



**UNIVERSIDAD NACIONAL
SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 86505 OSCAR
NICOLÁS TORRES VELÁSQUEZ, SANTA CRUZ, HUAYLAS, ANCASH, PERÚ
2017.**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. Patty Jessica Mena Segura

Bach. Marivia Yohana García Méndez

Asesor:

Lic. Ernesto Filomeno Narváez Pomiano

Huaraz – Perú

2017

DEDICATORIA

A Dios por sus bondades infinitas y sus maravillosas creaciones, por su grandeza y amor leal. A mis padres por su confianza y apoyo infinito, familiares y docentes quienes apostaron por mí.

Patty Mena

A Dios por su amor, su compañía y sus bondades para mi vida. A mi madre por su paciencia, calor y confianza. A las personas que acompañaron mi camino con sus consejos y sabiduría.

Marivia García

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por su compañía en cada instante de nuestras vidas, a nuestros padres por su apoyo en cada paso de nuestra vida, a nuestros familiares, amigos (as), a nuestro asesor, docentes, y todos aquellos quienes desinteresadamente nos apoyaron con la finalidad de lograr nuestras metas, a nuestra primera casa superior de estudios, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, por ser la cuna de nuestra formación profesional.

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU
INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 86505
OSCAR NICOLÁS TORRES VELÁSQUEZ, SANTA
CRUZ, HUAYLAS, ANCASH, PERÚ 2017.**

RESUMEN

Esta tesis presenta los resultados de un estudio realizado sobre la comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez, donde el manejo de la comunicación es deficiente, lo que ha ocasionado; división entre los integrantes, generando escasa participación e incluso promoviendo presencia de conflictos internos que afectan a la institución educativa. Por lo tanto, la hipótesis planteada es conocer si el manejo de la comunicación interna es positiva o negativa y su relación con el clima organizacional.

Asimismo, la investigación que se realizó en la institución educativa es de tipo transversal, correlacional para lo cual se aplicó instrumentos de investigación (encuestas, cuestionarios, fichas de observación) de tipo cuantitativo y cualitativo para entender el comportamiento de los grupos focalizados, en cuanto al diseño de la investigación es correlacional causal porque estudia la correlación entre ambas variables.

Tras la investigación se logró determinar que en la institución educativa la comunicación interna incide significativamente en el clima organizacional; y que existe incidencia entre la comunicación interna que se practica y el clima laboral comprobado en las conclusiones de los instrumentos aplicados, logrando conocer también que el comportamiento organizacional depende mucho del proceso comunicacional en la institución educativa.

Se concluye que la comunicación interna cumple un papel fundamental para afianzar las relaciones entre los integrantes de la institución educativa. Los grupos focalizados están dispuestos a una mayor participación y colaboración con la institución siempre en

cuando el liderazgo de la autoridad sea participativo con ello el manejo de la práctica de la comunicación interna permite afianzar al clima organizacional.

Palabras clave: Comunicación Interna, Clima Organizacional.

ABSTRACT, KEY WORD

This thesis presents the results of a study carried out on internal communication and its impact on the organizational climate in the educational institution N ° 86505 Oscar Nicolas Torres Velasquez, where the management of communication is deficient, which has caused; division among the members, little participation and even presence of internal conflicts that affect the educational institution. Therefore, the proposed hypothesis is to know if the management of internal communication is positive or negative and its relationship with the organizational climate.

Likewise, the research that was carried out in the educational institution is cross-correlated, for which research instruments (surveys, questionnaires, observation cards) of a quantitative and qualitative type were applied to understand the behavior of the target groups. The design of the research is causal correlation because it studies the correlation between both variables.

After the investigation it was possible to determine that in the educational institution the internal communication significantly affects the organizational climate; and that there is an incidence between the internal communication that is practiced and the work climate verified in the conclusions of the applied instruments, getting to know also that the organizational behavior depends a lot on the communication process in the educational institution.

It is concluded that the internal communication plays a fundamental role to strengthen the relationships between the members of the educational institution. The grupo focal s are willing to greater participation and collaboration with the institution, always when

the authority's leadership is participative, thus managing the practice of internal communication allows to strengthen the organizational climate.

Keywords: Internal Communication, Organizational Climate.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas a nivel local y nacional son escenarios de procesos de enseñanza y aprendizaje con relaciones continuas que están direccionadas por las metas y objetivos institucionales del Ministerio de Educación. La interacción es parte del día a día de los que integran la organización; cada institución tiene metas y objetivos que deben de cumplir, para ello, se requiere un adecuado proceso de comunicación que facilite el intercambio de información y comunicación.

La presente investigación titulada: “*La Comunicación Interna y su incidencia en el Clima Organizacional en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez, Santa Cruz, Huaylas, Ancash, Perú 2017*” plantea el análisis de la incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional a través de herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas respaldadas con información válida y confiable sobre la relación entre las variables en estudio.

Asimismo, la sistematización de la información presentada en este escrito, está dividida en tres capítulos: El *primer capítulo* contempla el problema y la metodología de investigación, en el cual se resalta las características y descripciones básicas de los integrantes de la institución educativa en torno a la comunicación interna y el clima organizacional. Además, se explica la metodología aplicada en la investigación de diseño correlacional causal, con una orientación cuantitativa y cualitativa. Asimismo, la presentación de la población, la muestra y los instrumentos empleados para recoger la información pertinente de las variables de estudio.

En el *segundo capítulo* se describe el marco teórico relacionado a las variables en estudio “comunicación interna y clima organizacional”, tomando en cuenta la

comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional, en la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velázquez.

En el *tercer capítulo* se presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos ‘encuesta, grupo focal y entrevista’ que luego de la recopilación y procesamiento de los datos, el resultado se sometió a la prueba estadística.

Finalmente, en la presente investigación se logra determinar la incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional en los integrantes de la institución educativa, buscando convertir la investigación en un documento de partida para futuros estudios sobre temas afines.

SUMARIO

Capítulo I: PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1. El problema de investigación.....	14
1.1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.1.2. Formulación de problemas.....	18
▪ Problema general	18
▪ Problemas específicos.....	18
1.2. Objetivos de la investigación	18
1.2.1. Objetivo general.....	18
1.2.2. Objetivos específicos	19
1.3. Justificación de la investigación	20
1.4. Hipótesis	21
1.4.1. Hipótesis general.....	21
1.4.2. Hipótesis específicas.....	21
1.4.3. Clasificación de Variables	21
1.4.4. Operacionalización de variables	22
1.5. Metodología de la investigación	27
1.5.1. Tipo de estudio.....	27
1.5.2. El diseño de investigación	27
1.5.3. Población y muestra.....	28
1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	29
1.5.5. Técnicas de análisis y prueba de hipótesis.....	31
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	33
2.1. Antecedentes de la investigación	33
2.2. Bases teóricas.....	38
2.2.1. La Comunicación Interna.....	38
2.2.1.1. La comunicación	38
2.2.2.2. Comunicación interna	39
2.2.2.3. Funciones de la comunicación interna	41
2.2.2.4. Objetivos de la comunicación interna	43
2.2.2.5. Tipos de comunicación interna	44
2.2.2.6. Herramientas de comunicación interna.....	46
2.2.4. El Clima organizacional.....	49

2.2.4.1. Características del clima organizacional	51
2.2.4.2. Dimensiones del clima organizacional.....	52
2.2.4.2.1. Ambiente social.....	52
2.2.4.2.2. Comportamiento organizacional	52
2.2.4.2.3. Responsabilidad (empowerment).....	53
2.2.4.2.4. Relaciones laborales.....	53
2.2.4.2.5. Cooperación	54
2.2.6. La Gestión Organizacional.....	55
2.2.6.1. Gestión Estratégica de la comunicación en las organizaciones	57
2.2.6.2. El proceso de diálogo democrático	59
2.3. Definición conceptual	59
2.3.1. La comunicación	59
2.3.2. Comunicación interna	60
2.3.4. Incidencia.....	60
Según la Real Academia Española (REA) la incidencia es un acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con él alguna conexión, influencia o repercusión.....	60
2.3.3. Clima organizacional	60
2.3.4. Herramientas de comunicación interna.....	60
2.3.5. La participación.....	61
2.3.6. La organización.....	61
2.3.7. Compromiso organizacional	61
2.3.8. La cooperación.....	62
2.3.9. Comportamiento organizacional	62
2.3.10. Satisfacción laboral	63
2.3.11. La relación laboral	63
2.3.12. La integración	63
2.3.13. El liderazgo	64
Capítulo III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.1. Descripción del trabajo de campo.....	65
3.2. Presentación de resultados y prueba de hipótesis	67
3.2.1. De la descripción de las variables generales	68

3.2.2. Presentación de resultados de la encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la institución.....	73
3.2.3. Presentación de resultados de la encuesta aplicada a los alumnos de la institución educativa N° 86505.....	89
2.3.3. De la descripción de las variables de estudio.....	99
a) Comunicación Interna.....	99
b. Clima organizacional	104
3.3. Del análisis estadístico relacional	108
3.4. Contrastación de hipótesis.....	124
3.2.2. Interpretación de las respuestas de los integrantes de la institución educativa	129
3.3. Discusión de resultados.....	146
3.4. Adopción de decisiones	155
CONCLUSIONES	156
RECOMENDACIONES	158
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160
Anexos	165

Capítulo I: PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. El problema de investigación

1.1.1. Planteamiento del problema

Según Manuel Tessi, investigador, docente y consultor especializado en comunicación interna, en los últimos diez años, la encuesta de opinión laboral ha posicionado a la comunicación interna como uno de los problemas más serios que afectan al clima organizacional, por lo tanto, en la actualidad muchas organizaciones están enfocándose en mejorar su comunicación interna.

La realización de investigaciones en el campo organizacional que tomen en cuenta variables como la comunicación interna y el clima organizacional son de gran importancia, ya que permite conocer las necesidades de la institución a la cual se investiga, de tal forma que el diagnóstico identificará las variables críticas a mejorar en una determinada organización.

Las instituciones educativas públicas presentan deficiencias en el manejo de la comunicación interna como una herramienta dinamizadora de las relaciones existentes en dicha organización. Asimismo, no se conocen experiencias en la creación de unidades de comunicación en las instituciones educativas; por lo que la comunicación activa y el manejo del clima organizacional entre los colaboradores está desatendido. Esta realidad no es ajena a la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez N° 86505, institución que forma parte del presente estudio.

Según declaraciones del ex director de la institución educativa los canales, las redes y las herramientas de comunicación se encuentran estancados, es decir, existen

problemas de comunicación interna. Además, menciona que existe un clima organizacional negativo, tenso e inestable. Esta afirmación fue contrastada con la observación *in situ*, donde se evidencia que existe efectivamente, un problema de comunicación y a consecuencia el clima organizacional desfavorable.

El problema se refleja en la escasez de soportes, herramientas y medios de comunicación que se emplean en la institución educativa para comunicar e informar a los integrantes sobre las metas, objetivos y actividades a desarrollar. Existe presencia de ruidos comunicacionales, lo que causa interferencias en la comprensión del mensaje. Éstas son algunas características de la comunicación interna que no permite desarrollar un clima organizacional adecuado en la institución educativa. Por ende, surge el interés de analizar dichos procesos y conceptos en la institución en mención.

Asimismo, está ausente el diseño y ejecución de estrategias destinadas a fomentar la comunicación interna, existe limitaciones técnicas y financieras para desarrollar las acciones de difusión destinadas a promover y generar un clima organizacional positivo entre los públicos internos.

La observación permitió evaluar y proponer la investigación; teniendo como antecedente, el estudio de caso: “La comunicación en los centros educativos constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento. Las dificultades de comunicación detectadas en una institución educativa hicieron aflorar este problema y someterlo a estudio”. (*Isabel Cantón Mayo, 2012*).

El prototipo de comunicación que se maneja dentro de la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez es de diversos tipos mal manejados, además existe un orden jerárquico estático donde el manejo de la comunicación interna es débil,

no se respetan los canales adecuados de comunicación y en consecuencia genera conflictos y confrontaciones entre los públicos internos. La comunicación sufre una variación entre comunicación vertical, horizontal e interpersonal.

Otra debilidad organizacional de la institución educativa en estudio es el ejercicio del autoritarismo, tomando decisiones independientes sin consulta previa; lo cual conlleva a generar incomodidad, conflicto y confrontaciones entre la directora, los docentes, personal administrativo y padres de familia. Una medida para prevenir conflictos y llegar a consensos, es la implementación de procesos de diálogo en la institución educativa.

Como consecuencia del inadecuado manejo de la comunicación interna existe desinterés de la directora de la institución educativa hacia sus docentes, alumnos y padres de familia o viceversa generando desmotivación, escasa cooperación lo que no permite alcanzar los objetivos de la institución educativa y promoviendo una percepción desfavorable entre los públicos.

Consecuentemente, el desinterés genera ineficiencia en el desempeño de las labores de los integrantes de la institución educativa, lo que ocasiona que exista la tendencia a ser miembros pasivos, con un bajo nivel de participación e involucramiento en las actividades de la institución.

La escasa difusión y/o el mal manejo de información en los participantes de la institución refleja el desinterés por participar en las convocatorias a reuniones, asambleas, juntas u otras actividades. La falta de una agenda institucional crea incomodidad e inestabilidad y a veces genera confrontación entre los integrantes.

Por otro lado, el clima organizacional es el resultado de la implementación de una buena comunicación interna que permite lograr resultados favorables en la

organización; por ello, requiere dedicación, construcción y constancia en su gestión. Se debe tener en cuenta que cuando las condiciones son opuestas se genera espacios no productivos y nocivos para la organización, alcanzando muchas veces crisis interna.

El clima organizacional se presenta como la idea, percepción y cómo se sienten los colaboradores del ambiente donde laboran. El diagnóstico temprano del clima organizacional permite promover acciones preventivas y correctivas necesarias que ayuden a la organización a optimizar su gestión organizacional y dar mayor fortaleza a los procesos comunicacionales para mejorar los resultados de la institución educativa. Asimismo, la satisfacción laboral se comprende desde el punto de vista de valoración que tiene el colaborador con su trabajo.

El manejo inadecuado de la comunicación interna no favorece a un buen clima organizacional porque condiciona la actividad del trabajador al individualismo, ruptura en las relaciones laborales y disminuye el trabajo en equipo, lo que afecta los intereses de la organización. Además, las condiciones negativas afectan a la salud, la seguridad y dignidad del trabajador lo que conduce a reducir considerablemente su productividad, compromiso y nivel de bienestar laboral.

Por lo tanto, existe la necesidad de replantear el manejo de la comunicación interna y el clima organizacional en la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez, lo que va a permitir un óptimo desarrollo organizacional con un clima organizacional positivo.

Existen algunos estudios posteriores en donde la parte relacional y el intercambio de actitudes son factores de la comunicación interna que aportan al clima organizacional en las organizaciones. Asimismo los canales de comunicación

interna definiéndolos como canales de comunicación oral, escrito y electrónico son herramientas que sirven para gestionar un clima organizacional adecuado de las cuales se puede aprovechar para poder resaltar las ventajas y desventajas de cada una que ayudará a la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez crear herramientas y actividades a desarrollar con la finalidad de fortalecer el desarrollo adecuado de la comunicación en la organización.

1.1.2. Formulación de problemas

■ Problema general

¿Qué incidencia tiene la comunicación interna en el clima organizacional en la comunidad educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez – Huaylas – Ancash, 2017?

■ Problemas específicos

- ¿Cuáles son las características de la comunicación interna en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas-Ancash 2017?
- ¿Cuáles son las características del clima organizacional en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas-Ancash 2017?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Establecer la incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional en la comunidad educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez – Huaylas – Ancash, 2017.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar las características de la comunicación interna en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas-Ancash 2017.

- Identificar las características del clima organizacional en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas-Ancash 2017.

1.3. Justificación de la investigación

La investigación es importante para el ámbito organizacional y científico porque busca aportar a la teoría y práctica en el campo de la comprensión organizacional, fomentando una mejor perspectiva de la realidad imperante en la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez, propuesta que tiene por objetivo aumentar alternativas de empoderamiento en base al manejo efectivo del nivel cooperativo en el público interno. Por ello, es importante conocer a profundidad teorías, enfoques, paradigmas, detalles y características de la comunicación interna y el clima organizacional, sus aportes para un buen entendimiento de la comunidad educativa en estudio.

La presente investigación se justifica por la existencia de la necesidad de aportar con información válida y confiable sobre la relación que pueda existir entre la comunicación interna y el clima organizacional en la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez. El resultado de la presente investigación está sistematizado para ser incorporado al campo del conocimiento y sirva de base para posteriores investigaciones.

La investigación contempla un análisis descriptivo correlacional del caso específico de la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez, que afronta una crisis organizacional que espera superar las debilidades y carencias identificadas con el propósito de optimizar los factores que incidan en los procesos de enseñanza aprendizaje, y el desarrollo de las destrezas y competencias necesarias para alcanzar mejores niveles de calificación; que el **Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace)**, exige con la

finalidad de garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La comunicación interna incide significativamente en el clima organizacional en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas-Ancash 2017.

1.4.2. Hipótesis específicas

- La comunicación interna se caracteriza por ser desorganizada, deficiente uso de herramientas de comunicación interna y escasa participación en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas-Ancash 2017.

- El clima organizacional se caracteriza por ser negativa, con ausencia de participación y cooperación, y presencia de conflictos para el desarrollo organizacional de la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas-Ancash 2017.

1.4.3. Clasificación de Variables

Variable Dependiente: Clima Organizacional

Variable Independiente: Comunicación Interna

1.4.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Población a la que se aplica los instrumentos
Comunicación Interna	“El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización”. Capriotti, (2009, p. 39)	“La comunicación se define como un proceso comunicacional de intercambio de información entre dos personas o más “. Dolan, S., y Martín, I., (2002)	El proceso comunicacional	Que actividades organizacionales realizan en la I.E. Cómo se da la comunicación interpersonal	¿Con qué frecuencia se desarrollan actividades dentro de la institución educativa?	Entrevista	Directora APAFA
					¿Con qué frecuencia se comunica con los miembros de su colegio?	Entrevista	Directora
					¿Cómo calificaría su comunicación con los miembros de la institución educativa?	Entrevista	Directora
					¿Con qué frecuencia se comunica la directora con ustedes?	Grupo Focal	Docentes
					¿Cómo calificaría la comunicación de la directora hacia el personal docente de la institución educativa?	Grupo focal	Docentes
					¿Se coordina de forma oportuna para las actividades de la institución educativa?	Entrevista	Directora APAFA
					¿Existe una comunicación activa y frecuente con los miembros del colegio?	Entrevista	APAFA
					¿Con qué frecuencia los docentes se comunican con ustedes?	Entrevista	APAFA
					¿La directora y los docentes de su I.E. Organizan actividades como; deportes, baile, canto. Fuera del horario del desarrollo de clases académicas?	Encuesta	Alumnos

	Las herramientas o canales de comunicación permiten, a través de diversos soportes y formatos, poner en contacto a dos o más actores del proceso de comunicación. La elección de las herramientas depende de la intención de comunicar de manera más o menos directa; de hacerlo de manera personalizada o masiva; de la búsqueda de difusión, de diálogo, de intercambio o de ser el medio para recibir información. S/N(S/F) recuperado de http://www.industriales.org/sites/default/files/doc/guia_de_buenas_practica_de_comunicacion_interna.pdf	Las herramientas de comunicación interna	Qué documentos de gestión se usan en la I.E. Frecuencia en que se desarrollan reuniones	¿Qué herramientas de comunicación se usa en la institución educativa?	Encuesta	Alumnos
				¿Qué herramientas de comunicación usan en la institución educativa para comunicarse?	Encuesta	Docentes y administrativos
				¿Con qué frecuencia utiliza documentos, solicitud, memorándum, cartas) para comunicarse con los integrantes de su institución educativa?	Encuesta	Docentes y administrativos
				¿La directora de su institución educativa convoca a reuniones entre todos los integrantes de su comunidad educativa? generalmente sobre qué temas tratan cuando se reúnen.	Grupo focal	Docentes
	La comunicación interna juega la función básica de suministrar información. Informando y dando a conocer se conseguirá la empatía y la participación del empleado con y en la empresa. Catalá, M. S/F	La participación	Asistencia a actividades de la I.E. Coordinación entre los miembros de la I.E.	¿Con qué frecuencia la directora y los docentes le invitan a participar en las distintas comisiones de organización de las actividades curriculares y extracurriculares?	Encuesta	Alumnos
				¿Con qué frecuencia la autoridad de su institución educativa, toma en cuenta sus opiniones, ideas o sugerencias en temas de gestión?	Encuesta Grupo focal	Docentes administrativos APAFA
				¿La directora de la institución educativa les convoca de forma oportuna para las reuniones u otras actividades?	Entrevista	APAFA

