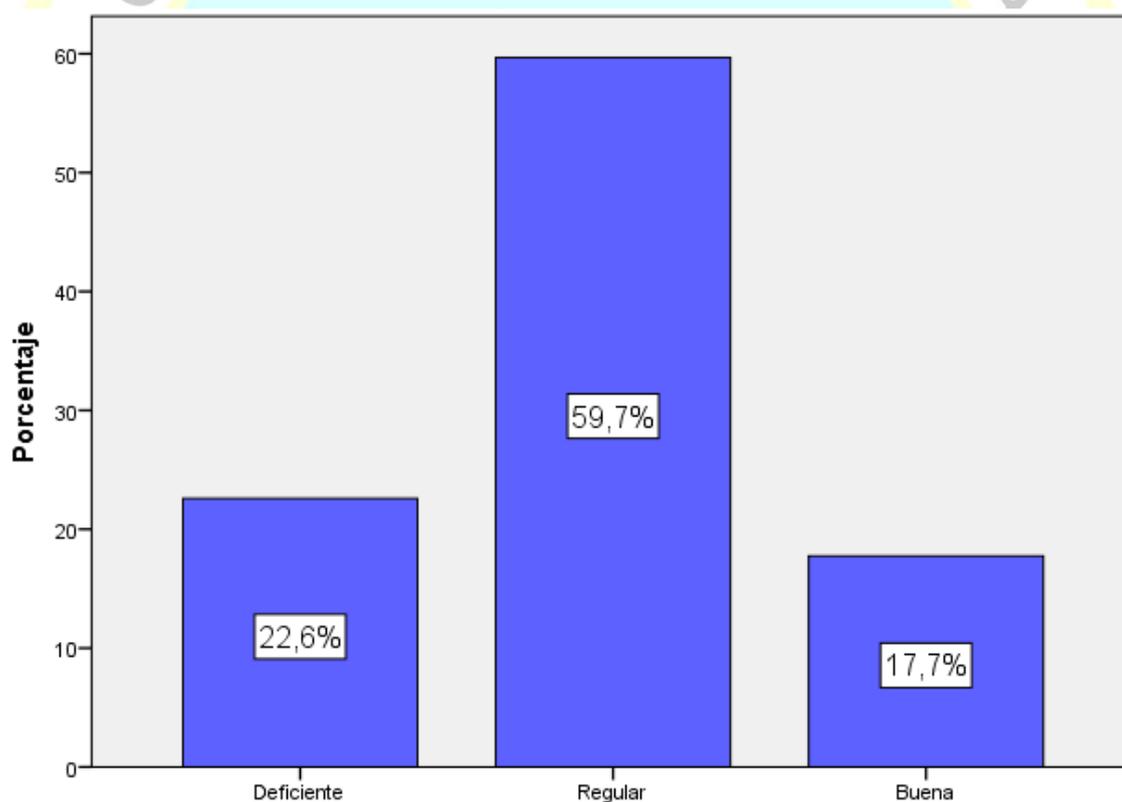
que el tipo de comunicación utilizada es deficiente y un 16,1% consideran que el tipo de comunicación utilizada dentro de la institución es buena.

Tabla 3. Niveles alcanzados en la dimensión canales de comunicación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	14	22,6	22,6	22,6
	Regular	37	59,7	59,7	82,3
	Buena	11	17,7	17,7	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán - Hualmay.

Figura 4. Niveles alcanzados en la dimensión canales de comunicación.



De la tabla 3 y figura 4, se observa que de un total de 62 docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán- Hualmay el 59,7 % de ellos consideran que los canales de comunicación utilizadas dentro de la institución son regulares; mientras un 22,6 %

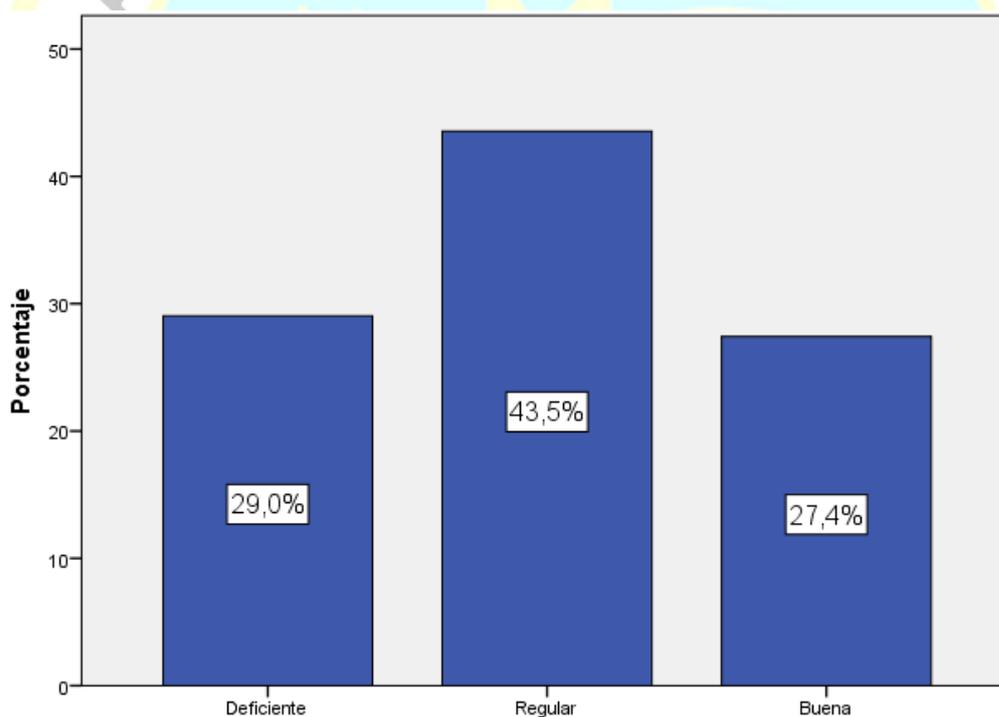
consideran que los canales de comunicación utilizada son deficientes y un 17,7 % consideran que los canales de comunicación utilizada dentro de la institución son buenos.

Tabla 4. Niveles alcanzados en la dimensión herramientas de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	18	29,0	29,0	29,0
	Regular	27	43,5	43,5	72,6
	Buena	17	27,4	27,4	100,0
Total		62	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán - Hualmay.

Figura 5. Niveles alcanzados en la dimensión herramientas de comunicación.



De la tabla 4 y figura 5, se observa que de un total de 62 docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán- Hualmay el 43,5 % de ellos consideran que las herramientas de comunicación utilizadas dentro de la institución son regulares; mientras un 29,0 % consideran que las herramientas de comunicación utilizadas son deficientes y un

27,4 % consideran que las herramientas de comunicación utilizadas dentro de la institución son buenas.

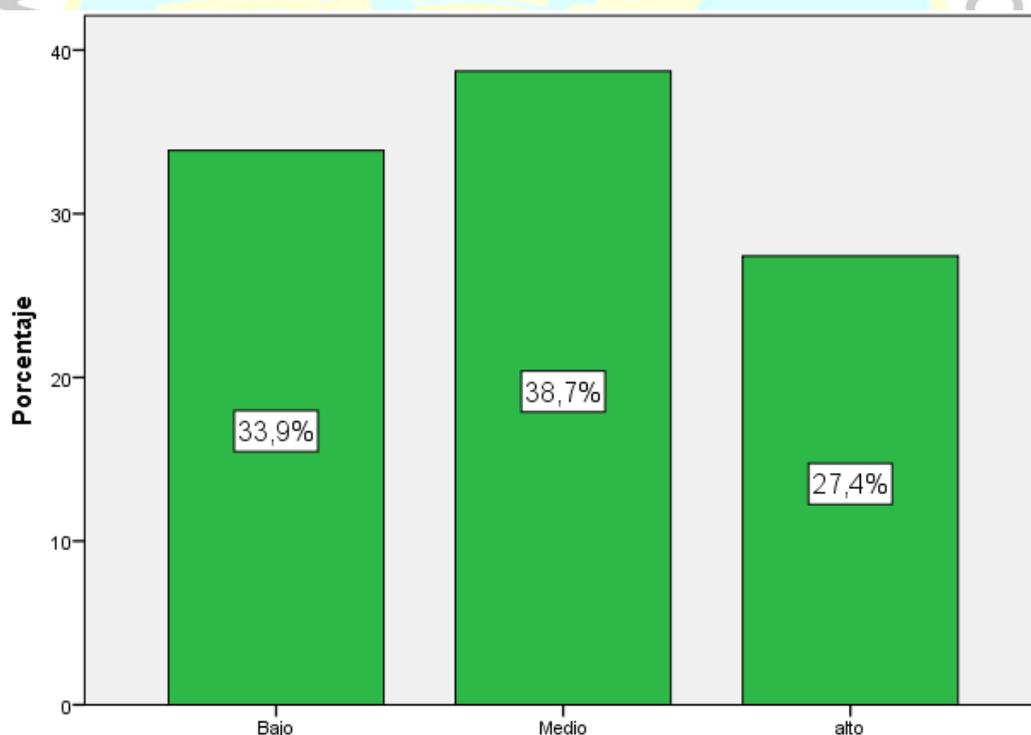
4.1.2 Descripción de la variable Desarrollo organizacional

Tabla 5. Niveles alcanzados en el desarrollo organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	21	33,9	33,9	33,9
	Medio	24	38,7	38,7	72,6
	alto	17	27,4	27,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán - Hualmay.

Figura 6. Niveles de desarrollo organizacional



De la tabla 5 y figura 6, se observa que de un total de 62 docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán- Hualmay el 38,7 % de ellos consideran que el desarrollo organizacional de la institución educativa se encuentra en un nivel medio; el 33,9 % de ellos consideran que el desarrollo organizacional se encuentra en un nivel bajo y

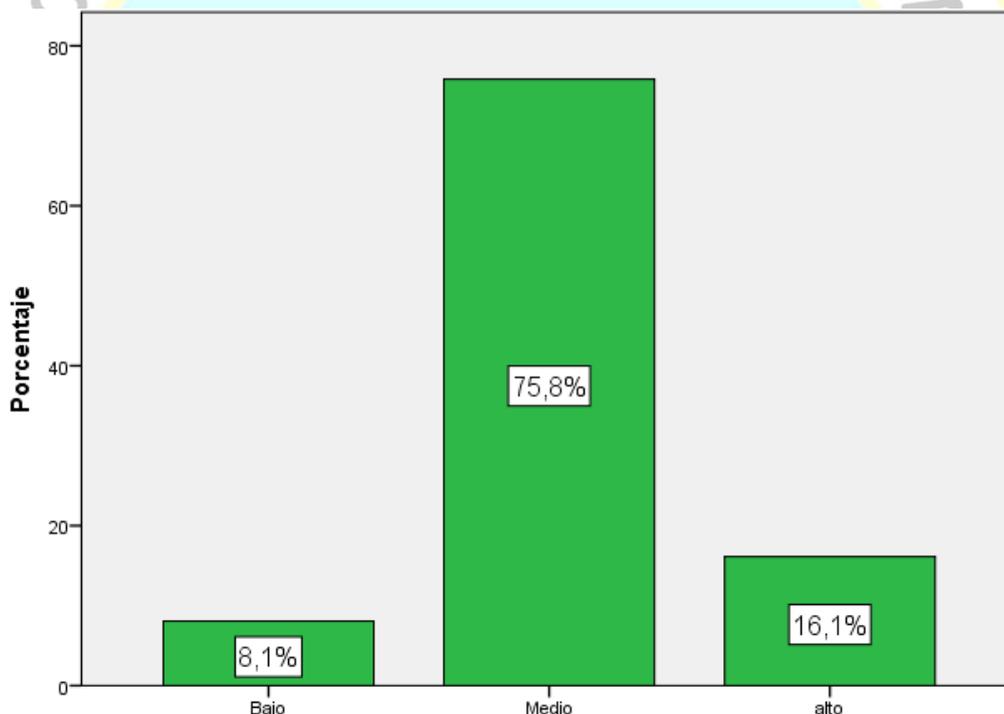
el 27,4 % consideran que el desarrollo organizacional de la institución educativa se encuentra en un nivel alto.