					¿Por lo general quienes toman decisiones sobre la institución educativa, por qué?	Entrevista Grupo focal	Directora APAFA Administrativos Docentes
					¿Considera que es importante la participación del personal administrativo, los docentes, los alumnos(as) y padres/madres de familia? ¿Por qué?	Entrevista Grupo focal	Directora APAFA Docentes
		La comunicación puede ser de muchos tipos, entre las diferentes dimensiones que existen... Cada vez que se inicia un proceso comunicativo, el fin último es conseguir la efectividad del mismo, es decir, que se produzca realmente la comunicación y e entendimiento.	El tipo de comunicación interna - Comunicación vertical - Comunicación horizontal - Comunicación formal - Comunicación informal	¿Se respeta las opiniones de los integrantes de la I.E.? ¿Existe jerarquía en la I.E.? ¿Existe una comunicación formal en la I.E.?	¿Con qué frecuencia tiene una buena comunicación con los profesores? ¿Con qué frecuencia tiene una buena comunicación con la directora? ¿Qué tipo de comunicación interna practican en su comunidad educativa? ¿Existe formalidad en la institución educativa?	Encuesta Encuesta Grupo focal Encuesta Grupo focal	Alumnos Alumnos Docentes Docentes administrativos Docentes
		La estructura organizacional es fundamental en todas las instituciones, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer la autoridad, jerarquía, cadena de mando y organigramas. Vásquez, C. (2012)	La organización	¿Existe una comunicación formal en la I.E.? ¿Se informa de manera oportuna en la I.E.?	¿Con qué frecuencia la autoridad educativa promueve reuniones entre los integrantes de su I.E. con la finalidad de incentivarlos a aportar con ideas, para que generen mejores prácticas y conocimientos dentro de su área de trabajo?	Encuesta	Docentes Administrativos
Clima Organizacional	“El Clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de		La cooperación	¿Se practica de valores en la I.E.?	¿Los integrantes de la institución educativa cooperan en todas las actividades? ¿Con qué frecuencia los docentes conversan le incentivan valores?	Encuesta Encuesta	Alumnos Alumnos

<p>acuerdo a las condiciones que encuentra en sus proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. Méndez, A. (2006)</p>				¿Los integrantes de su institución educativa practican los valores y cooperan entre todos para mantener un clima laboral adecuado?	Encuesta	Docentes, administrativos Docentes APAFA
	El comportamiento organizacional		<p>¿Se practica la asertividad en la I.E.?</p> <p>¿Existe la presencia de conflictos en la I.E.?</p> <p>¿Se identifican con la I.E.?</p>	¿Existen conflictos en tu institución educativa?	Encuesta	Alumnos
				¿Existen conflictos comunicativos en su colegio? ¿A causa de qué se generan estos conflictos? ¿Qué soluciones propone ante esos conflictos?	Entrevista Grupo focal	APAFA Administrativos Docentes
				¿Se identifica con su Institución Educativa?	Encuesta	Alumnos
				¿El comportamiento de los integrantes de su comunidad educativa es asertivo cuando existen conflictos internos?	Encuesta	Docentes y administrativos
				¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?	Encuesta	Docentes y administrativos
				¿La directora de su institución educativa promueve el compromiso organizacional en sus integrantes?	Grupo focal	Docentes
				Satisfacción laboral		¿Sienten Satisfacción laboral?
	¿Usted se encuentra satisfecho con el desenvolvimiento de los miembros de la institución educativa?	Encuesta	Docentes y administrativos			
	¿Con qué frecuencia la autoridad educativa le motiva a mejorar su satisfacción laboral?	Encuesta	Docentes y administrativos			

					¿Los miembros de su I.E. cooperan entre todos para mantener un clima laboral adecuado?	Encuesta	Docentes y administrativos
					¿El ambiente laboral en su I.E. permite el buen desarrollo de sus labores?	Encuesta Grupo Focal	Docentes y administrativos
					¿Cómo definiría al clima laboral en la institución educativa?	Entrevista	Directora APAFA
					¿Se crea espacios de reuniones entre todos los integrantes de su comunidad educativa, con la finalidad de escuchar las ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos para promover un buen clima laboral?	Entrevista	Directora APAFA
					Cómo definiría la satisfacción laboral dentro de la institución educativa.	Entrevista	Directora
					¿Ustedes están satisfechos con su desempeño laboral?	Grupo focal Entrevista	Docentes Administrativos
			La relación laboral	¿Se identifica con los integrantes de la I.E.?	¿Se identifican con los integrantes de su I.E.?	Encuesta Grupo Focal Entrevista	Directora, docentes, administrativos y APAFA

1.5. Metodología de la investigación

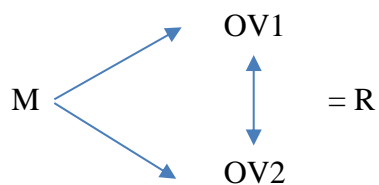
1.5.1. Tipo de estudio

El presente trabajo de tesis es de tipo transversal.

Tipo Transversal. -Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Según Hernández, R. & Fernández, C. et al; 2010, p. 151)

1.5.2. El diseño de investigación

El diseño de la investigación es transaccional correlacional causal porque estudia la correlación entre las variables comunicación interna y clima organizacional.



M = Institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez – Santa Cruz/Huaylas

V1 = Comunicación Interna

O = Observación, Encuestas, Entrevistas y Grupo Focal

V2 = Clima Organizacional

R = Relación

Investigación transaccional correlacional causal

Los diseños correlacionales causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar las relaciones causales cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamiento e hipótesis correlacionales; del mismo modo cuando buscan evaluar vinculaciones causales, se basan en planteamiento e hipótesis causales.

(Hernández, R. & Fernández, C. 2010 *et al*; p. 155)

1.5.3. Población y muestra

La presente investigación se centró en la comunidad educativa “Oscar Nicolás Torres Velásquez” N° 86505.

Tabla 2
Población de la investigación

Población	Cantidad	Descripción de la población
Directora de la I.E.	1	Es la máxima autoridad de la I.E. siendo la responsable del pleno funcionamiento de la institución.
Docentes	17	Son los colaboradores de la I.E. quienes se encargan de aportar en la formación de conocimientos a través del servicio educativo.
Alumnos	252	Entre 5 a 21 años de edad. Varones/mujeres
Padres de Familia	125	Son padres de familia y/o apoderados que participan en la institución educativa representados por los miembros de la Asociación de Padres de Familia (APAFA).
Administrativos	8	Son los/as encargados/as de la atención en la biblioteca, laboratorio, limpieza, auxiliar de la institución educativa
Población total	403	

Fuente: Elaboración propia

Muestras intencionadas. - Es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio sin ninguna regla matemática o estadística [...] El investigador

procede a seleccionar la muestra en forma intencional eligiendo aquellos elementos que considera convenientes y cree que son los más representativos. Carrasco, S. (2013; p. 243)

Se eligió al siguiente público por sus siguientes características: Por la responsabilidad, participación, por sus funciones en la representatividad, deber de fiscalización y a los actores directos.

Tabla 3
Muestra de la investigación

Muestra	Cantidad	Descripción de la muestra
Directora de la I.E.	1	Es la máxima autoridad de la I.E. siendo la responsable del pleno funcionamiento de la institución.
Docentes	11	Son los colaboradores de la I.E. quienes se encargan de aportar en la formación de conocimientos a través del servicio educativo.
Alumnos	108	Entre 11 a 21 años de edad (47 mujeres, 61 varones)
Padres de Familia (APAFA)	4	Son padres de familia que participan en la institución educativa como miembros de la APAFA.
Administrativos	3	Son los/as encargados/as de atender en la biblioteca, personal de limpieza y auxiliar de la institución educativa.
Total	127	

Fuente: Elaboración propia

1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la investigación se utilizó las siguientes técnicas de recolección de datos:

Técnicas cualitativas

La ficha de observación

“Se emplea para registrar datos que se generan como resultado del contacto directo entre el observador y la realidad que se observa según” Carrasco, D. (2013; p. 313).

Mientras que “Descripciones de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto y de los casos o participantes observados.” (Hernández, R. & Fernández, C. 2010 *et al*; p. 214). Este instrumento se aplicó en la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez en el desarrollo de una reunión convocada por la directora, teniendo como participantes a los docentes de la institución educativa.

Entrevista

Es un instrumento muy utilizado en la investigación social y consiste en un diálogo interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, en una relación cara a cara, es decir de forma directa (...) presentado en un esquema o estructura metódica secuencialmente organizado o simplemente a través de una hoja con preguntas, elaboradas de acuerdo a las circunstancias y características del desenvolvimiento y desarrollo de la entrevista. Según Carrasco, D. (2013; p. 315, 316). Este instrumento se aplicó a la directora de la institución educativa, a los cuatro padres de familia que integran la APAFA y a una colaboradora del laboratorio.

Grupo Focal

“Es un proceso sistemático de entrevista para la obtención de información, mediante una entrevista de discusión previamente estructurada por el moderador del grupo” según Cargan (1991. p. 83). La técnica de grupo focal se empleó para realizar la investigación en docentes de la institución educativa, lo cual permitió analizar profundamente tanto las respuestas de los integrantes como su comportamiento al momento de dar las respuestas. A medida que se implantó la

discusión en el grupo focal se generó un ambiente adecuado para la obtención de información valiosa que aportó a la investigación.

Técnicas cuantitativas

Encuestas

“Es una técnica para la investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo”. Según Carrasco, S. (2013; p. 315, 316). Este instrumento se aplicó a 11 docentes y 108 alumnos de la institución educativa.

1.5.5. Técnicas de análisis y prueba de hipótesis

Cabe señalar que antes de la aplicación de los instrumentos, éstos han sido validados por tres especialistas de Ciencias Sociales.

Técnicas de análisis

La técnica de análisis de probabilidad que se usó para la interpretación de la recopilación de datos es el de correlación de Pearson, que expresa en qué grado los sujetos tienen el mismo orden en dos variables. Si los sujetos más altos pesan más y los más bajitos pesan menos, entre peso y altura tendremos una correlación positiva: a mayor altura, mayor peso, por lo tanto, los coeficientes de correlación pueden ser positivos o negativos, por lo que se interpretan mediante su representación gráfica, los diagramas de dispersión en los que las dos variables están. (Morales; 2011)

Los resultados del recojo de información fueron sometidos a las valoraciones de acuerdo a la escala de Likert, lo que permitió hacer un análisis de acuerdo a valoraciones de las dimensiones de la comunicación interna y el clima organizacional, dando puntuaciones de 1 a 3 según el grado de importancia. Por lo tanto, la comunicación interna se midió en base a: bueno, regular, malo y el clima organizacional en base a: saludable, por mejorar y no saludable.

Prueba de Hipótesis:

Las técnicas de análisis y prueba de hipótesis son de enfoque cuantitativo y cualitativo es decir mixto; lo cual nos permitió obtener una precisión para la interpretación de los resultados obtenidos de las diferentes técnicas de investigación, como datos estadísticos y descripciones de los públicos internos de la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”. Apoyados con el siguiente instrumento de procesamiento de datos.

“La prueba Spearman Tiene como objetivo medir la fuerza o grado de asociación entre dos variables aleatorias cuantitativas que poseen una distribución normal bivariado conjunta”. Restrepo, L. & Gonzales, J. (2007; p. 185)

Asimismo, la prueba de independencia Chi-cuadrado, nos permitió determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. Es necesario resaltar que esta prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables, sin embargo, no indica el grado o el tipo de relación. (Morales; 2011)

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes de la investigación

Como parte del marco teórico, los antecedentes de la investigación se refieren a la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio, realizados por instancias de educación superior. No obstante, la presente investigación considera apropiadas las siguientes investigaciones:

Mejía, C. & Rodríguez, J. (2005) *“La Comunicación como Elemento de Fortalecimiento Organizacional”* Universidad de Antioquia - Colombia, mediante el tipo de investigación documental, concluyeron lo siguiente: El objetivo de la comunicación debe ser la constitución de un tejido social, articulado, creador de condiciones propias y del “nosotros” que fundamenta el sentido de pertenencia, trascendiendo la organización pública o privada a la colectividad que trabaja en función a un bien común. (p.49)

Siendo lo comunicativo un espacio de encuentro y de transformación, ofrece una posibilidad de reforzar los vínculos entre las organizaciones y las personas que pertenecen y participan en dicha organización, profundizar el diálogo aporta al mejoramiento de la calidad organizacional como individual, permitiendo una apropiación integral de la cultura de la organización, reforzando su identidad corporativa. (p. 49)

Alarmas, J. (2014) *“Comunicación Interna y Clima Laboral (estudio realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango)”*. Universidad de Rafael Landívar - Guatemala, mediante el tipo de investigación descriptivo, concluye:

La comunicación interna beneficia al clima laboral porque existe un proceso de comunicación [...] que favorece las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores [...] La comunicación interna influye en la consecución de la identidad organizacional y a consecuencia de ello se evitan crisis internas”. (p. 74)

Asimismo, señala que algunos de los factores que influyen en este proceso son: mensajes claros, medios y canales de comunicación y la comunicación horizontal. Resalta que el empoderamiento de los colaboradores hace que compartan metas y objetivos de la organización en pro de la mejora común, es decir, en bien de los colaboradores y de la propia institución, entretanto la comunicación interna influye en el clima laboral de manera positiva, pero para ello es importante que se dé la retroalimentación de la comunicación. (p. 74)

Gómez, M. (2007) *“La Comunicación en las Organizaciones para la Mejora de la Productividad: El Uso de los Medios como Fuente Informativa en Empresas e Instituciones Andaluzas”*. Universidad de Málaga – España, mediante el tipo de investigación hipotético- deductivo de tipo experimental, concluye que dentro de las organizaciones la información oportuna, clasificada e interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio, ya que define a la información como el “eje “vertebrador” de toda organización que necesite conseguir un alto nivel de competitividad y desarrollo”. (p. 417 - 418)

Es así como la tesista considera que la información debe ser considerada como uno de los principales recursos de las empresas e instituciones que necesita un tratamiento y consideración adecuada frente a los otros recursos tradicionales. Además, concibe a la información como patrimonio de todos los miembros en sus distintas escalas de responsabilidad. (Gómez, 2007)

La Organización debe establecer todos los medios y proporcionarles a todas las herramientas necesarias para que la comunicación se desarrolle de manera ágil y cómoda. Entretanto, la comunicación efectiva le da a la organización mejor conocimiento sobre la entidad y el entorno, eficacia en sus labores, seguridad institucional para tomar decisiones, alta participación, compromiso y motivación, convirtiéndose en una fuerza de trabajo productiva y competitiva. Para lograr lo mencionado los servicios de información son herramientas imprescindibles para la consecución de los objetivos de la organización. (Gómez, 2007)

Crespín, A. (2012) en su tesis de maestría “*Clima organizacional según la percepción de los docentes de una Institución Educativa de la Región Callao*” de la Universidad San Ignacio de Loyola, mediante un estudio de tipo descriptivo simple, arribó a la conclusión que el clima organizacional que perciben los docentes, es predominantemente medio, lo que podría deberse a una escasa incorporación por parte de ellos, lo cual impediría una buena actuación personal y grupal, siendo un elemento de riesgo especialmente tratándose de una institución educativa.

Marleni, D. (2012) en su tesis de maestría “*Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una Institución Educativa de Ventanilla*” de la Universidad San Ignacio de Loyola. Mediante un estudio de tipo descriptivo y correlacional, arribó a la siguiente conclusión: Los resultados arrojaron una correlación de $r = 0.381$ entre el clima organizacional y el rendimiento académico de los alumnos. El estudio concluye que “existe relación significativa positiva moderada entre clima organizacional y el rendimiento académico en alumnos de tercer grado de una institución de Ventanilla”. (p. 54). Asimismo, señala que la relación sigue siendo positiva entre el clima organizacional y la dimensión de las relaciones.

Montero, M. & Rodríguez, D. (2014) en su tesis de maestría “*Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*” de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Mediante un estudio de tipo correlacional, concluyó que se debe mejorar la comunicación dentro de la institución desarrollando tipos, canales e instrumentos de comunicación eficaces. Asimismo, estableció que los directivos deben mejorar la gestión organizacional en su estructura formal e informal. Llegando a la conclusión final de que la comunicación interna se relaciona directamente con la Gestión Organizacional de la institución educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos.

Huamán, F. & Mena, M. (2015) en su tesis para optar el grado de Licenciados “*relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en profesores de las escuelas del distrito de Pira – Huaraz – Ancash, 2015*” de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Mediante un estudio de tipo correlacional, concluyen que el “clima organizacional de las instituciones educativas públicas del distrito de Pira, Huaraz, Ancash, la mayoría de los profesores se sienten con una percepción media; es decir, contempla al clima organizacional de su institución, ni bueno y tampoco malo, y demuestra esta postura nada favorable, limitándose en las responsabilidades y buscando formas de cumplir cotidiana y momentáneamente con la entidad educativa”. (p.97)

Además, mencionan que, al medir el clima organizacional de las instituciones educativas públicas del distrito de Pira, se concluyó que casi la mitad de los profesores encuestados describen el clima organizacional de su entidad como un sistema consultivo; que, aunque es un clima aceptable, puede ser mejorado y llegar a ser un

clima de participación en equipo, con mayor comunicación, dinamismo, desarrollo, valores, etc. (p.98)

Cardona, H. (2012) en su tesis de obtención de licenciatura “*Gestión de la comunicación interna, organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos*” de la Universidad Tecnológica Equinoccial – Ecuador. Mediante un estudio de tipo exploratorio, explicativo, correlacional. Concluyó que: la forma de lograr una buena comunicación interna es mediante una vía personalizada; ya sea la comunicación vertical u horizontal, de forma abierta o cerrada, se deberá contemplar la comunicación cara a cara con los miembros de la empresa y en el caso de no ser posible hacerlos con todos, hallar herramientas que sean directas, se escuchen opiniones y sobre todo que requieran respuestas de lado y lado. (p. 180)

Asimismo, concluye que “la falta de organización, liderazgo y políticas claras para encaminar los procesos de trabajo en la organización, son causas para la presencia de conflictos en las empresas. Por estas razones, hay que tener presente que el hecho de dar apertura y confianza al público interno es una manera de motivación que conlleva a dar una imagen positiva por parte de su empresa. (p. 182)

Señala también que “la comunicación interna es la encargada de crear un clima cordial y de confianza, donde el empleado se sienta a gusto y perciba que sus objetivos y los de la empresa están estrechamente relacionados”. (p.183)

2.2. Bases teóricas

2.2.1. La Comunicación Interna

2.2.1.1. La comunicación

Es una actividad innata que tiene el ser humano desde su creación, que le ha permitido desarrollarse y mejorar sus relaciones con el exterior. Así también, se concibe a la comunicación como un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo. (Ongallo, 2007, p.11)

La definición de la comunicación es amplia, porque se puede definir desde diversas perspectivas y enfoques de acuerdo con el lugar y el momento en que se da; por ello Cisneros (2006; p.14) menciona que “la comunicación es una acción comunicativa, para lograr el entendimiento recíproco entre los actores del proceso de comunicación, en el que se produce un saber común, validadas a través de las diferencias, el mutuo acuerdo y al intercambio recíproco”.

Con el paso del tiempo el proceso de la comunicación se ha ido perfeccionando y a medida que avanza el mundo con la innovación de la tecnología, se ha dado lugar a formar nuevos conceptos. La comunicación consiste en un proceso de transmisión de mensajes que se da de una persona o grupo a otro, lo que requiere de la existencia de voluntad de interacción entre ambas partes. Es decir, se crea un proceso de influencia mutua y recíproca, mediante el intercambio de pensamientos, sentimientos y reacciones que se manifiestan a través del feed-back que se establece entre los comunicantes. (Frías; 2000)

2.2.2.2. Comunicación interna

Para lograr una política de comunicación apropiada en una organización se debe gestionar. Según Paúl Capriotti (1998) es posible lograr esta gestión, a medida que se comprenda, en toda su dimensión, el concepto básico de la comunicación interna, aceptando e interiorizando su verdadera filosofía.

La comunicación interna se resume en “contar a la organización lo que la organización está haciendo” Capriotti (1998) es de carácter informacional, es decir, comunicar lo que la organización hace hacia la propia organización interna que funciona al margen de las prioridades de la institución, con un claro matiz dirigista; donde los medios y las herramientas que se emplean juegan un rol importante.

Asimismo, Capriotti resume a la comunicación interna como “contar con la organización para lo que la organización está haciendo” donde rescata que la idea central es la participación, “hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación”. (Capriotti, 1998, p.2)

Así también, Brandolini & González (2009) con un enfoque más crítico a la comunicación interna, la definen como, “una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje”.

Sin embargo, Capriotti (1998) presenta el concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con la finalidad de

comunicar, con ellos, de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sus productos, servicios y las actividades.