Tabla 6. Niveles alcanzados en la dimensión estructura formal del desarrollo organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	8,1	8,1	8,1
	Medio	47	75,8	75,8	83,9
	alto	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán - Hualmay.

Figura 7. Niveles alcanzados en la dimensión estructura formal



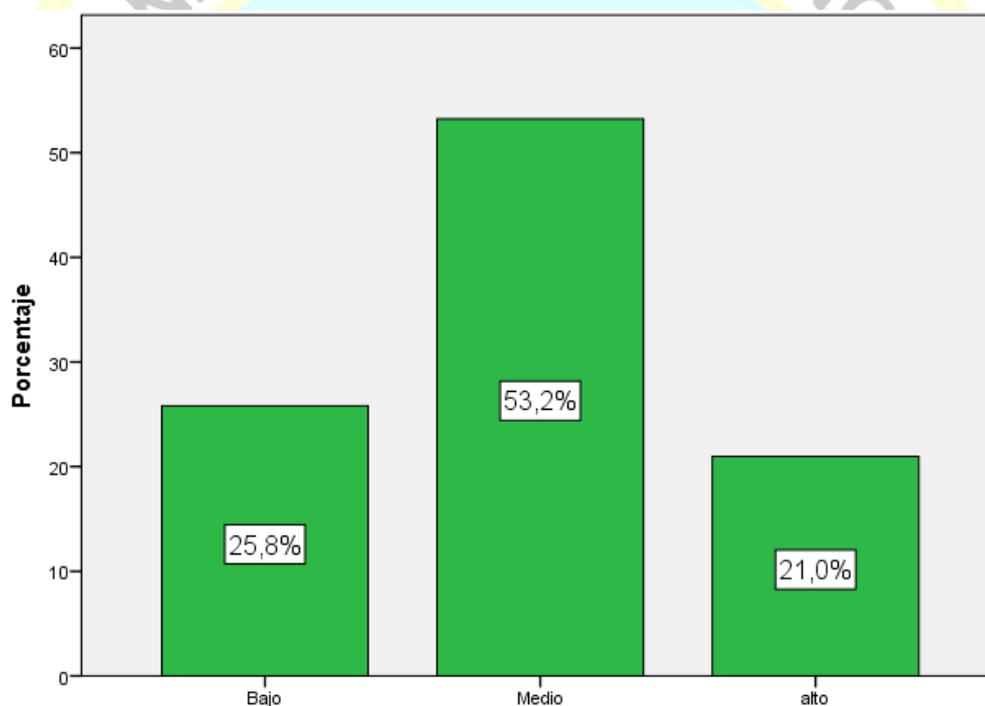
De la tabla 6 y figura 7, se observa que de un total de 62 docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán- Hualmay el 75,8 % de ellos consideran que la estructura formal del desarrollo organizacional de la institución educativa se encuentra en un nivel medio; el 16,1 % de ellos consideran que la estructura formal del desarrollo organizacional se encuentra en un nivel alto y el 8,1 % consideran que la estructura formal del desarrollo organizacional de la institución educativa se encuentra en un nivel bajo.

Tabla 7. Niveles alcanzados en la dimensión estructura informal del desarrollo organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	16	25,8	25,8	25,8
	Medio	33	53,2	53,2	79,0
	alto	13	21,0	21,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Nota: Cuestionario aplicado a docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán - Hualmay.

Figura 8. Niveles alcanzados en la dimensión estructura informal



De la tabla 7 y figura 8, se observa que de un total de 62 docentes de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán- Hualmay el 53,2 % de ellos consideran que la estructura informal del desarrollo organizacional de la institución educativa se encuentra en un nivel medio; el 25,8 % de ellos consideran que la estructura informal del desarrollo organizacional se encuentra en un nivel bajo y el 21,0 % consideran que la estructura formal del desarrollo organizacional de la institución educativa se encuentra en un nivel alto.

4.2 Contrastación de hipótesis

Interpretación de coeficiente de correlación de Pearson o Spearman

Valores	Interpretación
De - 0, 91 a - 1, 00	Correlación negativa muy alta
De - 0, 71 a - 0, 90	Correlación negativa alta
De - 0, 41 a - 0, 70	Correlación negativa moderada
De - 0, 21 a - 0, 40	Correlación negativa baja
De 0, 00 a - 0, 20	Correlación negativa prácticamente nula
De 0, 00 a 0, 20	Correlación positiva prácticamente nula
De 0, 21 a 0, 40	Correlación positiva baja
De 0, 41 a 0, 70	Correlación positiva moderada
De 0, 71 a 0, 90	Correlación positiva alta
De 0, 91 a 1, 00	Correlación positiva muy alta

Nota: La fuente se obtuvo de Bisquerra Alzina, Rafael. (2009). Metodología de la Investigación Educativa. Madrid: Muralla, S.A. p.212

4.2.1. Contrastación de la Hipótesis General

Hipótesis Alterna (H_a): La comunicación organizacional interna se relaciona directamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

Hipótesis nula (H₀): La comunicación organizacional interna no se relaciona directamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

. **Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$**

. **Regla de decisión:**

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $p \geq \alpha$; se acepta la hipótesis nula

. **Prueba estadística:** Prueba de correlación de Spearman

Tabla 8. Correlación entre las variables comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional.