Hoy, está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" según (Katz & Khan, 1986). Para (Marín, 1997) es "el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización". Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino como un recurso, un activo que hay que gestionar para que la comunicación en la organización sea positiva.

Del mismo modo, Sandra Fuentes, especialista en comunicación organizacional, menciona que:

Es de suma importancia aplicar procesos de comunicación en las organizaciones de manera paralela a los de producción y de forma transversal a las áreas que conforman una empresa ya que no sólo mejora la productividad, sino que vuelven los ambientes laborales más transparentes y eleva el nivel de calidad de vida de los miembros.

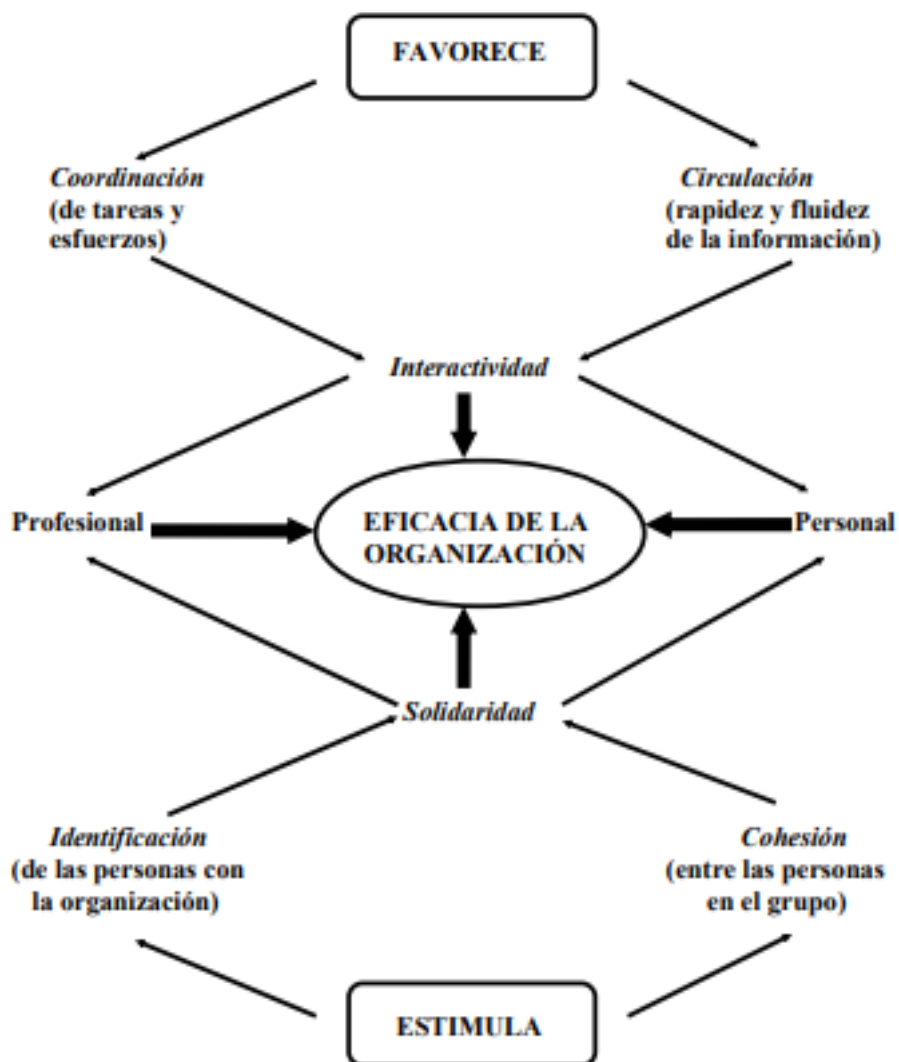
Asimismo, Pizzolante (2004) menciona que la comunicación interna o corporativa define situaciones donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Como se observa, los autores coinciden de manera positiva en el rol que juega la comunicación interna en las organizaciones, porque cumple el papel de dinamizar la

comunicación, logrando un ambiente favorable y de entendimiento para la realización de las labores organizacionales.

2.2.2.3. Funciones de la comunicación interna

Según Capriotti P. (1998) la comunicación interna le permite, a la organización, mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo que termina siendo provechoso para la organización debido a que genera mayor competitividad externa de la institución. Para explicar las funciones de la comunicación interna, el autor presenta, un gráfico donde en sencillas palabras, describe el funcionamiento de la comunicación interna en una organización.



Fuente: Paul Capriotti - 1998

Según la interpretación de Capriotti, la comunicación interna favorece un mejor cumplimiento y organización de las tareas, mayor fluidez de la información dentro de la organización; logrando la interactividad entre los miembros de la institución. Asimismo, menciona que estimula la identificación y la cohesión entre los grupos y como recompensa se obtiene la eficacia de la organización.

2.2.2.4. Objetivos de la comunicación interna

Capriotti (1998) establece un conjunto de objetivos globales que tendrá el intercambio de información, desde la comunicación interna entre los miembros de la organización. Menciona los siguientes objetivos.

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 organización, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas y una mejor coordinación entre ellas.

A nivel motivacional: el objetivo es dinamizar y motivar 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 la competitividad de la compañía.

A nivel actitudinal: se intenta obtener la aceptación y la integración de los colaboradores a la filosofía, a los valores y los fines globales de la organización. También se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Como se observa, Capriotti define los cuatro objetivos de la comunicación interna desde una perspectiva de funcionamiento de la organización, logrando el equilibrio con el bienestar de sus integrantes.

2.2.2.5. Tipos de comunicación interna

Comunicación ascendente

Es aquella que se realiza de abajo hacia arriba en orden de la jerarquía establecida en una determinada organización.

La forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores se les llama comunicación ascendente. Casi toda organización asegura que pretende contar con mensajes que fluyan hacia arriba, pero la realidad es que muchas no están abiertas a las opiniones de los empleados”. (Adler & marquardt, 2005, p.16)

Asimismo, mencionan que:

La comunicación ascendente transmite cuatro tipos de mensajes: primero, lo que están haciendo los subordinados; segundo, los problemas laborales sin resolver; tercero, las sugerencias para mejorar y la cuarta, lo que unos subordinados piensas de otros y de su trabajo. La comunicación ascendente es de suma importancia para escuchar a los subordinados. (Adler & marquardt, 2005). Es preciso señalar que las organizaciones son quiénes determinan qué tipo de comunicación se va a aplicar.

Comunicación descendente

Es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía. Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal y la utilización de soportes digitales y escritos. Según Adler & Marquardt (2005; p. 15) “se presenta siempre que los superiores

se envían mensajes a sus subordinados/as. Instrucciones para el trabajo, lógica del trabajo, procedimientos y prácticas, retroalimentación, adoctrinamiento”.

Comunicación formal

La comunicación formal son redes que se establecen intencionadamente por la organización con la intención de hacer llegar la información necesaria, en el momento preciso, a la persona adecuada. Responden a una estructura jerárquica y tienen en cuenta el papel que desarrollan los individuos en el seno de la organización (Seballs, 1999; p.24)

La comunicación formal se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización, donde existen canales de comunicación que permiten e influyen en la efectividad de la comunicación que abarcan una distancia cada vez mayor, conforme a la organización van desarrollándose y creciendo.

Comunicación no formal

Comúnmente llamados como rumores de la oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro, sino que este surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra.

Donnelly (1997) indica que, es también conocida como aquella comunicación basada en los chismes que luego se convierten en rumores. Los chismes y/o rumores que filtran a través de los canales formales de comunicación y transportan una gran variedad de hechos, opiniones, habladurías, y otros tipos de información como lo establece.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal se encarga 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. Adler & Marquardt, (2005) señalan que las empresas eficaces tratan de fomentar este tipo de comunicación, ya que genera el concepto de equipo multidisciplinario de trabajo, lográndose una mejor coordinación en el desarrollo de la actividad empresarial. “A veces llamada comunicación lateral, está compuesta por mensajes entre individuos que tienen el mismo poder”. (p. 18)

2.2.2.6. Herramientas de comunicación interna

La comunicación interna necesita de medios y herramientas para comunicar lo que la organización está haciendo. De acuerdo con el objetivo y a la estrategia de la organización, se emplearán unas herramientas más que otras.

Para ello, Kouss S. (2014, p. 31) nos da a conocer una serie de medios y herramientas que están disponibles para una práctica más efectiva de la comunicación en la organización y lograr mejores resultados. A la vez nos indica la aplicación de cada uno de ellos.

Buzón de sugerencias

Consiste en la colocación de urnas o buzones en distintos puntos de la compañía de forma que los empleados puedan depositar en ellos sus sugerencias y opiniones respecto a la organización. Desde hace unos años, con los avances tecnológicos, han ido desapareciendo los buzones físicos, sustituidos por otros virtuales, que proporcionan un acceso más ágil tanto para quien emite la sugerencia como para quien la recibe [...] Las

sugerencias recibidas deben ser analizadas y contestadas para que las personas sientan que sus sugerencias son, como mínimo, atendidas. Kouss S. (2014, p. 32)

Boletín informativo interno

Consiste en una publicación informal y periódica y se utilizan principalmente para comunicarse con los empleados y accionistas. Kouss S. (2014, p. 33)

Folletos corporativos

Con ellos se informa e instruye a las personas integradas en la organización, y suelen repartirse en reuniones, en los puestos de trabajo o por correo postal. Además, permiten su colocación en los tableros informativos. Kouss S. (2014, p. 33)

Carta al personal

Dirigida a los profesionales dentro de la organización, suele ir firmada por el directivo con forma de carta personalizada o incluyendo una parte de un discurso y enviada por correo interno o al domicilio personal. Contiene información sobre asuntos importantes de la empresa y debe ser breve y centrada en un único mensaje para mantener su impacto y facilitar su lectura y comprensión. Kouss S. (2014, p. 33)

Periódico interno

Las ventajas de esta herramienta es que tiene un bajo coste y la facilidad de su reproducción, y su periodicidad puede variar principalmente por el presupuesto y el tamaño del equipo que lo redacte, pero también por el interés que suscite en los lectores. Sus principales funciones son las de informar, motivar e integrar, y debe dar voz a todos los niveles de la empresa, no únicamente a quienes mandan. Kouss S. (2014, p. 33)

Manual del trabajador

Este documento se emplea para socializar y capacitar a las personas a las que se dirige.

Proporciona abundante información sobre la compañía, reduciendo la sensación de incertidumbre del empleado en sus primeros días. Se trata de familiarizarlo con la empresa y ayudar a que se sienta parte de esta. Kouss S. (2014, p. 34)

Correo electrónico

Es una herramienta empleada en todos los ámbitos de nuestra vida que destaca por su fácil acceso desde casi cualquier localización en la que se cuente con acceso a la red. Su destinatario puede ser único o grupal, y destaca por su rapidez, interactividad, ahorro en gasto de papel y comodidad. Necesita de una actitud activa del receptor, que debe estar atento a su bandeja de entrada. Kouss S. (2014, p. 34)

Intranet

Surgió por la necesidad de centralizar la información de la empresa y se trata de una red interna de la organización que requiere de una instalación rápida y económica si se atiende a sus ventajas futuras. Es accesible a los públicos internos a través de un proceso de identificación con contraseña, y permite la publicación, el almacenamiento y el intercambio de datos dentro de la empresa. Además, y cada vez más, permite el trabajo en grupo mediante herramientas como agendas y pizarras compartidas o tableros digitales. Es muy importante su mantenimiento, y que la información aparezca bien organizada y estructurada para facilitar el acceso. Kouss S. (2014, p. 34)

Reuniones

Se denomina así al tiempo de trabajo que se destina a desarrollar una tarea de escucha e intercambio de información. Existen reuniones de toma de decisiones, de formación, de debate, de trabajo, de organización, etc. Como norma general se produce cara a cara [...] debemos intentar que participen todas las personas presentes para una mayor calidad del debate. Kouss S. (2014, p. 35)

Entrevistas individuales

En este caso el intercambio de información se produce entre dos participantes, pudiendo ser regular (evaluaciones periódicas de personal) o puntuales (solicitud de aumento de retribución salarial). En el caso del empleado, puede tratarse de una buena oportunidad para hablar con libertad ante un cargo de mayor autoridad, mientras que para la dirección es una buena oportunidad para ser escuchada sin intermediarios. Generalmente es una herramienta de comunicación de sentido vertical, y es necesario pactar el asunto a tratar antes del encuentro, y solucionarlo antes de darlo por finalizado. Kouss S. (2014, p. 35)

Estas son algunas de las herramientas que se pueden usar para implementar la comunicación interna en las organizaciones.

2.2.4. El Clima organizacional

El clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización, según Ramos, D. (2012, p. 13) realizar un estudio del clima organizacional de las instituciones, con el profesionalismo de las organizaciones, ha adquirido gran

importancia, sin embargo; desde la década de los 70 se ha ampliado la información debido a que las nuevas tecnologías fueron adquiriendo un valor preponderante en el desarrollo comunicacional de la organización.

Asimismo, Segredo (s/f) define el clima organizacional como:

Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado, para dar respuesta a los objetivos planteados por la institución.

Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica. (Segredo, s/f, p.68)

Para medir el clima organizacional dentro de una institución, García y Bedoya (1997), señalan que existen tres estrategias. La primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada “es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ese fin”.

Sin embargo, Litwin & Stinger (1968) definen el clima organizacional en base a nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.

2.2.4.1. Características del clima organizacional

González & Alexis (1997) mencionan que, para tener una mejor comprensión del concepto de clima organizacional, es necesario identificar ciertas características que va a permitir conocer mejor el ambiente en el que se desarrollan las relaciones laborales.

Destacan las siguientes:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y las características organizacionales, los individuos que la componen forman un sistema independiente altamente dinámico.

Asimismo, Gonzales & Alexis (1997) indican que, dependiendo del tipo de características que se desarrollan en la organización, el clima organizacional va a ser positiva o negativa.

Positiva cuando los integrantes sientan: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

Negativa cuando los integrantes perciban: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

Sin embargo, también existen otras características que ayudan a definir mejor el diagnóstico del clima organizacional en una empresa.

2.2.4.2. Dimensiones del clima organizacional

2.2.4.2.1. Ambiente social

Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

Es primordial plantear la concepción del lenguaje como la herramienta central para acceder a la comunicación, al conocimiento y a la construcción social de la realidad. En ese sentido, en el terreno educativo se recupera el paradigma sociocultural que permite entender la dimensión social e interactiva de todos los procesos de enseñanza-aprendizaje, que va desde la familia y la comunidad hasta cada uno de los niveles escolares y sociales. (Jiménez, s/f, p.6)

2.2.4.2.2. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio que se realiza sobre el comportamiento de las personas dentro de la organización, ya sean éstas los colaboradores o los directivos.

Es el estudio del comportamiento y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Fundamentalmente, se concentra en los comportamientos y las actitudes que contribuyen a mejorar la eficacia de una organización. El campo comprende tres unidades de análisis: 'la persona', el grupo y la organización. Las dos primeras unidades

se centrar en un enfoque 'micro' sobre este campo y resaltarán aspectos como la personalidad y las diferencias entre las personas, las actitudes de los empleados y las motivaciones de su comportamiento, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. El enfoque 'macro' o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Aquí se abordan cuestiones tales como estructura, diseño, cultura, clima y cambio de la organización. (Dailey, 2003, p.4)

El comportamiento organizacional es un campo que estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Asimismo, aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia. (Robbins & Judge, 2013)

2.2.4.2.3. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Cuevas (2003)

2.2.4.2.4. Relaciones laborales

Para Álvarez (2006) es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Asimismo, es una herramienta de dirección que se refiere a una delegación de poder y autoridad que efectúa el directivo hacia las personas y los equipos que dirige dentro de un modelo descentralizado y autónomo de

organización, de las cuales agrupa conceptos diversos como el estilo de liderazgo, la comunicación, la delegación y el trabajo en equipo unidos en el propósito de conferir flexibilidad y autonomía organizativa, aumenta la responsabilidad pero también el compromiso, la autonomía y la autoridad de los trabajadores.

Además, facilita la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos más allá de los estrictamente requeridos en la descripción del puesto de trabajo. Álvarez (2006)

2.2.4.2.5. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Se caracteriza por un desarrollo elevado y ha sido institucionalizada en varios países mediante el establecimiento de organizaciones consultivas y de colaboración. Trellcock (s/f, p.21-19)

En general, éstas han sido objeto de una amplia aceptación por todos los participantes en el mercado de trabajo, ya que parece existir un consenso generalizado en cuanto a la consideración de la salud y la seguridad como cuestiones de interés general respecto a las que el diálogo entre los interlocutores sociales, la administración y otras partes interesadas resulta extremadamente importante.

Las instituciones que se han establecido para facilitar este tipo de cooperación varían significativamente en cuanto a la forma. Un planteamiento consiste en crear organizaciones consultivas ad hoc o permanentes para asesorar a la administración en cuestiones relativas a la política de salud y seguridad en el trabajo. Esta no suele estar

obligada a seguir las recomendaciones propuestas, pero, en la práctica, resulta difícil ignorarlas y a menudo se tienen en cuenta en la formulación de la política gubernamental. Trellcock (s/f, p.21-19)

2.2.6. La Gestión Organizacional

Es un proceso que se implementa en la organización u empresa con el único fin de alcanzar los objetivos de la organización. Las etapas para desarrollar una buena gestión son: planificar, dirigir, controlar, acciones que están conducidas por los directivos de la organización. Para ello, se hace la selección de recursos esenciales como: recursos humanos y materiales, siendo la más importante los colaboradores de la organización, ya que a través de ellos se logrará la eficiencia necesaria y la productividad en marco del cumplimiento de sus funciones.

A inicios de los 80 se dio una connotación especial de parte de los gobiernos, directivas, intelectuales, organismos internacionales como la UNESCO, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, en considerar a la educación como el principal instrumento para la búsqueda del desarrollo social en forma integral, y superar las brechas existentes. Brunner (2000)

La comprensión de este rol dentro de las organizaciones educativas es fundamental para trazar la trayectoria deseada y responder en forma eficiente y eficaz a las transformaciones sociales derivadas del fenómeno de la globalización, la sociedad de la información y el conocimiento. Al apartarse de esta posición epistemológica se corre el riesgo, en las organizaciones, de responder en forma equivocada según sus propósitos. Garbanzo (2016)

Asimismo, en el portal de internet, Enumed.com se menciona que la gestión es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

La gestión de la organización se entiende como un proceso en el que se implementa acciones estratégicas direccionadas a lograr los objetivos de dicha institución. La participación de los recursos humanos es un factor importante para mejorar la eficiencia dentro de la organización.

Asimismo, Sandra Fuentes, señala que “la gestión de la comunicación organizacional ha experimentado un amplio desarrollo en el mundo. En la actualidad, un gran número de empresas ha señalado la importancia de integrar la comunicación en sus planes corporativos”. Fuentes (2014)

Por lo tanto, lograr la comunicación en todo el equipo de trabajo es un reto para las organizaciones que empiezan a adecuarse a un nuevo sistema comunicacional. Cada miembro de la organización cumple un rol importante dentro de su área para comunicar y hacer más efectivo el trabajo y la consecución de resultados de la organización.

Asimismo, Fuentes (2014) menciona que:

La comunicación, como eje estratégico, es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, supone para la organización inscribir todos sus procesos administrativos, productivos, comerciales, etc., así como sus diferentes públicos [...] en una permanente interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar sus objetivos corporativos.

2.2.6.1. Gestión Estratégica de la comunicación en las organizaciones

Kröhling (1989) indica que la comunicación es una de las prioridades organizacionales, el mundo de la tecnología y las transformaciones mundiales en conjunto con el avance de la tecnología de la información ejercen un poder en la vida organizacional y en los procesos de la gestión participativa.

Para Kröhling (1989), la importancia de la gestión de la comunicación radica en una comunicación planificada, pensada y administrada estratégicamente para entender las demandas sociales y del público estratégico de la organización. Señala también que la comunicación no puede estar aislada de los diversos sectores sino debe contemplar los diversos sectores de las organizaciones.

La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones ayuda a reducir riesgos y además:

Reduce la posibilidad de riesgo de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto [...] son las organizaciones quienes consideran a la comunicación como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad” (Morales, 2001, p.1)

Valarezo, Valdiviezo, *et al* (2015) mencionan que la comunicación es un eje transversal a todo proceso organizacional y, por lo tanto, potenciarla es tan prioritario como la existencia misma de la institución. En este sentido, la comunicación estratégica se convierte en un elemento fundamental y en una herramienta necesaria para llegar a los públicos y gestionar una buena imagen de la institución.

Asimismo, la implementación de la gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones es un proceso que todavía se encuentra en consolidación en las diversas instituciones. La implementación de este tipo de comunicación va más allá del manejo

de información, se necesita colaboradores capacitados que manejen estratégicamente el proceso comunicativo en la organización.

Túñez & Valarezo, (2012) indican que, la comunicación como eje estratégico, es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional, lo que supone integrar todas las dependencias en una permanente interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar los objetivos corporativos. En sí, comunicar es más que sólo transmitir información, se trata de un acto que implica constantes relaciones y manejos adecuados de los canales y medios de comunicación.

Comunicar implica el relacionamiento con los diversos públicos tanto a nivel externo como interno; señalan que la comunicación aplicada a las organizaciones, en su calidad de ciudadanos corporativos, ejerce exactamente la misma función, ser el puente entre la organización y los públicos. A través de la comunicación las instituciones pueden interactuar, compartir, convivir en una comunidad, legitimar sus actuaciones porque entre ellas se pueden crear redes de conexión que se alimentan de flujos bidireccionales de comunicación, de intercambio de información. (Valarezo, Valdiviezo, *et al*, 2015, p.5)

2.2.6.2. El proceso de diálogo democrático

El diálogo y sus procesos en cada organización son distintos, a cada uno los moviliza diversas razones. El diálogo democrático se convierte en:

Un proceso de genuina interacción mediante el cual los seres humanos se escuchan unos a otros con tal profundidad y respeto que cambian mediante lo que aprenden. Cada uno de los participantes en un diálogo se esfuerza para incorporar las preocupaciones de los otros a su propia perspectiva, aun cuando persista el desacuerdo. Ninguno de los participantes renuncia a su identidad, pero cada uno reconoce la validez de las reivindicaciones humanas de los demás y en consecuencia actúa en forma diferente hacia los otros. (Mirna, A. & Linares, M. 2012 p. 7)

Asimismo, menciona que un proceso de diálogo siempre debe de prepararse e implementarse tomando en consideración el contexto local y el propósito de éste como herramienta para el manejo de momentos críticos, de crisis; como una discusión estratégica para promover visiones conjuntas como un espacio generativo y de reflexión” (Mirna, A. & Linares, M. 2012 p. 14)

2.3. Definición conceptual

2.3.1. La comunicación

Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos mensajes de distintos tipos para lograr comprensión y acción, “la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”. Koontz (2000, p. 28)

2.3.2. Comunicación interna

Capriotti (1998) presenta el concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con la finalidad de comunicar, con ellos, de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sus productos, servicios y las actividades.

2.3.4. Incidencia

Según la Real Academia Española (REA) la incidencia es un acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con él alguna conexión, influencia o repercusión.

2.3.3. Clima organizacional

Litwin & Stinger (1968) definen el clima organizacional en base a nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización. Señalan que el clima organizacional es el resultado de las relaciones que se dan dentro de una institución.

2.3.4. Herramientas de comunicación interna

Son todas aquellas herramientas que permiten y hacen posible la transmisión de mensajes e información dentro de una organización; permite direccionar los mensajes y que los canales y las vías que se usan sean más eficientes y eficaces. Las herramientas de comunicación sirven para mejorar la comunicación dentro de

la organización. Se usan con la finalidad de que todos los colaboradores estén sintonizados y conozcan a la organización. Zylberdyk, Y. (2003) menciona que las comunicaciones escritas, los boletines informativos, las reuniones y las comunicaciones electrónicas, son algunas de las herramientas que le permiten a la organización estar conectados con sus públicos.

2.3.5. La participación

Robirosa, M. (2012) menciona que la participación está dentro del contexto de la gestión de la organización y es deseable en cuanto sirva para ampliar la información con los que los responsables de la gestión toman sus decisiones.

2.3.6. La organización

Es una estructura de funciones y puestos organizados, “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”. Gómez (2000, p. 78)

2.3.7. Compromiso organizacional

Soberanes, L. & De la Fuente, A. (2009) mencionan que el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización. Asimismo, indican que el compromiso organizacional permite estabilidad laboral; además, indican que relaciona el aspecto afectivo con los costos percibidos por el empleado. Por ello, reconocen tres componentes del compromiso organizacional. La primera tiene que ver con la

identificación, donde existe una aceptación de las metas organizacionales y con las creencias, propósitos, ideas y objetivos que tiene la empresa. La segunda se relaciona con la membrecía. El trabajador desea permanecer como integrante, es decir tiene sentimiento de pertenencia a la organización y la última está enfocada a la lealtad, aquí se manifiesta el cumplimiento y respeto que se tiene a la organización por medio de acciones dirigidas a defenderla.

2.3.8. La cooperación

Berjes, E. (2011) señala que la cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido. Asimismo, indica que el trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el logro del objetivo. El objetivo de la cooperación es el beneficio mutuo en las interrelaciones humanas; se fundamentan en el principio del respeto mutuo. Señala también que el valor, la consideración, el cuidado y la participación proporcionan un fundamento a partir del cual puede desarrollarse el proceso de la cooperación.

2.3.9. Comportamiento organizacional

Es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones, centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye a disminuir la eficacia y la productividad de la organización. El campo de estudio comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización. Las dos primeras unidades se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) se resaltan temas como los rasgos de personalidad, las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo. Dailey, R. (2003)

2.3.10. Satisfacción laboral

“En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)” (Weinert, 1985: 298)

2.3.11. La relación laboral

Navarro, E. (2010). Indica que la relación laboral refleja la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca, aunque trabajen codo a codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos. Asimismo, indica que el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

2.3.12. La integración

Es constituir, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo, a través de diversas acciones, la integración es un fenómeno complejo, sin definición unívoca, que se produce como consecuencia de la adaptación de las respuestas del individuo a los requerimientos del medio y de la interacción entre ambos.

Es un proceso dinámico y a la vez, el producto o resultado de este proceso. Algunos autores prefieren denominar a este proceso como asimilación, para referirse a la adaptación de los individuos a una determinada jerarquía de normas sociales. (Capriotti, 1998, p.76)

2.3.13. El liderazgo

Es un conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo u organización tiene para influir en la forma de pensar o actuar en las demás personas, “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Chiavenato, 2008, p. 39)

Capítulo III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Descripción del trabajo de campo

De acuerdo con los objetivos y las preguntas de investigación planteadas en este estudio sobre la relación entre las variables comunicación interna y clima organizacional. La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto de investigación (cualitativo y cuantitativo) a través de los cuales se describe las actitudes y comportamientos de los integrantes de la institución educativa en relación a las variables planteadas. Para ello, se optó por una investigación de tipo transversal, correlacional (causal), para poder describir con objetividad el contexto donde se desarrollan las relaciones laborales como amicales.

El proceso de investigación se realizó entre los meses de marzo a junio de 2017, en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez” ubicado en el distrito de Santa Cruz, provincia de Huaylas. Para el diseño del estudio se trabajó con miembros de la institución educativa como: docentes, alumnos, administrativos, APAFA y directora; quienes fueron objeto de observaciones sistemáticas, aplicación de encuestas, desarrollo de grupos focales y entrevistas que se reflejan en los resultados que se presentan en el presente capítulo.

El diseño técnico de los instrumentos se realizó siguiendo el procedimiento técnico de operacionalización de variables, dimensiones e indicadores, a partir de ello, se diseñaron todos los instrumentos de valorización e investigación, los objetivos y las preguntas de investigación que guiaron la investigación.

La población de estudio se realizó por selección intencional o natural, siendo un público de estudio, pequeño, por lo cual se consideró a 11 docentes para aplicación de las

encuestas y el grupo focal; se aplicó la encuesta a 108 alumnos (47 mujeres y 61 varones); se desarrolló la entrevista grupal a 04 padres de familia, integrantes de la APAFA. Asimismo, se incluyó a 03 administrativos (laboratorista, bibliotecaria y secretaria).

La aplicación de instrumentos se realizó en las siguientes fechas: la entrevista a la APAFA el 22 de junio, aplicación de las encuestas a los docentes el 23 de junio, aplicación de las encuestas a los alumnos el día 27 de junio, la entrevista a la directora de la institución educativa el día 28 de junio y el grupo focal a docentes el día 29 de junio.

Una de las dificultades que se presentaron para la aplicación de las encuestas a los alumnos fue la poca disponibilidad de tiempo debido a que estaban en proceso de recuperación de clases. Otra dificultad que se presentó fue la aplicación del grupo focal a los docentes debido al poco tiempo que disponían, por el mismo motivo indicado líneas arriba.

En la aplicación de la entrevista grupal y el grupo focal se ha podido observar que los participantes sentían temor de describir la situación tal cual era en la institución educativa; sin embargo, a medida en que se sentían en confianza iban describiendo y aceptando los problemas que no permite el buen funcionamiento interno de la institución educativa, dejando en evidencia el mal manejo de la comunicación interna.

Por lo tanto, se identificó que existe el mal manejo de la comunicación interna en la institución educativa, a consecuencia de un nivel alto de conflictividad, el traslado de la responsabilidad desde los unos a los otros entre docentes, administrativos, directora y padres de familia. Existe una percepción de negatividad de los padres de familia hacia

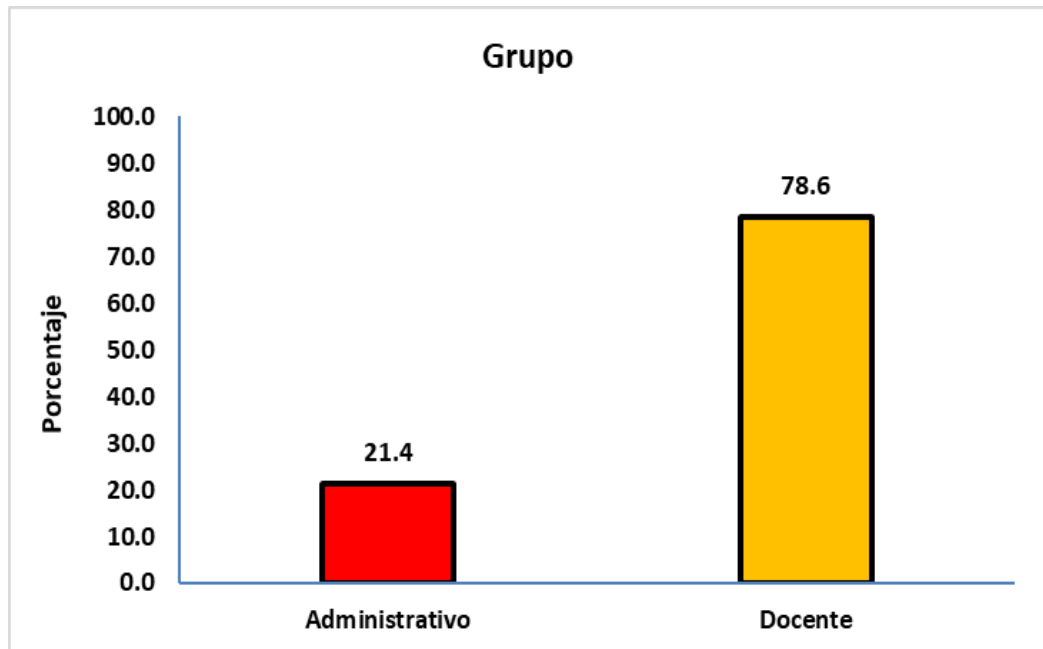
algunos docentes que incumplen sus funciones y también hacia la directora debido a que no genera participación en las distintas actividades de la institución, comunicando las decisiones ya tomadas. Del mismo modo, está presente la conflictividad entre docentes y la autoridad; lo cual, evidencia en el comportamiento organizacional que repercute en su funcionamiento pleno.

3.2. Presentación de resultados y prueba de hipótesis

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de datos cualitativos y cuantitativos que se obtuvieron para determinar la investigación, se procedió a realizar el tratamiento y análisis exhaustivo de la información obtenida. Los resultados que arrojaron los instrumentos arriban en las conclusiones de la presente investigación y reflejan la percepción de los integrantes de la comunidad educativa y su incidencia en el clima organizacional en la institución educativa N° 86505.

Se trabajó con las puntuaciones directas de cada dimensión. La misma que se trabajó manejando los criterios de la escala de Likert para el análisis de cada variable y su relación.

3.2.1. De la descripción de las variables generales

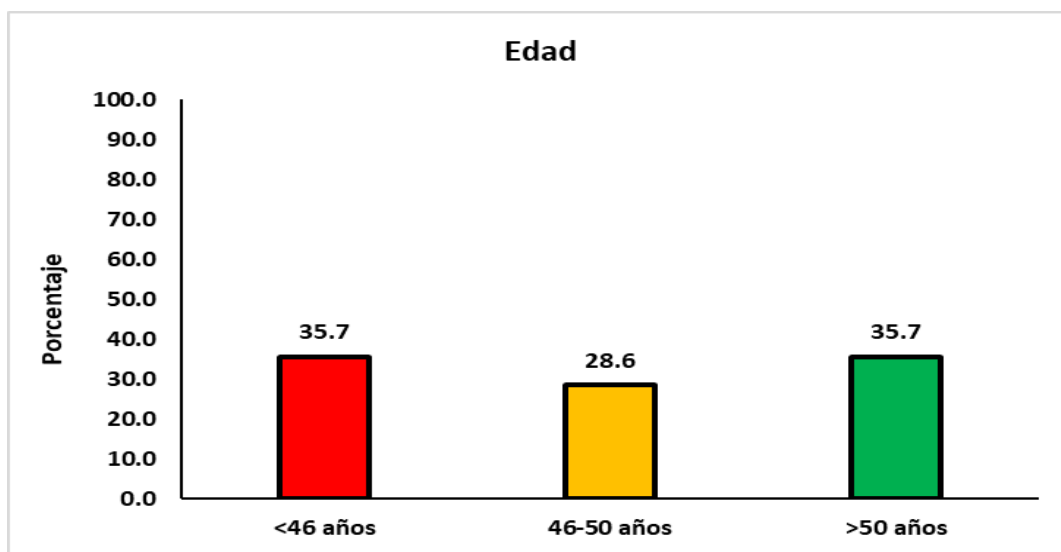


Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 1: Distribución de frecuencias de los administrativos y docentes de la I.E.

N° 86505

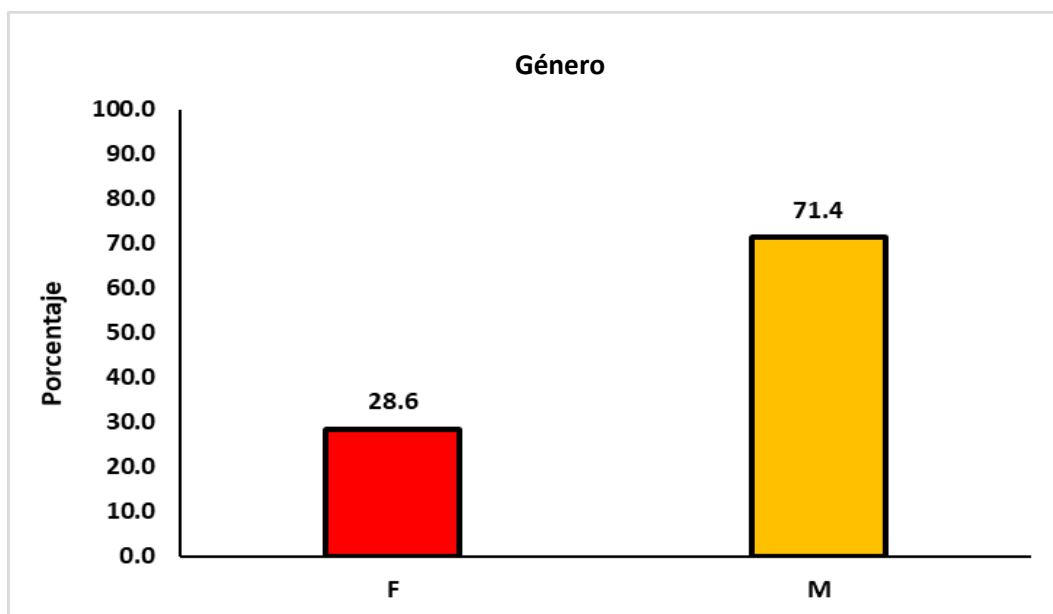
Interpretación: En la figura se presenta que el 21.4% del total de entrevistados son administrativos, y el 78.6% del total de encuestados son docentes en la población de estudio de la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”, Santa Cruz, Huaylas, Ancash – Perú;



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 2: Distribución de frecuencias de edades de administrativos y docentes de la I.E. N° 86505

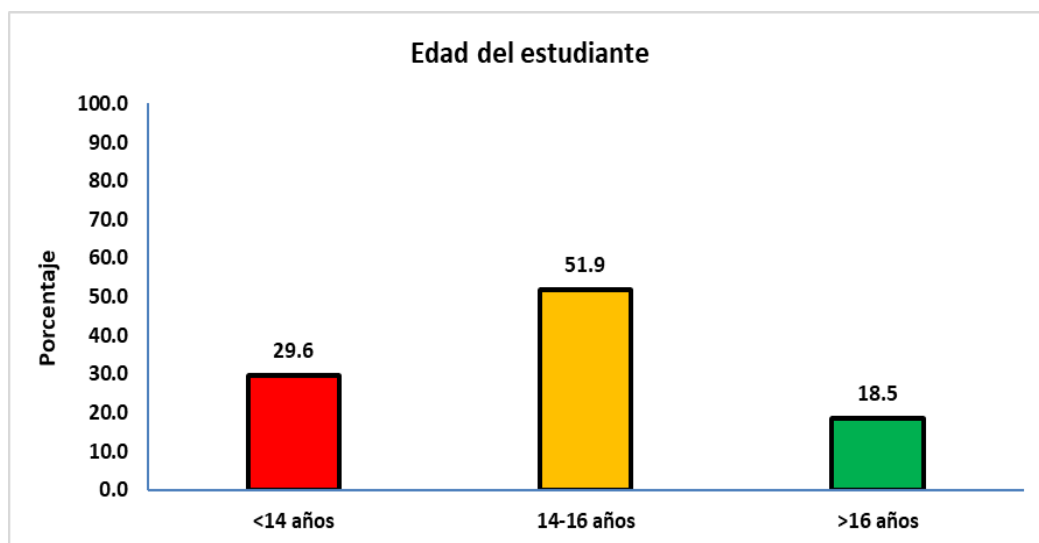
Interpretación: En la figura se observa que el 35.7% del total de entrevistados tienen edades menores a 46 años, seguido de un 35.7% de entrevistados que son mayores de 50 años y el 28.6% del total de encuestados tienen edades entre 46 y 50 años de edad en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 3: Distribución de frecuencia del género de los administrativos y docentes de la I.E. N° 86505

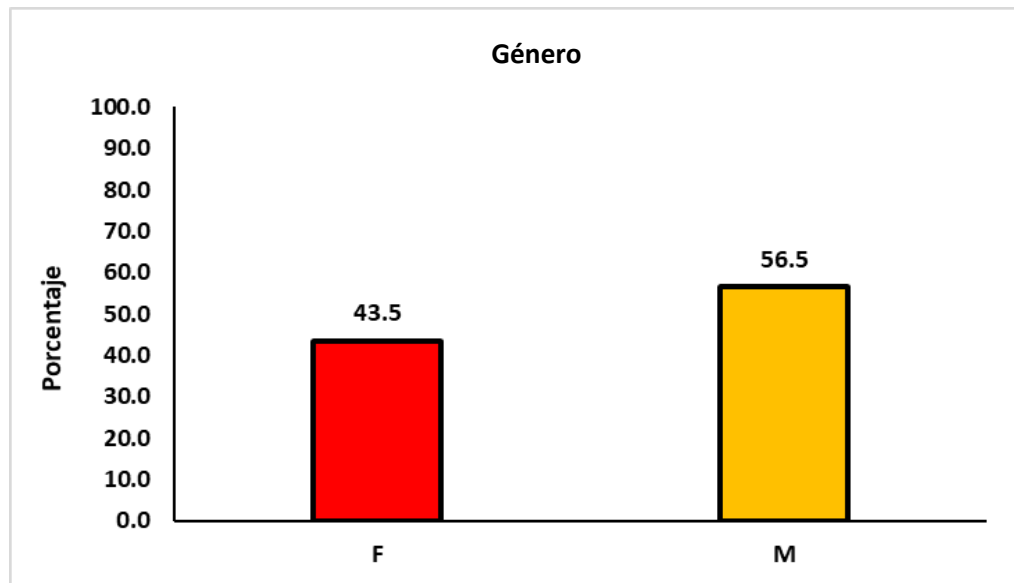
Interpretación: En la figura se observa que el 28.6% del total de entrevistados son de género femenino y el 71.4% del total de encuestados pertenecen al género masculino en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”, Santa Cruz, Huaylas, Ancash – Perú.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 4: Distribución de frecuencias de las edades de los estudiantes de la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se observa que el 29.6 % son estudiantes menores de 14 años de edad, el 51.9 % representa a los estudiantes que tienen edades comprendidas entre los 14 a 16 años de edad y el 18.5 % tienen más de 16 años de edad en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”.