			Comunicación organizacional interna	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Comunicación organizacional interna	Coefficiente de correlación	1,000	,881**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	62	62
	Desarrollo Organizacional	Coefficiente de correlación	,881**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	62	62

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la tabla 8, el valor Sig. (bilateral)= p_valor es de 0,00 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, si existe relación directa y significativa entre la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre la variable comunicación organizacional interna y la variable desarrollo organizacional, utilizando el coeficiente de Spearman, es de 0,881 lo que significa que existe una correlación positiva alta.

4.2.2 Contrastación de las hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Hipótesis Alterna (Ha): Los tipos de comunicación se relacionan directamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

Hipótesis nula (H₀): Los tipos de comunicación no se relacionan directamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

. Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

. Regla de decisión:

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $p \geq \alpha$; se acepta la hipótesis nula

. Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman.

Tabla 9. Correlación entre los tipos de comunicación y el desarrollo organizacional

		Tipos de comunicación		Desarrollo Organizacional	
Rho de Spearman	Tipos de comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,732**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
		N	62	62	
	Desarrollo Organizacional	Coefficiente de correlación	,732**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	.	
		N	62	62	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la tabla 9, el valor Sig. (bilateral)= p_valor es de 0,00 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, existe relación directa y significativa entre los tipos de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión tipos de comunicación y la variable desarrollo organizacional, utilizando el coeficiente de Spearman, es de 0,732 lo que significa que existe una correlación positiva alta.

Hipótesis específica 2

Hipótesis Alterna (Ha): Los canales de comunicación se relacionan directamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

Hipótesis nula (H₀): Los canales de comunicación no se relacionan directamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

. Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

. Regla de decisión:

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $p \geq \alpha$; se acepta la hipótesis nula

. Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman

Tabla 10. Correlación entre los canales de comunicación y el desarrollo organizacional

			Canales de comunicación	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Canales de comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,813**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	62	62
	Desarrollo Organizacional	Coefficiente de correlación	,813**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	62	62

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la tabla 10, el valor Sig. (bilateral)= p_valor es de 0,00 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, existe relación directa y significativa entre los canales de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión canales de comunicación y la variable desarrollo organizacional, utilizando el coeficiente de Spearman, es de 0,813 lo que significa que existe una correlación positiva alta.

Hipótesis específica 3

Hipótesis Alterna (Ha): Las herramientas de comunicación se relacionan directamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán.

Hipótesis nula (H₀): Las herramientas de comunicación no se relacionan directamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán

. **Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$**

. **Regla de decisión:**

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula
- Si $p \geq \alpha$; se acepta la hipótesis nula

. **Prueba estadística:** Prueba de correlación de Spearman

Tabla 11. Correlación entre las herramientas de comunicación y el desarrollo organizacional

			Herramientas de comunicación	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Herramientas de comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,754**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	62	62
	Desarrollo Organizacional	Coefficiente de correlación	,754**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	62	62

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la tabla 11, el valor Sig. (bilateral)= p_valor es de 0,000 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que, existe relación directa y significativa entre la dimensión herramientas de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán

Del mismo modo se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión herramientas de comunicación y la variable desarrollo organizacional, utilizando el coeficiente de Spearman, es de 0,754 lo que significa que existe una correlación positiva **alta**.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Al formularse el problema de la investigación para la tesis, se necesitaba saber si existía relación entre las variables comunicación organizacional positiva y el desarrollo organizacional, partiendo de ello se formuló los objetivos y las hipótesis. Luego de recolectar y procesar la información los resultados señala lo siguiente:

Existe una relación directa y significativa entre la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán de Hualmay, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,881 representando una correlación positiva alta.

En cuanto a la comunicación organizacional el 56,5 % de los docentes consideran que la comunicación organizacional es regular dentro de la institución; mientras un 25,8% consideran que la comunicación es deficiente y un 17,7% consideran que la comunicación organizacional dentro de la institución es buena.

Respecto al Desarrollo organizacional el 38,7 % de los docentes consideran que el desarrollo organizacional de la institución educativa se encuentra en un nivel medio; el 33,9 % de ellos consideran que el desarrollo organizacional se encuentra en un nivel bajo y el 27,4 % consideran que el desarrollo organizacional de la institución educativa se encuentra en un nivel alto.

Estos resultados se pueden contrastar con otros resultados de investigaciones, que son los siguientes.

(Cedaro, 2007) En su tesis, “Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las Universidades Públicas en Argentina en el marco conceptual de la gestión total de calidad. Análisis de un Caso”, llega a la siguiente conclusión:

“Que los canales de comunicación interna de naturaleza oral han sido los más importantes para la obtención de resultados positivos en la gestión. Su testimonio valora positivamente la comunicación informal, recíproca y directa, eficiencia de un estilo de comunicación que se corresponde con un modelo de gestión basado en la instalación de la cultura de la calidad en la organización y en la atención de sus demandas esenciales, más que en una compleja red de procedimientos y reglamentaciones escritas.

Resulta también importante señalar la escasa importancia que los actores le han asignado a los canales de comunicación de naturaleza escrita, lo cual manifiesta claramente que desde su percepción consideran que los aspectos burocráticos no constituyen una vía ágil de comunicación para la gestión sino que, muy por el contrario, aportan muy poco a la solución de los problemas”. (p. 89).

(Balarezo, 2014), en su tesis “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, plantea las conclusiones más relevantes de la investigación.

“Se puede destacar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta esta”. (p. 123).