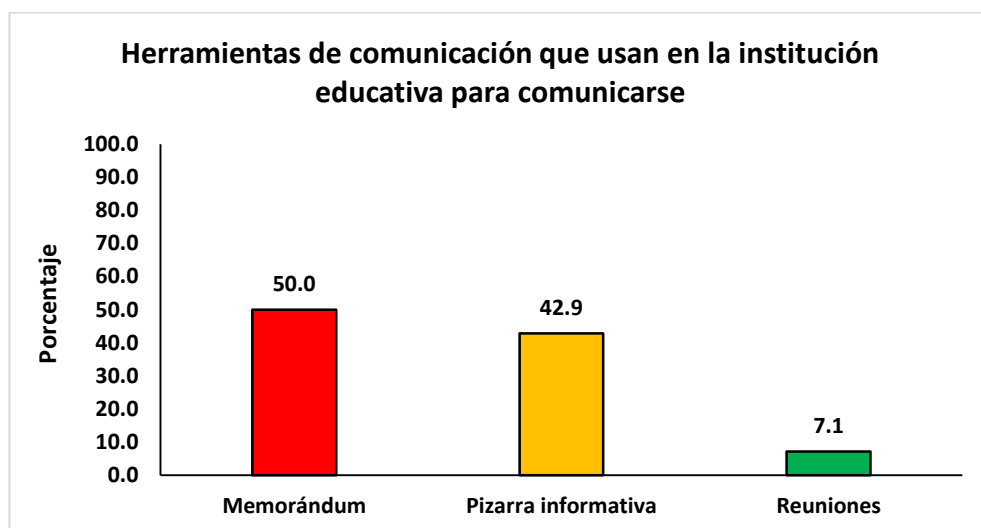


Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 5: Distribución de frecuencia del género de los estudiantes de la I.E. N° 86505

Interpretación: En la figura se observa que el 43.5 % de los estudiantes son de género femenino y el 56.5% pertenecen al género masculino en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”.

3.2.2. Presentación de resultados de la encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la institución.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 6: Herramientas de comunicación que usan para comunicarse en la I.E. 86505

Interpretación: En la figura 6 se muestra tres herramientas que se usan en la institución educativa donde el 50% de los administrativos y docentes señalan que se utiliza con mayor frecuencia el memorándum, lo que refleja que en la institución educativa se da una comunicación pasiva con baja retroalimentación.

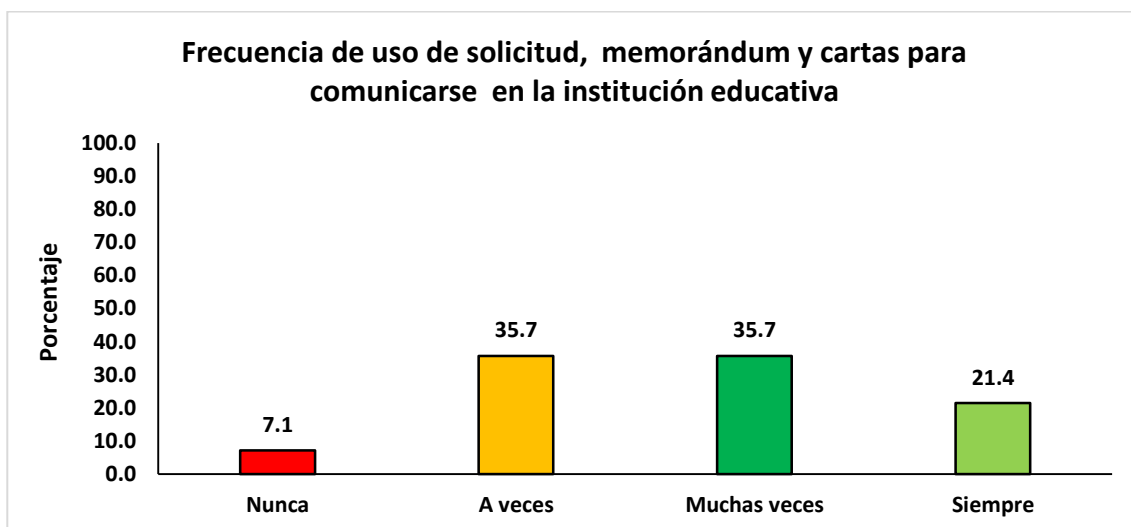
Grupo focal

Los docentes de la institución educativa señalan que la herramienta de comunicación que más se usa es el memorándum con fines de llamadas de atención. Asimismo, califican como negativa al uso y aplicación de la pizarra informativa porque no se actualiza y su uso es inconstante, por lo que era un mal referente para enterarse de las actividades que se iban a llevar a cabo en la

institución educativa.

En cuanto a las reuniones, existe un bajo nivel de aceptación porque sienten que no es planificada y organizada, donde no se respetan horarios o se programan de un día para otro y no se convoca a todos a participar, indicando que estas costumbres crea desmotivación y desinterés por participar. Asimismo, porque en el proceso se genera incomodidad por los constantes reclamos y el mal trato que reciben por parte de la directora.

Es decir, las herramientas de comunicación que se usan en la institución educativa no genera empatía, interacción y participación en los integrantes de la institución, por dos razones; la primera porque no son herramientas que retroalimenten el proceso comunicativo y la segunda porque el tono y el proceso de comunicación se ve influenciado por un ambiente de reclamos y baja tolerancia.



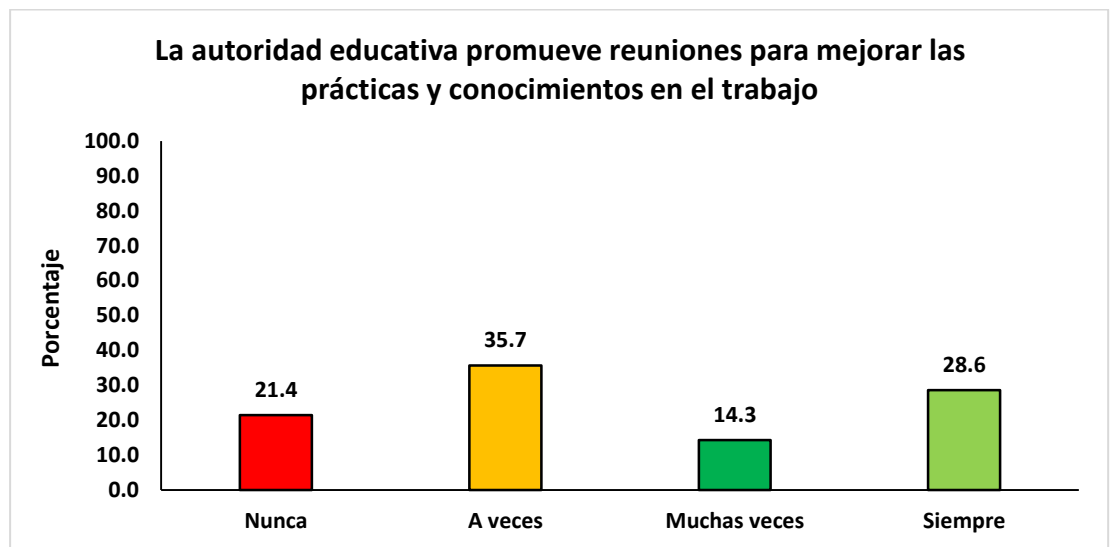
Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 7: Frecuencia de uso de documentos (solicitud, memorándum, cartas) para comunicarse en la I.E. N° 86505

Interpretación: En la figura se observa que el 35.7% de los administrativos y docentes indican que, a veces usan los documentos señalados como medio de comunicación, mientras que el 35.7% indican que se usan muchas veces. Sin embargo, el uso de estos documentos es política institucional, ya que es un procedimiento establecido en el marco de actuación de las instituciones educativas.

Grupo focal

En el grupo focal señalaron que usan los documentos de acuerdo a la necesidad y recalcaron una vez más, que es el memoradum, la herramienta que se usa con mayor frecuencia.



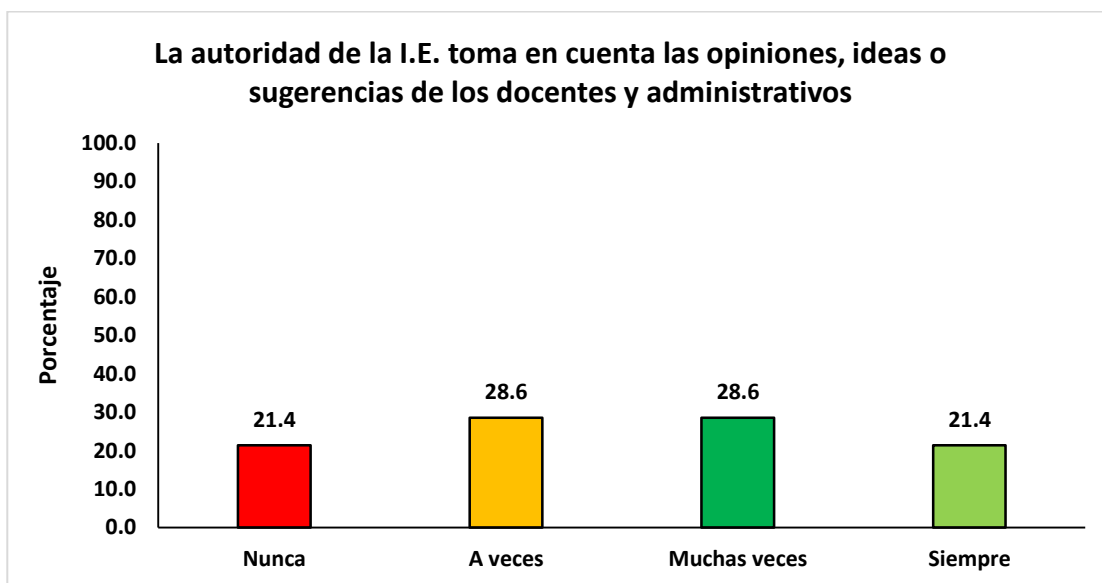
Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 8: Frecuencia con que la autoridad educativa promueve reuniones para mejorar las prácticas y conocimientos en el trabajo en la I.E. N° 86505

Interpretación: En la figura se muestra que el 35.7% menciona que, a veces la autoridad promueve reuniones con la finalidad de mejorar las prácticas y conocimientos en los docentes y administrativos. De la figura se analiza que existe opiniones divididas entre los integrantes de la comunidad educativa, lo que demuestra que hay percepciones distintas respecto al trabajo de la directora pero también que no todos participan o están informados de las actividades que se desarrollan en la institución.

Grupo focal

Sin embargo, en el desarrollo del grupo focal el 100% indica que no se desarrolla este tipo de reuniones, sustentando que se reúnen temporalmente para tratar otros temas. Asimismo, califican que las reuniones están mal planificadas y organizadas. En el desarrollo se genera discusiones que generan incomodidad y confrontaciones de la directora con los docentes, lo que crea un clima hostil.



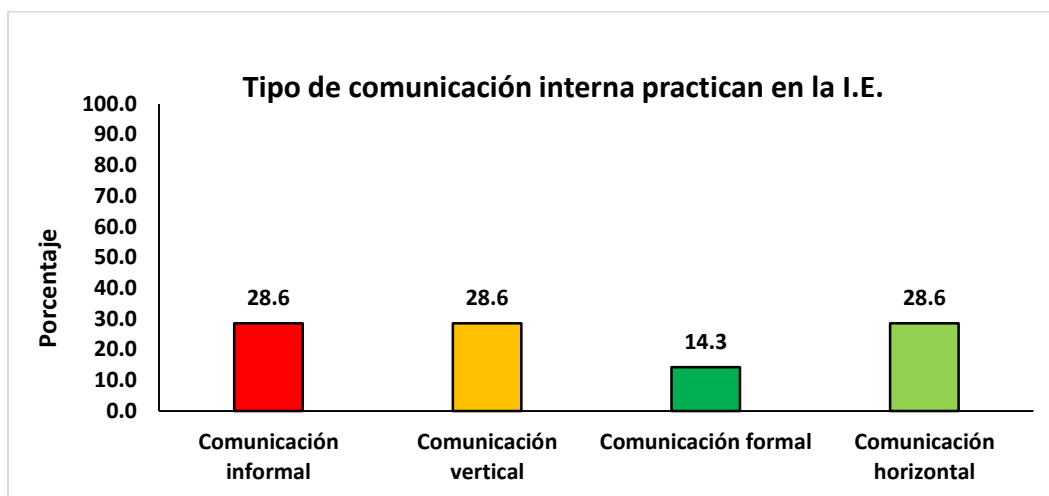
Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 9: Frecuencia que la autoridad toma en cuenta las opiniones de los docentes y administrativos de la I.E. N° 86505 en gestión educativa.

Interpretación: En la figura se observa que el 28.6% menciona que a veces se toman en cuenta sus opiniones, el 28.6% indica que muchas veces. Además, se percibe que entre las opciones: a veces y nunca, existe un alto porcentaje que señalan que no se sienten escuchados o valorados por la autoridad educativa, lo que puede conducir al malestar de docentes y administrativos generando escasa identificación con la directora de la institución.

Grupo focal

Señalan que la autoridad educativa no toma en cuenta sus opiniones y recomendaciones, no reciben un buen trato por parte de la autoridad educativa, lo que genera que cada vez haya menos participación y mayor desinterés en las diferentes actividades de la institución educativa. Incluso mencionan que los acuerdos no se respetan por lo que ven innecesario participar en las siguientes reuniones.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 10: Tipo de comunicación que se practica en la institución educativa N° 86505

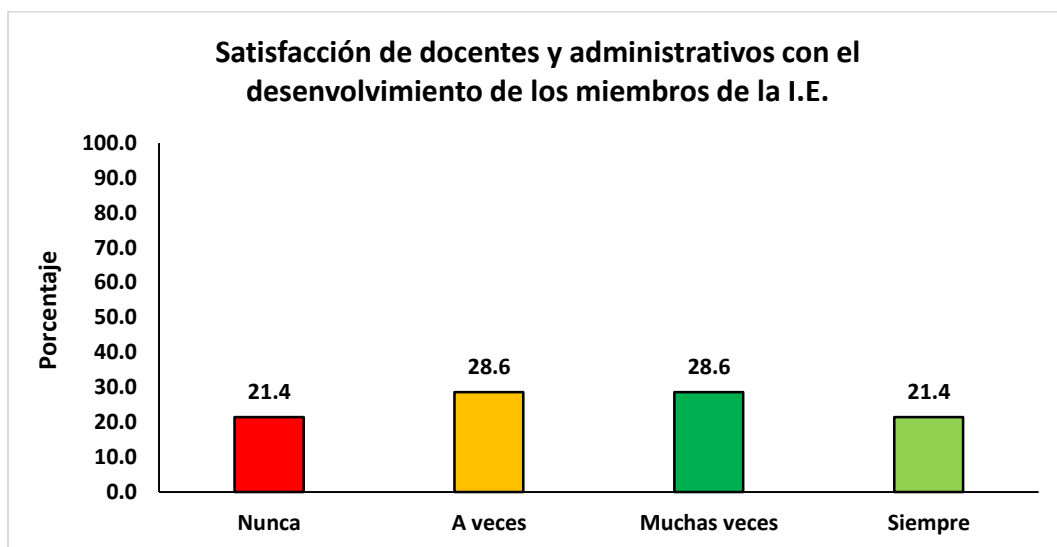
Interpretación: En el gráfico se observa que los docentes y administrativos de la institución educativa indican que se utilizan con mayor frecuencia la comunicación informal, comunicación vertical y la comunicación horizontal reflejada en la figura en un 28,6% respectivamente, mientras que la comunicación formal obtiene un menor porcentaje. Existe la percepción de que se practican diversos tipos de comunicación, debido a que cada porcentaje aplica y usa herramientas y canales de comunicación distinta al otro porcentaje.

Por lo que esto puede generar sentimiento de exclusión, escasa valoración porque los encuestados identifican varios tipos de comunicación.

Grupo focal

Asimismo, en el grupo focal se señalan que se usa con mayor frecuencia la comunicación informal, cuando algunos docentes y administrativos no cumplen los procedimientos y reglas de sus funciones y comunicación vertical, cuando la

directora exige a algunos docentes a respetar las jerarquías. Lo que ha generado incomodidad por la percepción de favoritismo de parte de la directora a cierto grupo de docentes.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 11: Grado de satisfacción de los docentes y administrativos con el desenvolvimiento de los miembros de la I.E. N° 86505

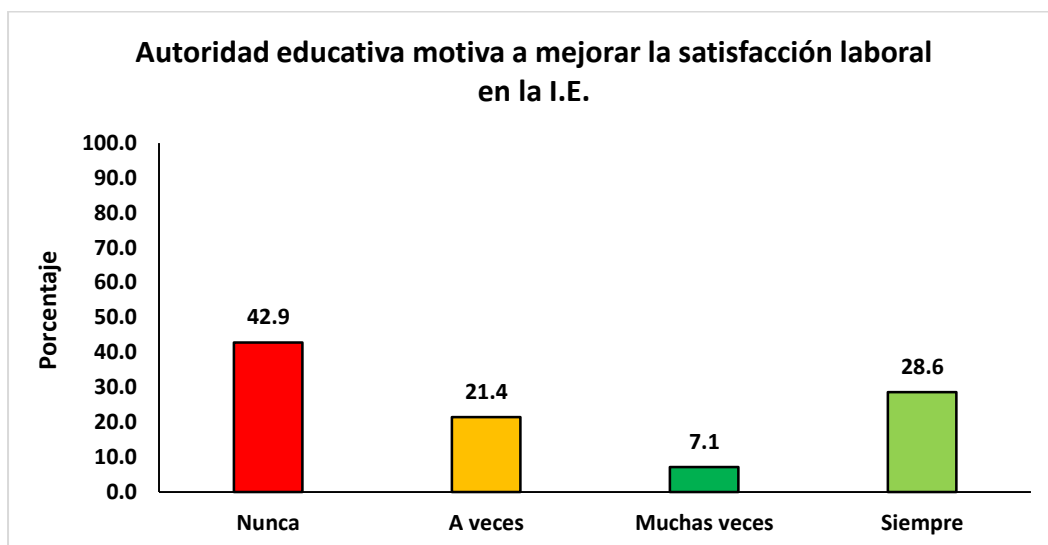
Interpretación: En la figura se observa que el 28.6% indica que sólo a veces se sienten satisfechos con el desenvolvimiento de los demás integrantes, mientras que el otro 28.6% señalan que muchas veces se sienten satisfechos con el desenvolvimiento de los demás integrantes; hay un gran porcentaje de disconformidad por la labor que cumplen sus colegas dentro de la institución educativa.

Este comportamiento de quienes respondieron nunca y a veces, se debe por los ítems anteriores, donde también se refleja que hay un grupo humano que no se sienten valorados o parte de la institución educativa.

Grupo focal

De acuerdo a la recopilación de información del grupo focal, indican que la directora tiene preferencia de trato, donde existe un grupo quienes incumplen sus funciones y faltan injustificadamente a su centro de labores, mientras que a los

demás los supervisa y emite memorándum a cada instante, eso demuestra disconformidad con el actuar de los integrantes de la institución educativa, que a pesar de que no cumplen sus funciones como corresponde, no reciben sanciones.



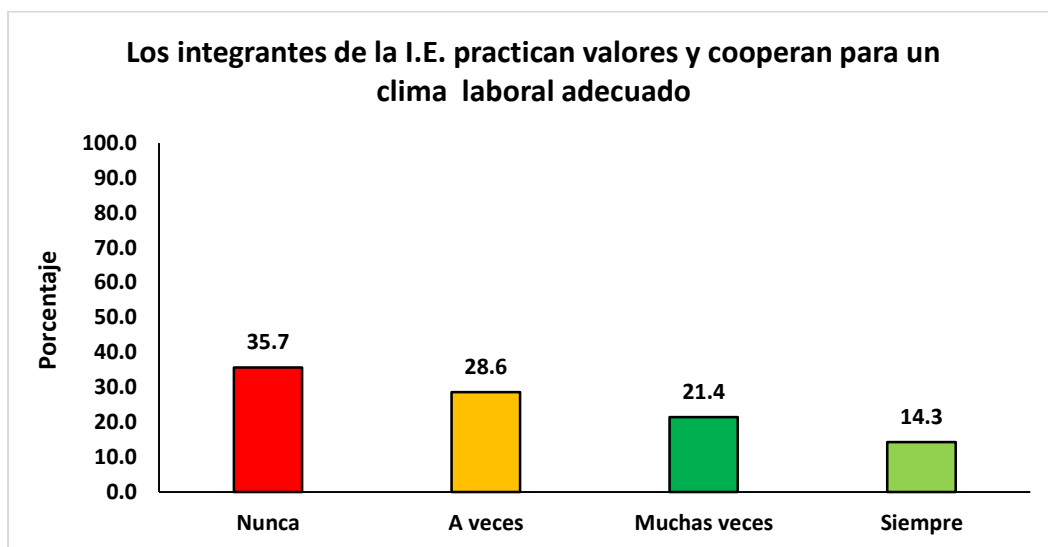
Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 12: Frecuencia con que la autoridad educativa motiva a los docentes y administrativos a mejorar su satisfacción laboral en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se visualiza que la autoridad educativa nunca le motiva a los docentes y administrativos a mejorar su satisfacción laboral, esto se refleja en un 42.9%; sin embargo, de las respuestas nunca y a veces se puede deducir que hay un gran número de docentes y administrativos que sienten que la autoridad educativa no les motiva a mejorar su satisfacción laboral, lo que estaría vinculado a que su compromiso con la institución educativa sea cada vez más débil al igual que la productividad.

Grupo focal

Señalan que no se sienten motivados por la presencia de un ambiente confrontacional y conflictivo. Mencionan que no se toman en cuenta sus opiniones y sugerencias; si consultan con la directora, ella les responde con un trato negativo y confrontacional, lo que crea un ambiente tenso y poco productivo en la institución educativa.



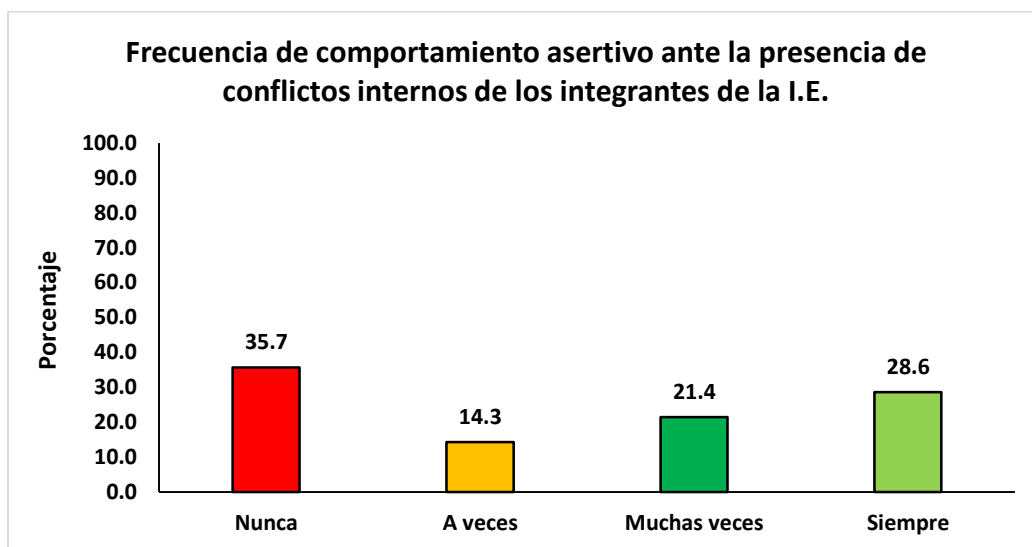
Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 13: Frecuencia de práctica de valores y cooperación entre los integrantes de la I.E. N° 86505 para un clima laboral adecuado.

Interpretación: En la figura se observa que un 35.7% de los docentes y administrativos señalan que nunca se practican valores y cooperan entre todos para un adecuado clima laboral, lo que refleja que en la institución exista divisionismo.

Grupo focal

Señalan que la frecuencia de cooperación es baja, lo que refleja que no hay espíritu de colaboración entre los integrantes para mejorar la relación laboral, el compañerismo y la solidaridad, lo que a su vez genera una relación aislada entre los integrantes de la institución educativa.



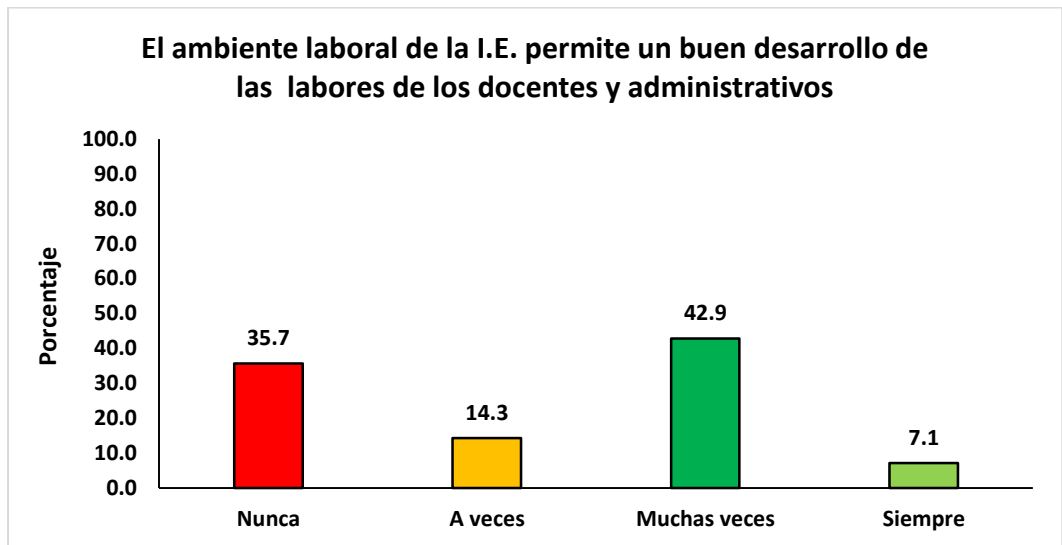
Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 14: Frecuencia de comportamiento asertivo de los integrantes de la I.E. N° 86505 cuando existe la presencia de conflictos internos.

Interpretación: En la figura se observa que el 35.7% de los docentes y administrativos mencionan que nunca existe un comportamiento asertivo en caso de conflictos, es decir que el comportamiento de los integrantes de la institución educativa no es asertivo, lo que puede desencadenar a mayores situaciones de conflicto en la institución educativa.

Grupo focal

Asimismo, indicaron que existe la hipocresía, poco entendimiento y una relación negativa entre los integrantes de la institución, factores que no permiten un proceso asertivo para proponer soluciones a las necesidades y/o problemas institucionales e incluso en reuniones y en el día a día está presente este comportamiento, lo que deteriora la calidad de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la institución educativa.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

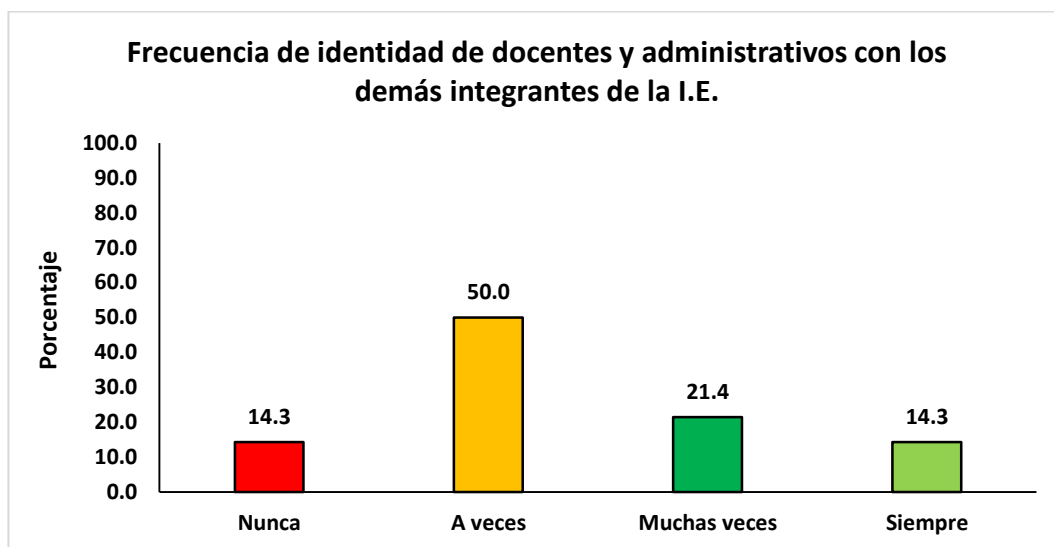
Figura 15: Frecuencia donde el ambiente laboral permite un buen desarrollo de las labores de los docentes y administrativos en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se observa que el 42.9% de administrativos y docentes indican que la frecuencia de un ambiente laboral adecuado que les permita un buen desarrollo de sus labores es muchas veces, sin embargo; al relacionar las respuestas anteriores respecto a la relación laboral e identidad, se observa que no existe un buen clima organizacional que permita el desarrollo óptimo de las labores académicas ya que existe situaciones de confrontación e incomodidad entre los colaboradores de la institución educativa. Asimismo, el 35.7% indica que existe una percepción negativa del ambiente laboral para el desempeño de sus labores, señalando que nunca hay un ambiente laboral adecuado en la institución educativa.

Grupo focal

En el proceso de desarrollo del grupo focal, se percibió una relación negativa, refutaciones ante la participación de los demás docentes que no participaron del

Grupo focal y cuestionaban la labor que realizan en la institución y su desempeño. Se percibía un clima negativo, con sentimientos de desacuerdo ante docentes que estaban ausentes. Esta situación refleja que no existe un ambiente laboral óptimo.



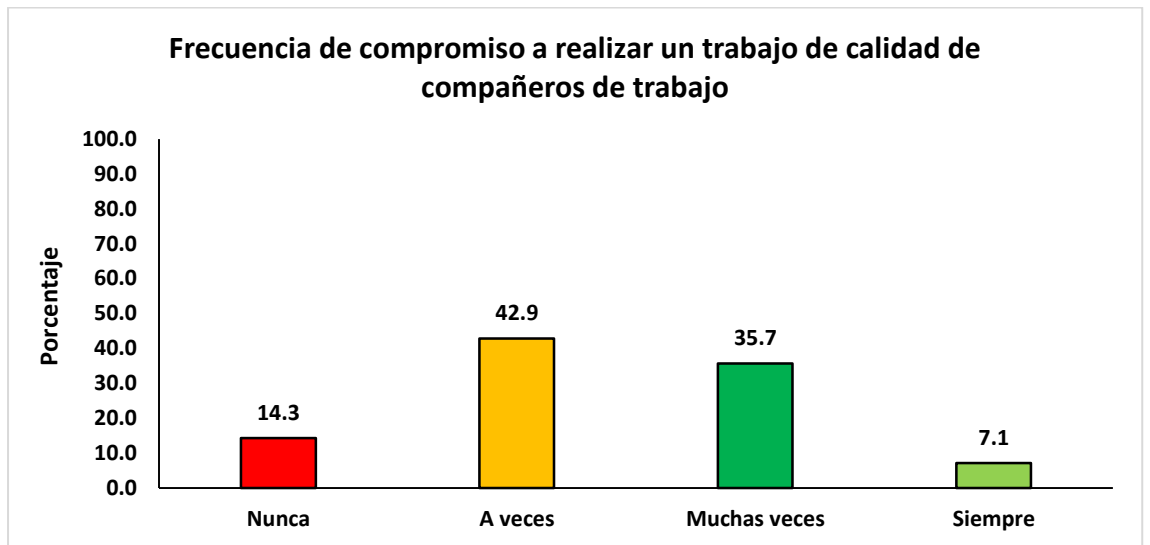
Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 16: Frecuencia de identidad de los docentes y administrativos con los demás integrantes de la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se observa que el 50% indica que a veces se identifican con los integrantes de la institución educativa, lo que refleja que existen diferencias laborales que no han sido resueltas, disconformidad con el trabajo que realizan y malas relaciones laborales entre los integrantes. Interpretación que se apoya de la interpretación de las figuras anteriores.

Grupo focal

Asimismo, indican que no se identifican porque existe un clima de confrontación entre los docentes, desacuerdo en el desempeño de las funciones su compañero, no hay un clima de entendimiento ni compañerismo. Incluso indican que se ha creado grupos internos, un grupo que recibe apoyo de la directora y los que se sienten apartados; lo que se visualiza, según su manifestación, cuando el primer grupo hacen reuniones de compartir y no los hacen participar al segundo grupo. Esta percepción genera incomodidad, resentimiento y sentimiento de exclusión entre los integrantes.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

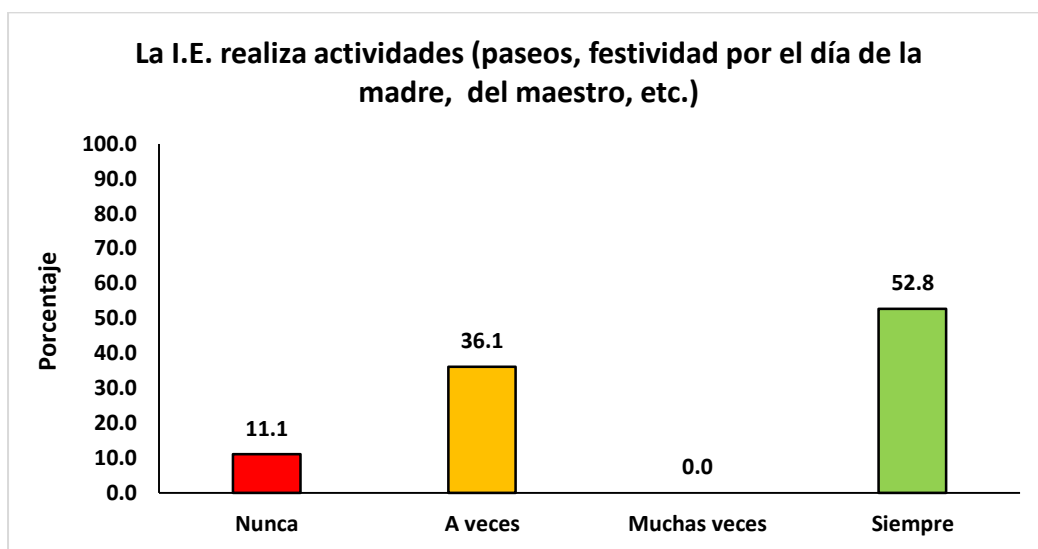
Figura 17: Frecuencia de compromiso de los compañeros de trabajo en hacer un trabajo de calidad en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se observa que el 42.9% indica que a veces sus compañeros de trabajo están comprometidos en desarrollar un trabajo de calidad, lo que puede relacionarse a la falta de motivación por parte de los integrantes encabezado por la directora o también a los factores anteriores, ya mencionados en las figuras.

Grupo focal

En el desarrollo del grupo focal se recopiló la siguiente información; “no existe compromiso entre los integrantes de la institución educativa, existe individualismo, no hay compromiso de participar en las actividades de la institución y cumplir con sus funciones, incluyendo a la autoridad de la institución educativa” son factores que influyen en el logro de los objetivos de la institución educativa.

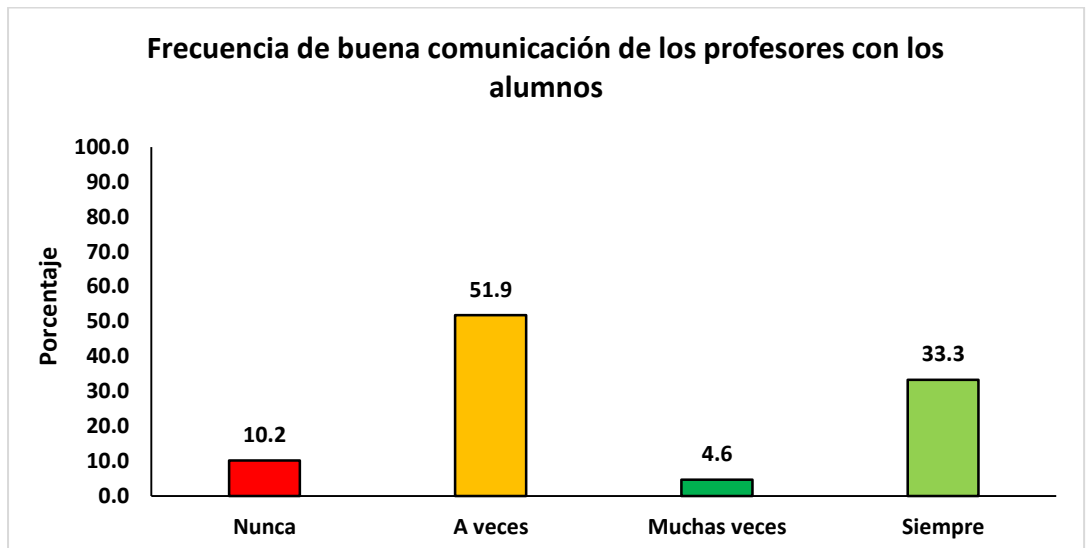
3.2.3. Presentación de resultados de la encuesta aplicada a los alumnos de la institución educativa N° 86505.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 18: Frecuencia de actividades que se realizan en la I.E. N° 86505 por festividades importantes según alumnos de la institución.

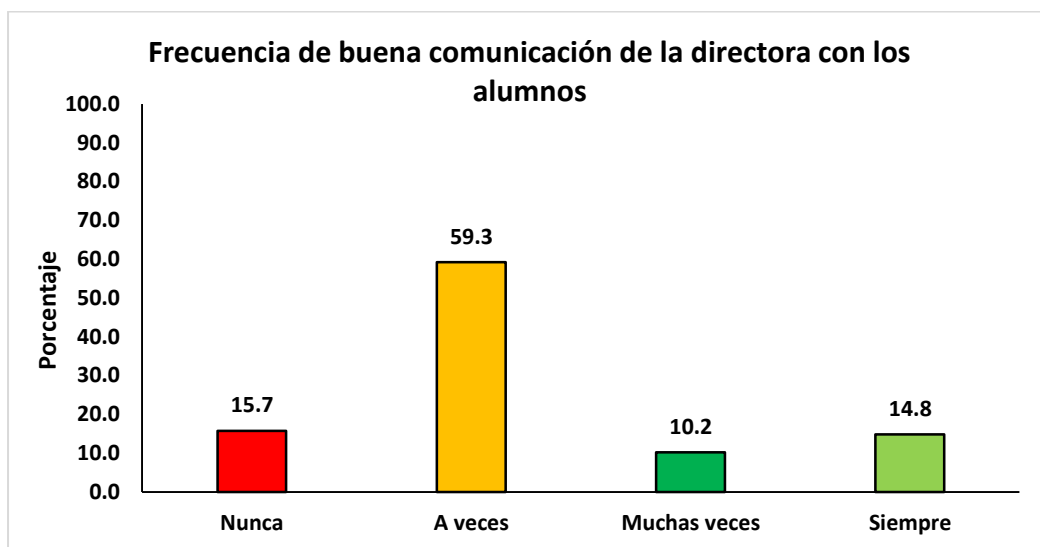
Interpretación: En la figura se observa que el 52.8% de los alumnos perciben que en la institución educativa sí se desarrollan actividades como las señaladas. Lo que podría significar que el otro porcentaje que señalan a veces y nunca como respuesta no participan o no saben de las festividades que se desarrollan en la institución educativa.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 19: Frecuencia de buena comunicación que mantienen los alumnos con los profesores de la I.E. N° 86505.

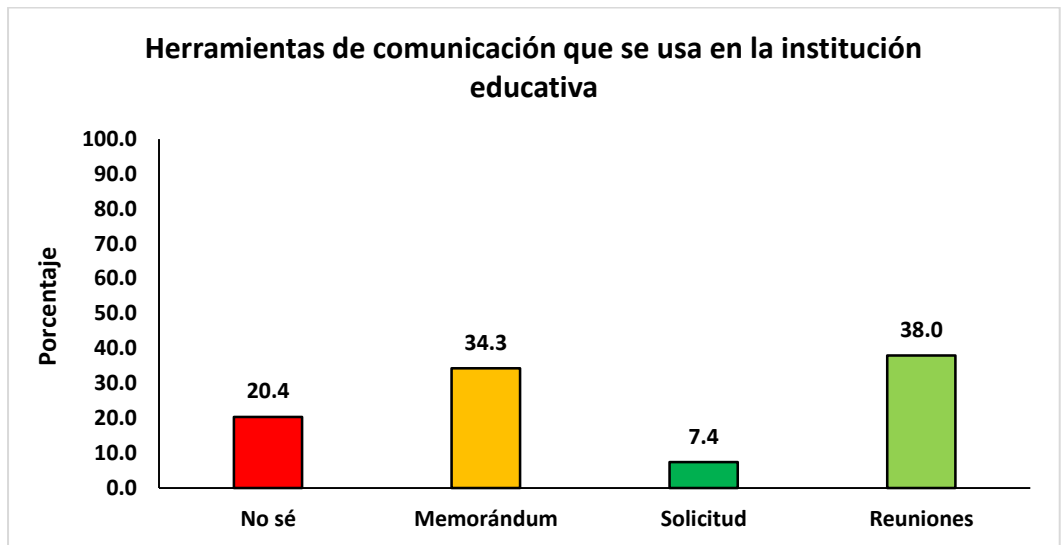
Interpretación: En la figura se observa que el 51.9% menciona que a veces existe una buena comunicación con los docentes de la institución educativa, lo que refleja un gran porcentaje que solo, a veces, existe una buena comunicación entre ambos. Por lo tanto, los canales y flujos de comunicación no están funcionando adecuadamente en las aulas.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 20: Frecuencia de buena comunicación de los alumnos con la directora de la I.E. N° 86505.