(Roca, 2012), en su tesis “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II”. Plantea el propósito de la investigación, que fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura

organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

“El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0.494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ($1 - \alpha$), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”. (p. 70).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A partir de los datos obtenidos del estudio realizado y de su posterior análisis e interpretación se llegó a las siguientes conclusiones:

PRIMERO: Existe una relación directa y significativa entre la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán de Hualmay, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,881 representando una **correlación positiva alta**.

En cuanto a la comunicación organizacional el 56,5 % de los docentes consideran que la comunicación organizacional es regular dentro de la institución; mientras un 25,8% consideran que la comunicación es deficiente y un 17,7% consideran que la comunicación organizacional dentro de la institución es buena.

Respecto al Desarrollo organizacional el 38,7 % de los docentes consideran que el desarrollo organizacional de la institución educativa se encuentra en un nivel medio; el 33,9 % de ellos consideran que el desarrollo organizacional se encuentra en un nivel bajo y el 27,4 % consideran que el desarrollo organizacional de la institución educativa se encuentra en un nivel alto.

SEGUNDA: Existe una relación directa y significativa entre la dimensión tipos de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán del distrito de Hualmay, debido a que la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0,732 representando una **correlación positiva alta**.

En cuanto a la dimensión Tipos de comunicación el 64,5 % de los docentes consideran que el tipo de comunicación utilizada dentro de la institución es regular; mientras un 19,4%

consideran que el tipo de comunicación utilizada es deficiente y un 16,1% consideran que el tipo de comunicación utilizada dentro de la institución es buena.

TERCERA: Existe una relación directa y significativa entre la dimensión canales de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,813 representando una **correlación positiva alta**.

En cuanto a la dimensión canales de comunicación el 59,7 % de ellos consideran que los canales de comunicación utilizadas dentro de la institución son regulares; mientras un 22,6 % consideran que los canales de comunicación utilizada son deficientes y un 17,7 % consideran que los canales de comunicación utilizada dentro de la institución son buenos.

CUARTA: Existe una relación directa y significativa entre la dimensión herramientas de comunicación y el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán, debido a que la correlación de Spearman devuelve un valor de 0,754 representando una **correlación positiva alta**.

En cuanto a la dimensión herramientas de comunicación el 43,5 % de los docentes consideran que las herramientas de comunicación utilizadas dentro de la institución son regulares; mientras un 29,0 % consideran que las herramientas de comunicación utilizadas son deficientes y un 27,4 % consideran que las herramientas de comunicación utilizadas dentro de la institución son buenas.

6.2 Recomendaciones

Primero: Se hace necesario que en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán se implemente mecanismos de comunicación organizacional interna entre los agentes educativos para mejorar por ende la organización en la gestión tanto administrativa como pedagógica.

Segundo: La comunicación organizacional positiva se deberá ejecutar bajo el liderazgo directivo a todos los agentes educativos, para desarrollar mejorar sustanciales en el desarrollo organizacional.

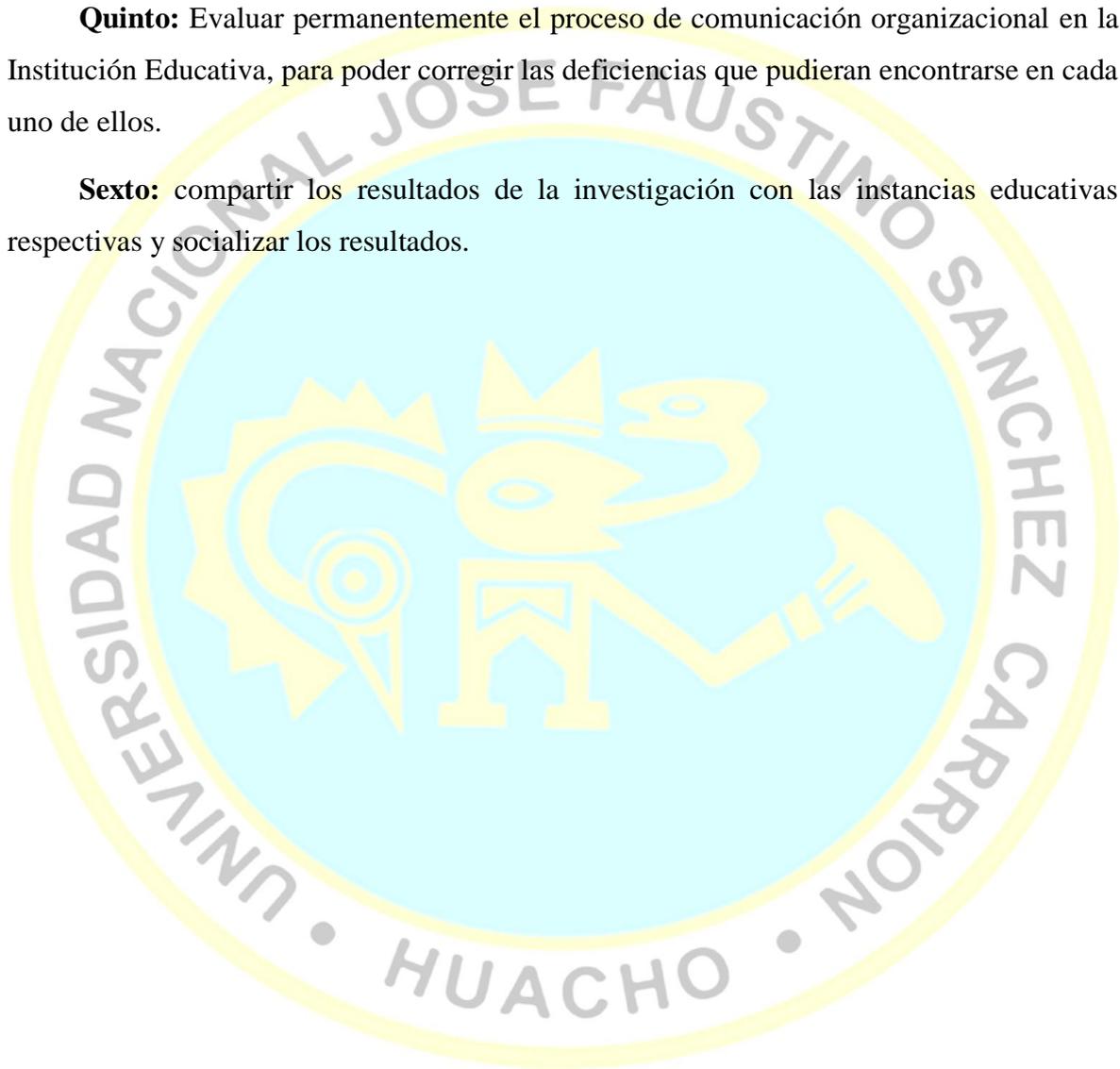
Tercero: El Director de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán, como líder pedagógico deberá realizar gestiones para mejorar implementar capacitaciones