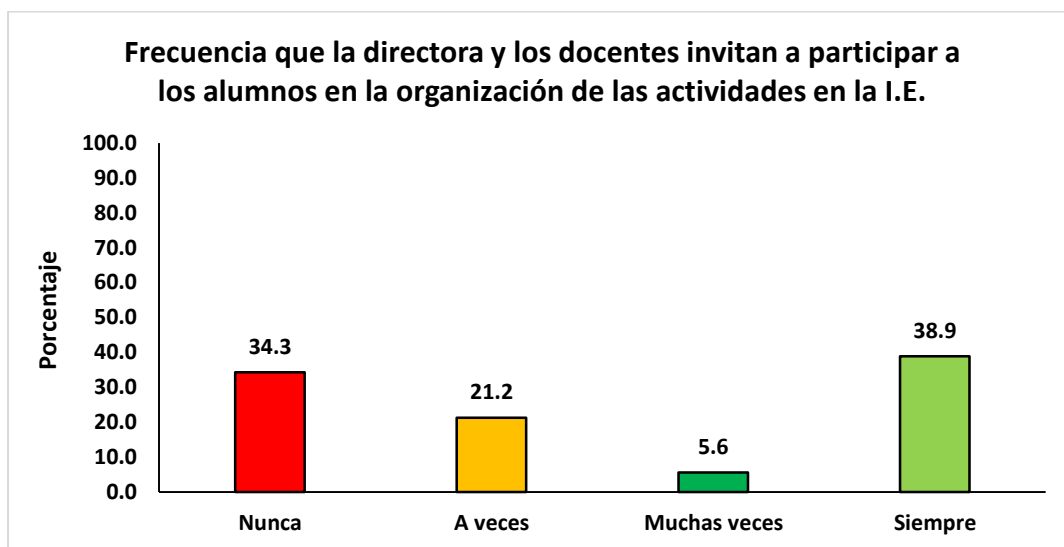
Interpretación: En la figura se visualiza que el 59.3% mencionan que, a veces, existe una buena comunicación con la directora de la institución educativa, la baja frecuencia de buena comunicación es percibida por los alumnos.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 21: Herramientas de comunicación que los alumnos identifican que se usan en la I.E. N° 86505.

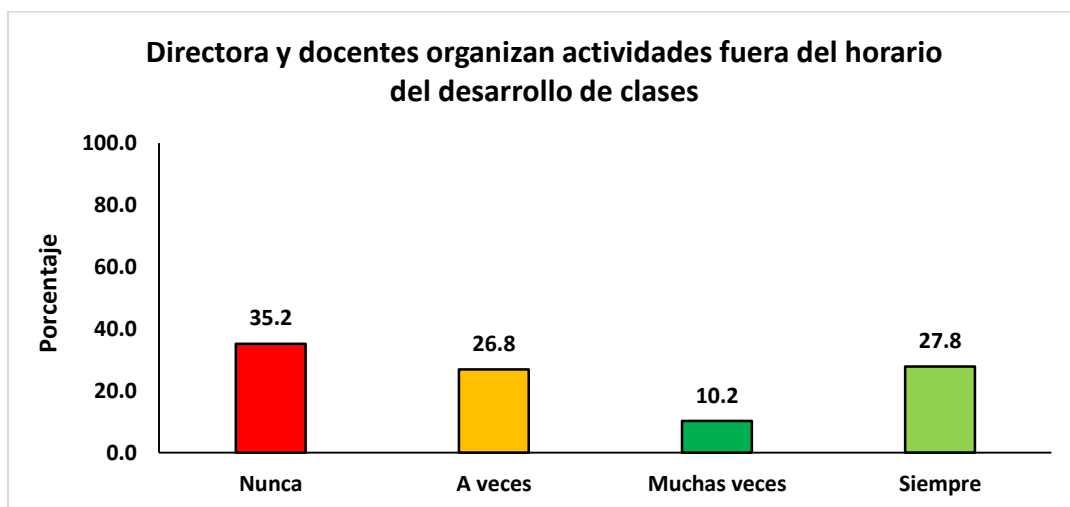
Interpretación: En la figura se observa que el 38.0% de alumnos indican que las reuniones es una de las herramientas más usadas, mientras que el 34,3% de alumnos indican que el memorándum es la otra herramienta de comunicación que se usa, por lo tanto, según los alumnos, existe dos herramientas de comunicación más usadas.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 22: Frecuencia que la directora y los docentes invitan a los alumnos a participar de las comisiones de las actividades curriculares y extracurriculares.

Interpretación: En la figura se observa que el 38.9% mencionan que siempre los invitan a participar de las actividades de la institución educativa, mientras que el 34, 3% indican que nunca los invitan, lo que refleja que la directora y los docentes no motivan a un alto porcentaje de alumnos a participar de las actividades académicas.

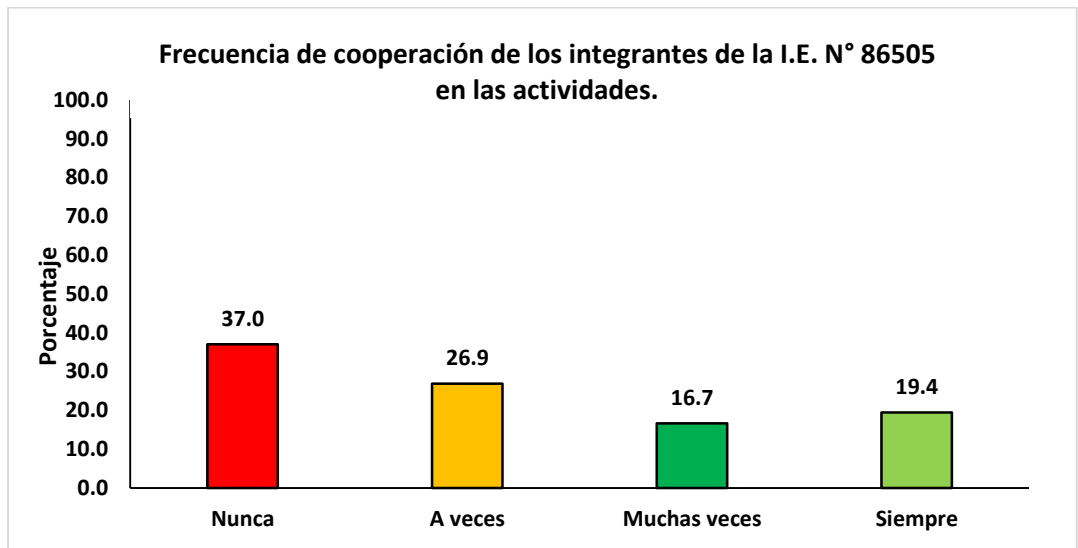


Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 23: Frecuencia que la directora y los docentes organizan actividades (deporte, baile, canto) fuera del horario de clases.

Interpretación: En la figura se observa que el 35.2% de los alumnos mencionan que tanto la directora como los docentes nunca organizan actividades extracurriculares, mientras que sólo el 27,8 % señalan que, siempre, la directora y los docentes organizan actividades.

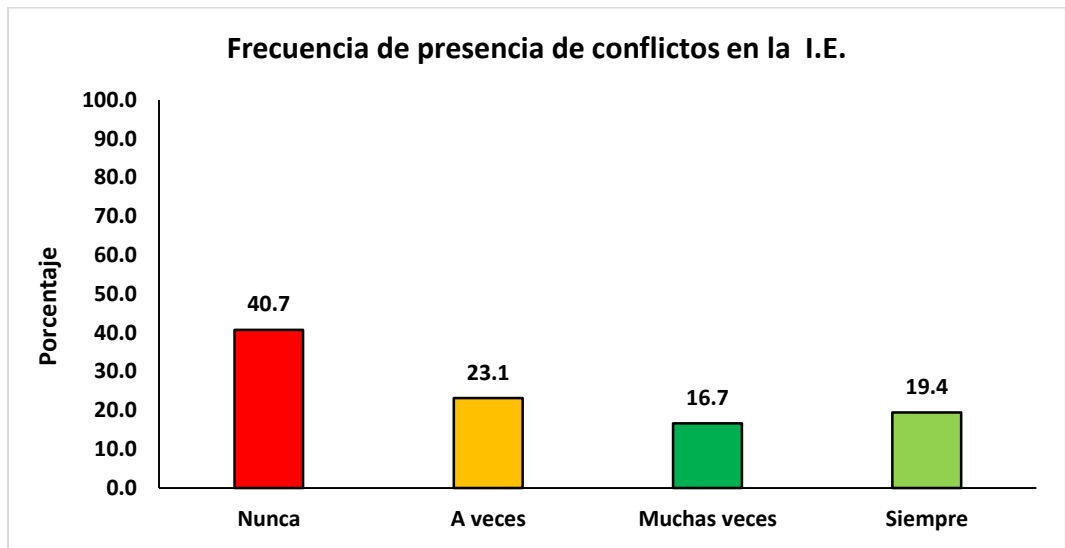
Lo que significa que tanto los docentes como la directora no coordinan actividades que motivan a los alumnos a integrarse a la institución educativa. Lo que demuestra que solo cumplen con su labor académica y no tienen iniciativa de organizar actividades fuera del horario de clases.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 24: Frecuencia de cooperación de los integrantes de la I.E. N° 86505 en las actividades.

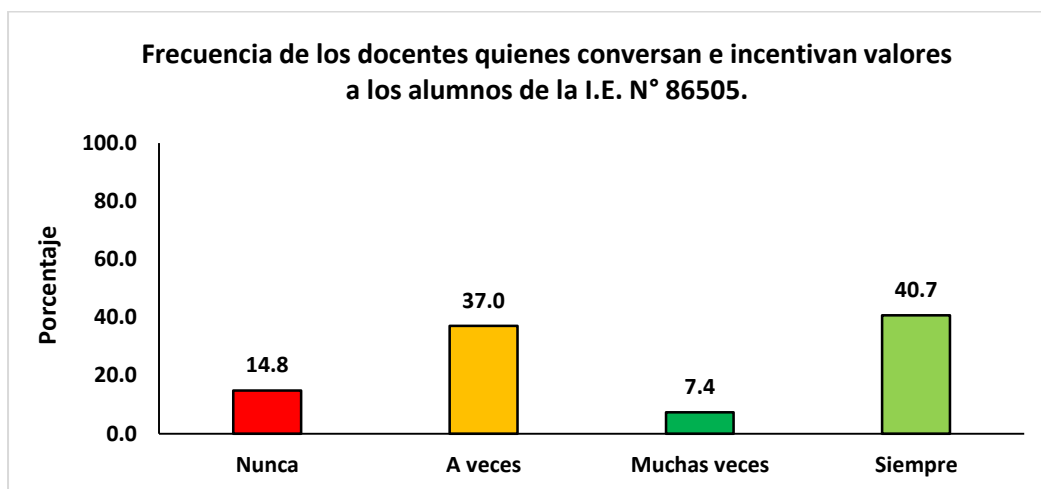
Interpretación: En la figura se observa que un 37%, nunca, cooperan en las actividades de la institución educativa, esto podría ser a causa de diversos factores donde la integración de los alumnos depende de los docentes y directora.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 25: Frecuencia de presencia de conflictos en la I.E. N° 86505

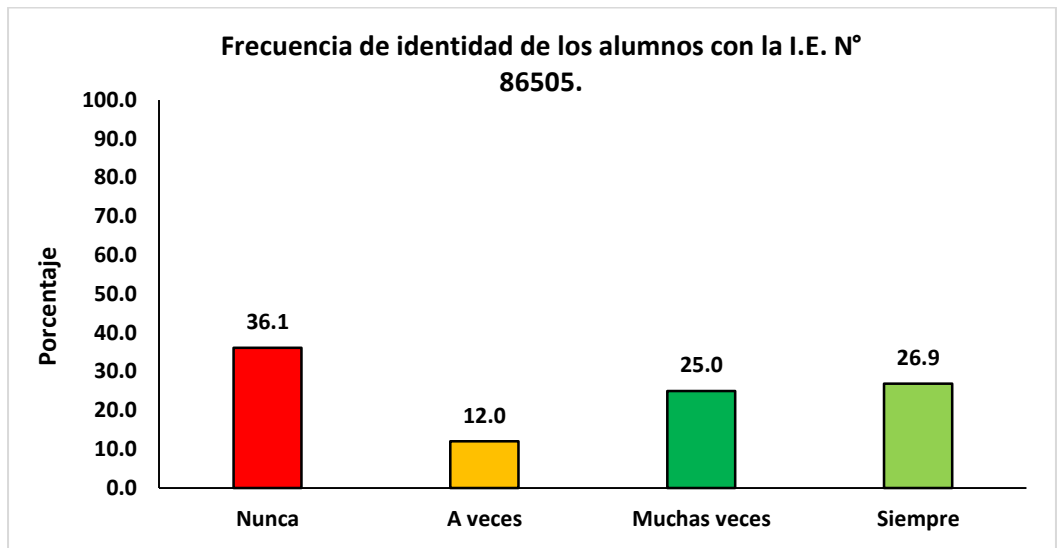
Interpretación: En la figura se observa que el 40.7% de los alumnos señalan que nunca existe conflictos en la institución educativa, el 23.1% menciona que a veces, lo que permite deducir que entre las respuestas a veces, muchas veces y siempre los alumnos han sentido la presencia de conflictos en la institución educativa; lo que representa a cerca del 60% de alumnos, en algún momento han presenciado conflictos en la institución educativa.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 26: Frecuencia de los docentes quienes conversan e incentivan valores a los alumnos de la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se observa que el 40.7% señalan que siempre los docentes conversan e incentivan valores a los alumnos de la institución educativa, donde el 37.0% mencionan que, a veces, los docentes conversan e incentivan valores a los alumnos. Aquí se percibe que existe aislamiento por parte de algunos alumnos, el hecho de que algunos alumnos sientan que sus docentes no les incentivan valores y otros sí, es una característica de que no se integra a todos los alumnos para motivarlos, pero también puede ser reflejo de que hay alumnos que se sienten aislados por sus mismos docentes.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

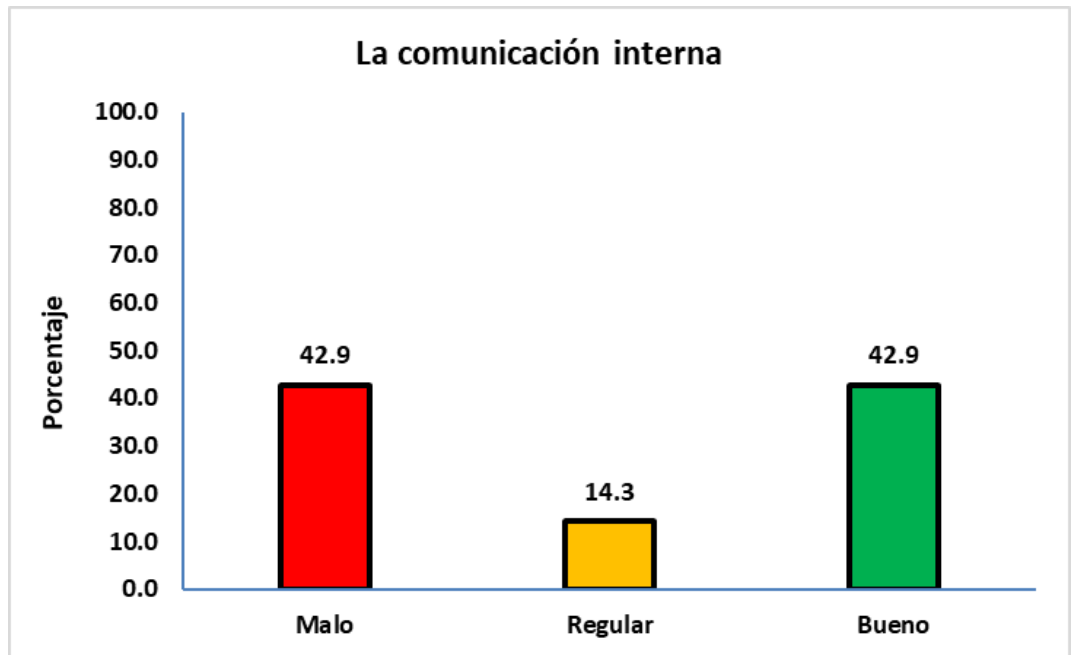
Figura 27: Frecuencia de identidad de los alumnos con la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se puede observar que el 36,1% de los alumnos, quienes indican que nunca se identifican con su institución educativa.

Aquí se refleja la escasa identidad con la institución educativa, en las figuras anteriores, se observa un cierto número de estudiantes que no se sienten incluidos en las actividades de la institución educativa lo que estaría afectando su percepción de identidad con su institución educativa.

2.3.3. De la descripción de las variables de estudio

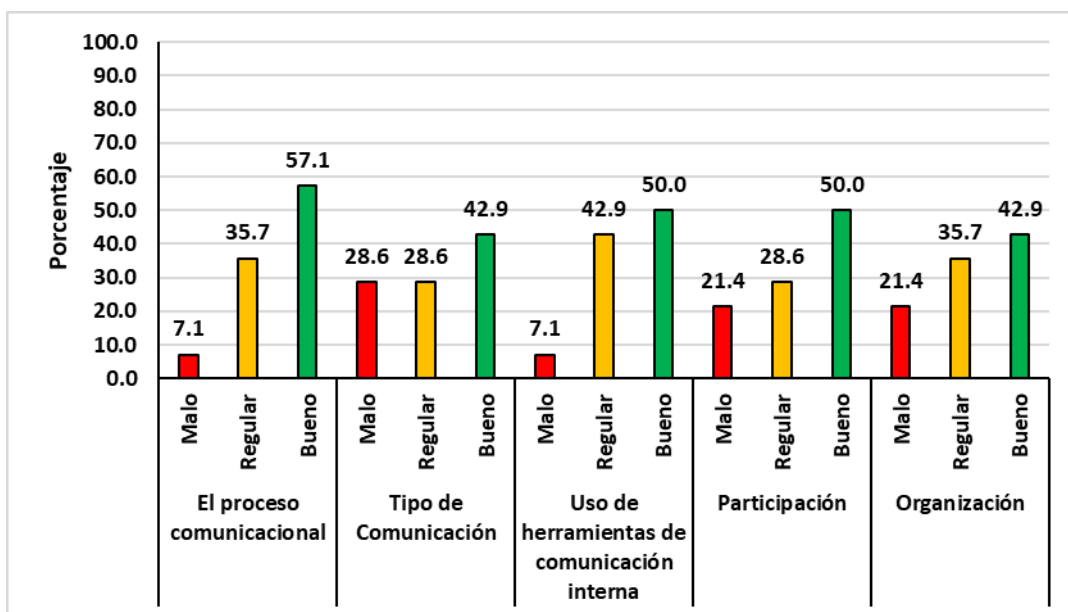
a) Comunicación Interna



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 28: Distribución de frecuencias de comunicación interna de docentes y administrativos de la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se observa que el 42.9% del total de docentes y administrativos de la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”, manifiestan que la comunicación interna es mala y el mismo porcentaje señala que es buena. La valoración de una buena comunicación y una mala comunicación interna tienen los mismos valores porcentuales. Es decir, que los grupos quienes son parte de ambos valores porcentuales califican que la comunicación interna es de acuerdo con sus experiencias en la institución educativa.