relacionadas a la comunicación organizacional, así como implementar diversos mecanismos para lograr una eficaz comunicación entre los directivos, docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

Cuarto: Los docentes de las diferentes áreas deben estar actualizados, capacitados y motivados en la gestión por competencias para desenvolverse profesionalmente en el proceso de desarrollo de la Institución Educativa.

Quinto: Evaluar permanentemente el proceso de comunicación organizacional en la Institución Educativa, para poder corregir las deficiencias que pudieran encontrarse en cada uno de ellos.

Sexto: compartir los resultados de la investigación con las instancias educativas respectivas y socializar los resultados.



REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Balarezo, B. (2014). *Tesis: La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo orgabnizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato: UNA.
- Bustamante, G. (2007). *Tesis: La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Lima: PUCP.
- Carvajal, J. (2000). *Tesis: Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. Caracas: UNESR.
- Chuquicaña, Y. (2006). *Tesis: La cultura organizacional de la Institución Educativa N° 40178 Paucarpata - Arequipa*. Arequipa: UNSA.
- Falcones, G. (2014). *Tesis: Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chainGuayaquil de Nestle Ecuador*. Guayaquil: UNG.
- Roca, S. (2012). *Tesis: Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-ii*. Lima: UNMSM.

7.2 Fuentes bibliográficas

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC.
- Alvarez, G. (2011). *Cambio Organizacional y disciplinario*. México: Plaza y Valdés S.A.
- Amoros, E. (2010). *Comportamiento organizacional*. Lima: USAT.
- Ander-Egg. (2011). *El trabajo en equipo*. México: Editorial Progreso.
- Aramburu, N. (2012). *Organización de empresas*. Bilbao: Deusto Publicaciones.
- Beckhard, R. (2010). *Desarrollo organizacional - Estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Tarragona.
- Daft, R. (2011). *La experiencia del liderazgo*. México: Thompson.

- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. D. F. México: Trillas.
- Fernández, J. (2012). *Fundamento de la Organización de Empresas. Breve historia del Managment*. Madrid: Narcea.
- Ferrel, O., Ramos, H., Adriansens, M. y Flores, A. (2004). *Introducción a los negocios en el mundo cambiante*. México: Mc Graw Hill.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, L. y. (2002). *Administración*. Madrid: Mc Graw.
- Heinemann, P. y Gancho, C. (1980). *Pedagogía de la comunicación no verbal*. Madrid: Herder.
- Hernández, R., Fernández, C. y otros. (2010). *Metodología de Investigación*. México : Mc Graw Hill.
- Hitt, M. (2011). *Administración*. México: Pearson.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana S. A.
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- James, P. (1997). *Gestión de la calidad. Un texto introductorio*. Madrid: Monte Ávila.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Washington: Addison - Wesley iberoamericana.
- Lissack, M. (2011). *Innovar la Organización Empresarial*. Barcelona: Deusto.
- Lusthaus, C. (2011). *Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Washington DC: IDB Bookstore.
- Mahieu, P. (2011). *Trabajar en equipo*. Buenos Aires: XXI Editores.
- Marshak, R. (2010). *Cambio organizacional. Trabas, contratiempos y dificultades más habituales*. San Francisco: Editorial Duesto.
- Mendoza, M. (1998). *Fundamentos de la comunicación organizacional*. Caracas: Peipó.
- MINEDU. (2015). *Manual del Director*. Lima: Minedu.
- Piñuel, J. y Lozano, C. (2006). *Ensayo general sobre la comunicación*. Barcelona: Paidós - Ibérica.

Robbins, C. (2011). *Administración*. México: Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Ruiz, M. (2010). *¿Para qué sirve un líder?* Buenos Aires: Diaz de Santos.

Worlwy, C. (2011). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thompson.

7.3 Fuentes hemerográficas

Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas en Argentina en el Marco Conceptual de la Gestión total de calidad*. Universidad Tecnológica Nacional. Concepción - Uruguay: Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional.

Jeffers, D. y Bateman, D. (1980). *Redefinir el papel de la revista en la empresa*. New York: Public Relations Review .

7.4 Fuentes electrónicas

Formanchuck, A. (25 de enero de 2017). *Temas y dimensiones*. Obtenido de Comunicación interna; siete dimensiones de intervención para aportar valor.: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/dimensiones.htm#Autor>

Mendia, I. y Areizaga, M. (18 de abril de 2017). *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. Obtenido de Universidad del país Vasco: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/190>

Salazar, J., Guerrero, J, y otros. (18 de abril de 2017). *Clima y cultura organizacional: dos componentes*. Obtenido de Contribuciones cortas: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf

ANEXOS

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DOMINGO MANDAMIENTO SIPÁN

INSTRUCCIONES

Estimado(a) docente, el cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre la comunicación organizacional interna en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán, para lo cual su opinión es de vital importancia. Las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración. Deberá marcar con una X la respuesta que considere adecuada y llenar los cuadros en blanco en caso que se le pida.

INFORMACIÓN PERSONAL

1	Cargo actual	Director	Sub director	Docente	Administrativo
2	Condición laboral	Nombrado	Contratado		
3	Años de servicio				
4	Estudios	Bachiller	Licenciado	Profesor	Otros títulos
5	Sexo	Masculino	Femenino		
6	Estudios de posgrado	En proceso	Egresado	Graduado	No estudia
7	Edad				

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Si las proposiciones reflejan el uso adecuado de los mecanismos de comunicación organizacional interna en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán. Por favor marque con una (x) en el recuadro correspondiente acorde con la Escala Valorativa siguiente:

MA	Muy de acuerdo	5
A	De acuerdo	4
NA/ND	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
D	Desacuerdo	2
TD	Totalmente en desacuerdo	1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	ITEMS	ESCALA VALORATIVA				
		1	2	3	4	5
TIPOS DE COMUNICACIÓN						
DESCENDENTE	1	En la Institución Educativa se utiliza la comunicación descendente para la transmisión de información de los niveles superiores (Directivos) a los niveles inferiores (jerárquicos, docentes, auxiliares y personal administrativo o de servicio).				
	2	Los directivos utilizan la comunicación descendente con el propósito de dirigir y orientar las tareas de sus subalternos en el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales.				
	3	Estoy satisfecho con la forma de comunicación descendente que se da en la institución educativa.				
ASCENDENTE	4	En la Institución Educativa se utiliza la comunicación ascendente para favorecer la información de los niveles inferiores a los niveles superiores; como respuesta a su necesidad de disponer de canales para resolver sus inquietudes y problemas.				
	5	El personal subalterno (jerárquicos, docentes, auxiliares y personal administrativo o de servicio) de la Institución Educativa utilizan la				

		perspectiva comunicacional ascendente con el propósito de dar cuenta o informar de las acciones encargadas por los directivos.					
	6	Estoy satisfecho con la forma de comunicación ascendente que se da en la institución educativa.					
HORIZONTAL	7	En la Institución Educativa se utiliza la comunicación horizontal como una herramienta útil para favorecer la integración y coordinación de actividades promoviendo el trabajo en equipo en función de los objetivos comunes.					
	8	Los directivos de la Institución Educativa utilizan la comunicación horizontal como medio para sus reuniones de trabajo en la formulación de objetivos y políticas institucionales.					
	9	Estoy satisfecho con la forma de comunicación horizontal que se da en la institución educativa.					
DIAGONAL	10	En la Institución Educativa se utiliza la comunicación diagonal para favorecer la relación armoniosa entre todo el personal de diferentes niveles jerárquicos.					
	11	Los directivos de la Institución Educativa utilizan la comunicación diagonal como medio para sus reuniones de trabajo en la formulación de objetivos y políticas institucionales					
	12	Estoy satisfecho con la forma de comunicación diagonal que se da en la institución educativa.					
CANALES DE COMUNICACIÓN							
ORALES	13	En la Institución Educativa se promueve el uso del canal oral de la comunicación para retroalimentar las propuestas de objetivos y políticas institucionales en sus reuniones de trabajo.					
	14	En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos orales de la comunicación; como reuniones de directivos, reuniones de comité, equipos de trabajo, círculos de calidad, asambleas, charlas y diálogos informales.					
	15	Considera que el canal oral sea el medio más efectivo para que los directivos se comuniquen con Ud.					
	16	Considera Ud. que el canal oral sea el medio más efectivo para comunicarte con los directivos.					
ESCRITOS	17	En la Institución Educativa se promueve el uso del canal escrito para tener un registro permanente, tangible y verificable de la información transferida.					
	18	En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos escritos de la comunicación; como memorando, cartas, oficios, boletines, periódico mural, revista institucional, informes, etc.					
	19	Considera que el canal escrito sea el medio más efectivo para que los directivos se comuniquen con Ud.					
	20	Considera Ud. que el canal escrito sea el medio más efectivo para comunicarte con los directivos.					
TECNOLÓGICOS	21	En la Institución Educativa se promueve el uso del canal tecnológico como mecanismo de desarrollo de las últimas décadas.					
	22	En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos tecnológicos de la comunicación; chat, intranet, portal web, foros, etc., para hacer más efectivo la gestión.					
	23	La institución educativa cuenta con una página web que divulgue información de los logros obtenidos para el bienestar institucional.					
	24	La institución educativa cuenta con el soporte tecnológico que facilite libremente el acceso a internet (WiFi)					
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN							
REVISTAS	25	Considera Ud. importante la existencia de una revista institucional.					
	26	En la institución educativa se promueve la difusión de normativas, acuerdos, informes, propuesta a través de una revista institucional.					
	27	Considera Ud. que la circulación de una revista institucional sea el medio más efectivo para la comunicación en la institución.					
CÍRCULOS DE CALIDAD	28	Considera Ud. importante la existencia de círculos de calidad.					
	29	En la institución educativa se promueve la estrategia de círculos de calidad para la comunicación interna.					
	30	Considera Ud. que los círculos de calidad sea el medio más efectivo para la comunicación en la institución.					
	31	Considera Ud. importante la existencia de pizarras de anuncio.					

PIZARRAS DE ANUNCIO	32	En la institución educativa se promueve el uso de pizarras de anuncio para la comunicación interna.					
	33	Considera Ud. que el uso de pizarras de anuncio sea el medio más efectivo para la comunicación en la institución.					
BUZÓN DE SUGERENCIAS	34	Considera Ud. importante la existencia de buzón de sugerencias.					
	35	En la institución educativa se promueve el uso de buzón de sugerencias para la comunicación interna.					
	36	Considera Ud. que el uso del buzón de sugerencias sea el medio más efectivo para la comunicación en la institución.					



CUESTIONARIO SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DOMINGO MANDAMIENTO SIPÁN

INSTRUCCIONES

Estimado(a) docente, el cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán, para lo cual su opinión es de vital importancia. Las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración. Deberá marcar con una X la respuesta que considere adecuada y llenar los cuadros en blanco en caso que se le pida.

INFORMACIÓN PERSONAL

1	Cargo actual	Director		Subdirector		Docente		Administrativo	
2	Condición laboral	Nombrado		Contratado					
3	Años de servicio								
4	Estudios	Bachiller		Licenciado		Profesor		Otros títulos	
5	Sexo	Masculino		Femenino					
6	Estudios de posgrado	En proceso		Egresado		Graduado		No estudia	
7	Edad								

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Si las proposiciones reflejan el uso adecuado de los mecanismos de desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán. Por favor marque con una (x) en el recuadro correspondiente acorde con la Escala Valorativa siguiente:

MA	Muy de acuerdo	5
A	De acuerdo	4
NA/ND	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
D	Desacuerdo	2
TD	Totalmente en desacuerdo	1

DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ITEMS	ESCALA VALORATIVA					
		1	2	3	4	5	
ESTRUCTURA FORMAL							
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL - PEI	1	La institución educativa cuenta con el proyecto educativo institucional aprobado y vigente.					
	2	La formulación del PEI significó la movilización y participación de todo el personal directivo, jerárquico, docente, administrativo, padres de familia y estudiantes					
	3	El PEI es utilizado como documento de gestión que orienta la organización y labor educativa de la institución.					
PLAN ANUAL DE TRABAJO - PAT	4	La institución educativa cuenta con el Plan Anual de Trabajo aprobado y vigente.					
	5	La formulación del PAT significó la movilización y participación de todo el personal directivo, jerárquico, docente, administrativo, padres de familia y estudiantes					
	6	El PAT considera la formulación de actividades y proyectos con especificaciones de recursos, tiempos y responsables.					
REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES - ROF	7	La institución educativa cuenta con Manual de Organización y Funciones definido, aprobado y vigente.					
	8	Las funciones y atribuciones de cada cargo están definidas en documentos como manuales o resoluciones.					
	9	En la selección de docentes para integrar determinados cargos, se considera las competencias de los docentes.					
	10	Existe delegación de responsabilidades y promoción de la autonomía en la institución educativa.					
	11	Conoce Ud. las tareas o funciones específicas que debe realizar en su Institución educativa.					

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL – CAP	12	La institución educativa cuenta con el cuadro de asignación de Personal formulado según las normas vigentes.					
	13	Considera Ud. que el CAP es un documento necesario para desarrollar una buena gestión en la institución educativa.					
REGLAMENTO INTERNO- RI	12	La institución educativa cuenta con Reglamento Interno formulado de manera participativa.					
	13	Los deberes y derechos de los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la Institución Educativa están expuestos en el Reglamento interno.					
	14	Las sanciones y estímulos de los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la Institución Educativa están expuestos en el Reglamento interno, en concordancia con las Leyes vigentes.					
	15	Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal.					
ORGANIGRAMA	16	La institución educativa cuenta con organigrama definido, aprobado y vigente.					
	17	Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución.					
ESTRUCTURA INFORMAL							
CULTURA ORGANIZACIONAL	18	Los directivos de la Institución Educativa promueven la cultura organizacional y miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.					
	19	Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios.					
	20	Considera que en la institución educativa existe un buen ambiente de trabajo.					
	21	Está de acuerdo con el sistema de estímulos, recompensas y equidad por realizar actividades en favor de la institución educativa.					
	22	El comportamiento organizacional en su institución educativa es bueno.					
	23	La organización en la institución educativa permite el trabajo en equipo de los docentes.					
	24	Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo.					
	25	En la institución educativa generalmente se cultiva una educación en valores.					
	26	Las diferencias culturales o la confrontación intelectual, cuando se asumen comportamientos prejuiciosos entre miembros de la comunidad educativa, originan la disociación entre pares de la institución educativa.					
	27	Se siente motivado trabajando en la Institución Educativa.					
TOMA DE DECISIONES	28	La presencia de sistemas administrativos inadecuados en la institución educativa genera una deficiente comunicación con su entorno inmediato (padres de familia y público en general).					
	29	Considera que los directivos estarán preparados para la toma de decisiones que mejoren la gestión en la institución educativa					
	30	En la institución educativa se promueve la participación del personal en la toma de decisiones.					
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	31	En la institución educativa se promueve la iniciativa en la toma de decisiones por parte de los docentes.					
	32	Las disputas o conflictos internos entre miembros de la comunidad educativa, constituyen una barrera para la buena comunicación y el desarrollo institucional.					
	33	El equipo directivo conoce y aplica variadas técnicas de negociación y resolución de conflictos.					
	34	En la resolución de conflictos en la institución educativa se hace necesaria la participación de las instancias superiores del sector (UGEL – DRELP)					
LIDERAZGO	35	Considera Ud. que el personal directivo y jerárquico muestra liderazgo en las acciones desarrolladas en la institución educativa.					
	36	En el desarrollo de las actividades de gestión el personal mantiene un liderazgo democrático.					

[CARLOS ALBERTO GUTIERREZ BRAVO]
ASESOR

[RICARDO DE LA CRUZ DURAND]
PRESIDENTE

[JORGE ALBERTO PALOMINO WAY]
SECRETARIO

[MÁXIMO ROMERO ORTÍZ]
VOCAL