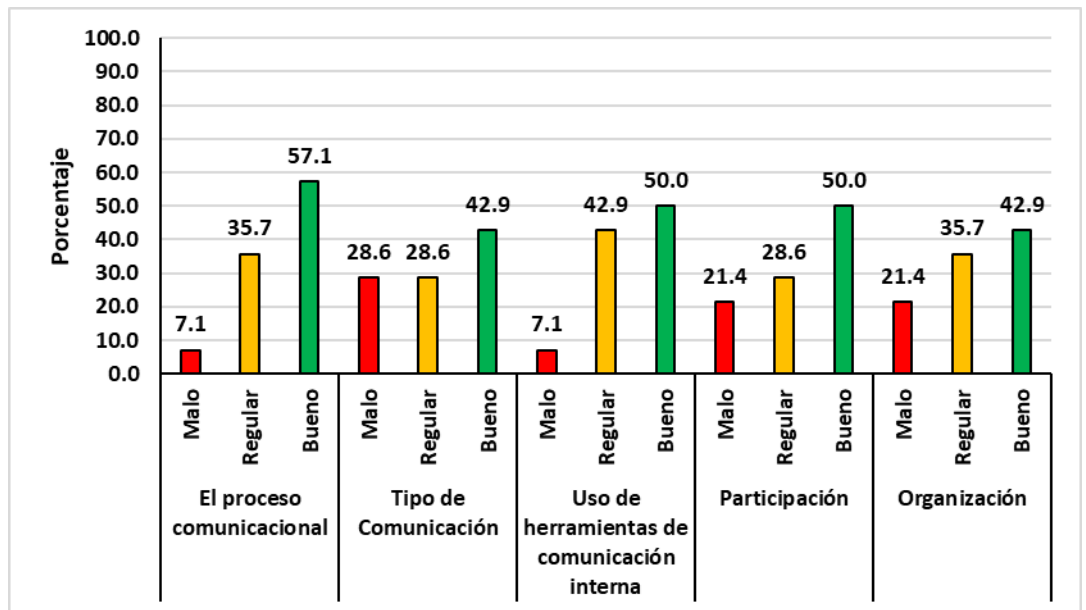
Fuente: Encuesta. Elaboración propia

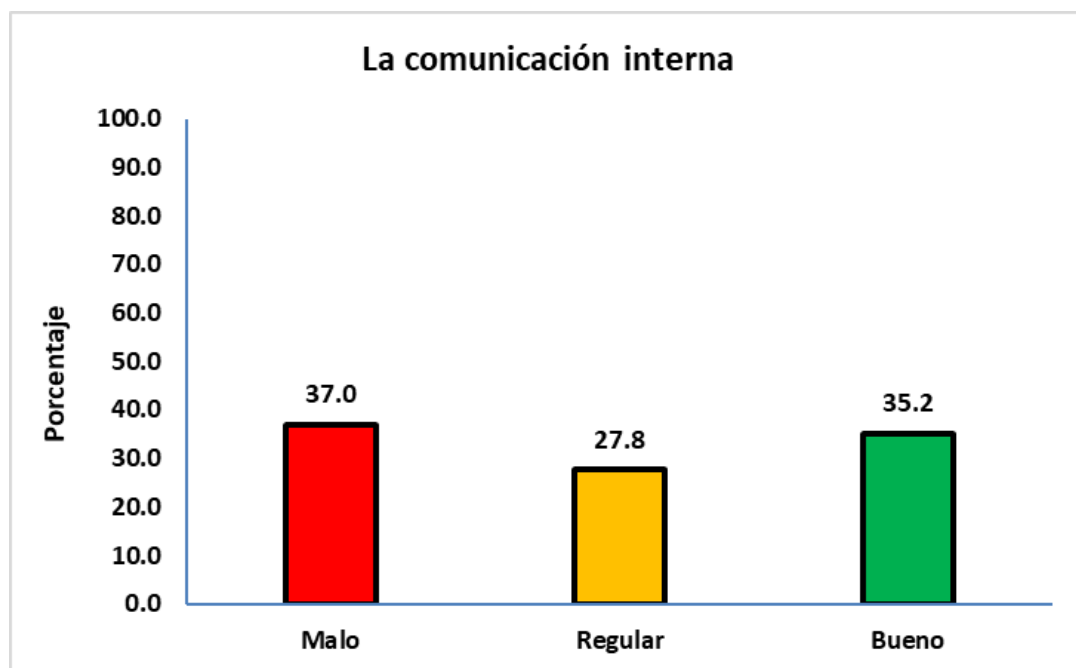
Figura 29: Distribución de frecuencias de las dimensiones de la comunicación interna de docentes y administrativos de la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se observa la valoración de la comunicación interna por parte de los docentes y administrativos de la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”, en la cual se visualiza la valoración correspondiente de cada una de las dimensiones dentro de la institución educativa.

En la figura se observa que las dimensiones de la comunicación interna en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”, tienen la misma tendencia en los niveles de valoración de la variable; es así que en el tipo de comunicación el 42.9% de los docentes y administrativos califican como bueno, seguido de un 28.6% que califica como regular el tipo de comunicación y finalmente un 28.6% del total de entrevistados califica como, malo, el tipo de comunicación en la institución educativa.

Del presente gráfico, se deriva y se comprende mejor las características de comunicación interna que se practica en la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez.



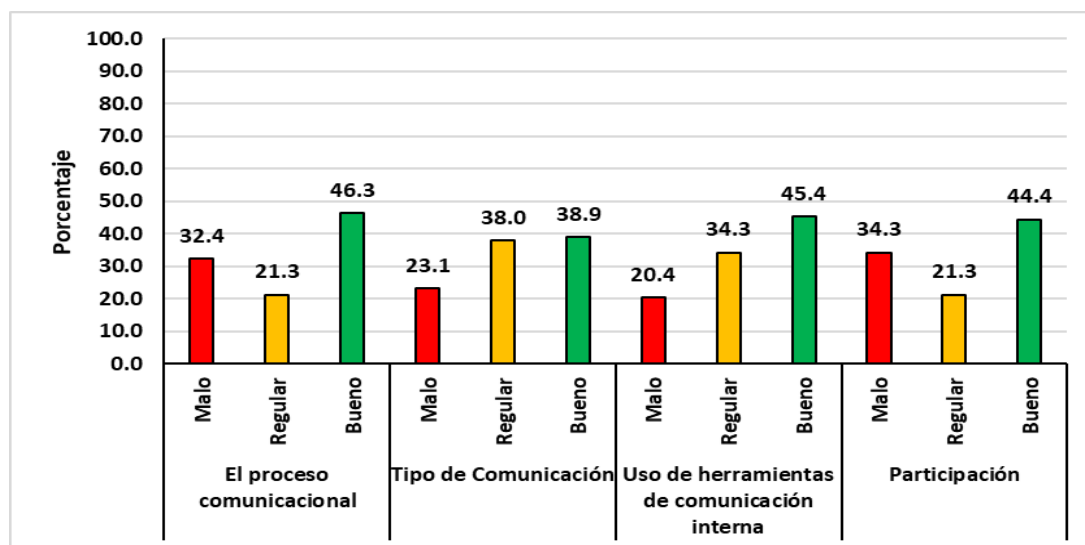


Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 30: Distribución de frecuencias de comunicación interna de estudiantes en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se observa que el 37.0% del total de estudiantes de la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”, manifiestan que la comunicación interna es, malo, y un 35.2% califica como, bueno, a la comunicación interna.

El gráfico permite visualizar un gran porcentaje de alumnos que mencionan que la comunicación interna es mala y regular, lo que indica que existe la percepción del mal manejo de la comunicación interna dentro de la institución educativa “Oscar Nicolás Torres Velásquez”.



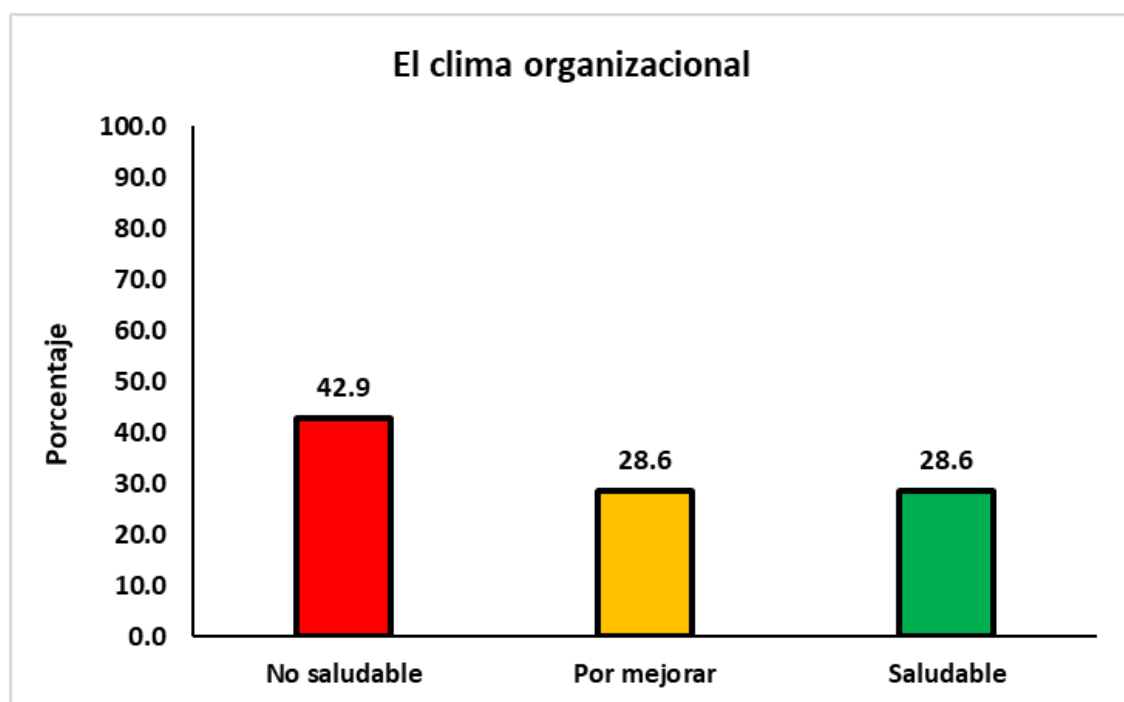
Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 31: Distribución de frecuencias de las dimensiones de la comunicación interna de estudiantes en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se observa que las dimensiones de la comunicación interna en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”, tienen la misma tendencia en los niveles de valoración de la variable es así que en el tipo de comunicación el 38.9% de los estudiantes califican como, bueno, seguido de un 38.0% que califica como regular el tipo de comunicación, y el 23,1% califica como, malo, al tipo de comunicación en la institución educativa.

De igual manera se puede visualizar los porcentajes de los estudiantes respecto a las demás dimensiones que componen la comunicación interna.

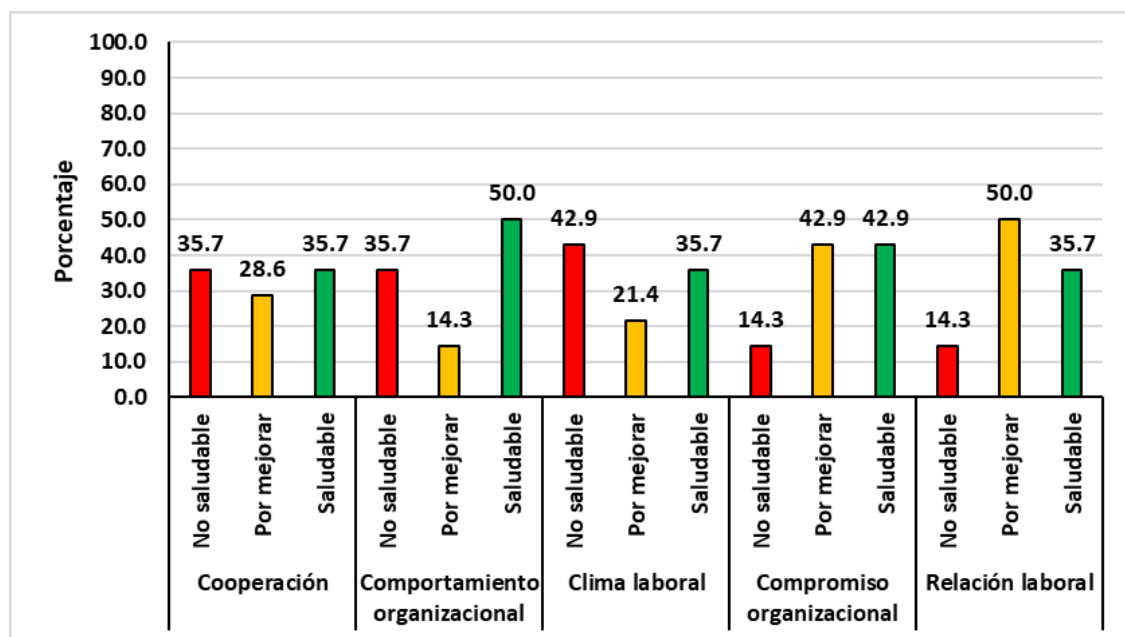
b. Clima organizacional



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 32: Distribución de frecuencias del clima organizacional de docentes y administrativos en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se observa que el clima organizacional de la institución educativa según los docentes y administrativos es no saludable en un 42.9 % señalan que está por mejorar y un 28.6 % lo califican como saludable.

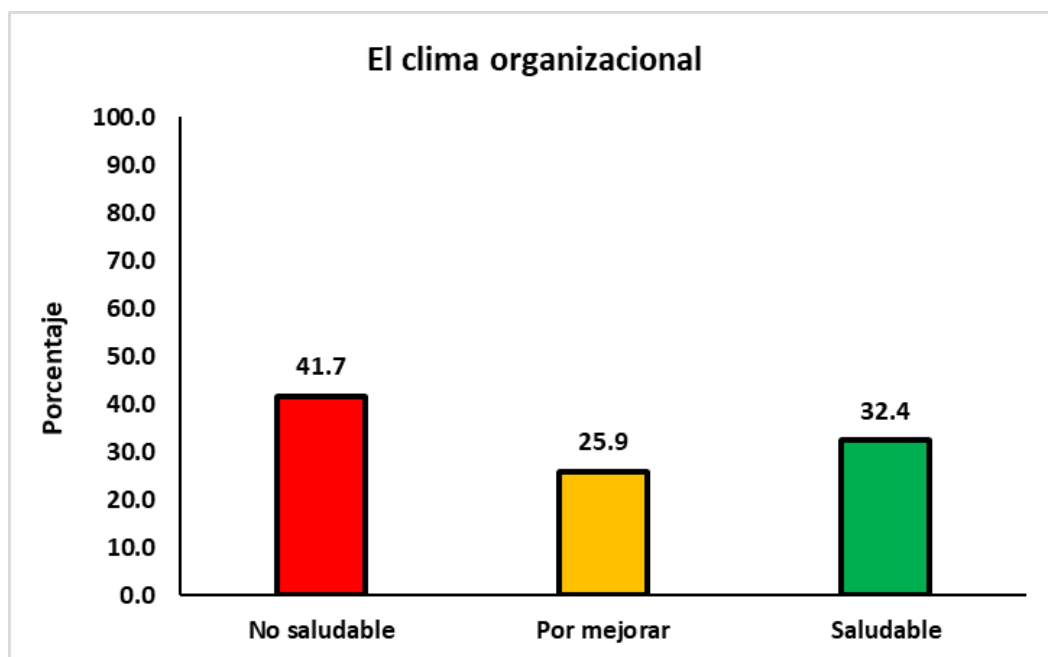


Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 33: Distribución de frecuencias de las dimensiones del clima organizacional de docentes y administrativos en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se visualiza las dimensiones del clima organizacional en docentes y administrativos de la institución educativa “Oscar Nicolás Torres Velásquez” en la que se percibe a simple vista que existe un porcentaje alto en cuanto a la valoración de no saludable y por mejorar. Por ejemplo, en la dimensión clima laboral, tanto administrativos como docentes califican que no es saludable en un 42.9%, un 21.4% señala que se debe mejorar y un 35.7% indican que es saludable.

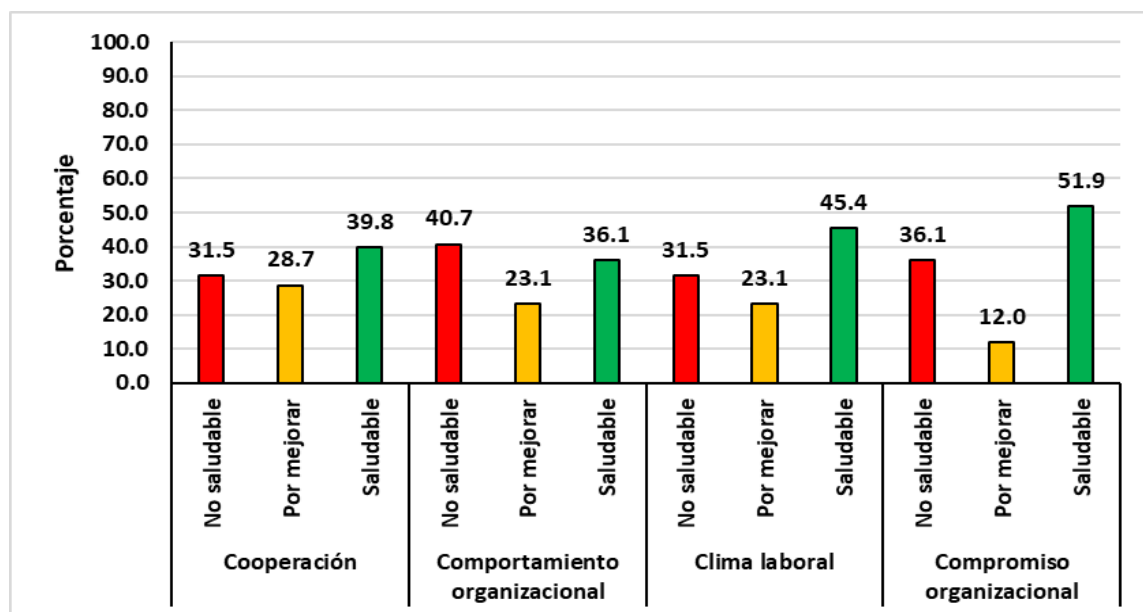
De igual manera, en la dimensión relación laboral un 14.3% califica como no saludable y un 50% menciona que se debe mejorar la relación laboral en la institución educativa. De igual manera, un 42.9% menciona que el compromiso organizacional debe mejorar.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 34: Distribución de frecuencias del clima organizacional de estudiantes en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se observa que el clima organizacional en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”, según los estudiantes, es no saludable en un 41.7%, por mejorar 25.9% y un 32.4% menciona que el clima organizacional en la institución educativa es saludable. Del mismo modo cómo se observan los resultados en la evaluación del clima organizacional en los administrativos y docentes de la institución educativa.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 35: Distribución de frecuencias de las dimensiones del clima organizacional en los estudiantes de la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la figura se observa las dimensiones del clima organizacional en la institución educativa según los estudiantes, donde señalan que el comportamiento organizacional y el clima organizacional es no saludable en un 40.7 %, y 31.5 % respectivamente. Del mismo modo, el 36.1 % indican que el compromiso organizacional en la institución educativo es no saludable.

3.3. Del análisis estadístico relacional

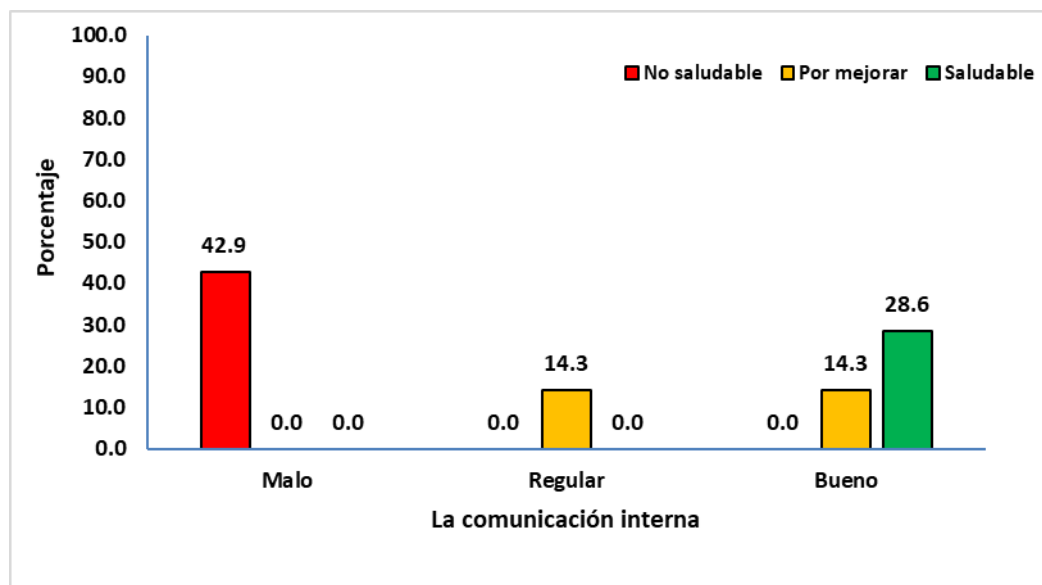
Tabla N° 4

Distribución de frecuencias de la comunicación interna según el clima organizacional de docentes y administrativos en la I.E. N° 86505

La comunicación interna	El clima organizacional							
	No saludable		Por mejorar		Saludable		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%
Malo	6	42.9	0	0.0	0	0.0	6	42.9
Regular	0	0.0	2	14.3	0	0.0	2	14.3
Bueno	0	0.0	2	14.3	4	28.6	6	42.9
Total	6	42.9	4	28.6	4	28.6	14	100.0

Chi - cuadrada	$X^2_{c}=18,667$	gl. 4	P= 0.001 < 0.05 Altamente significativo
-----------------------	------------------------------------	--------------	---

Fuente: elaboración propia.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 36: Distribución de frecuencias de la comunicación interna según el clima organizacional de docentes y administrativos en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la tabla N° 3 y figura N° 36, se observa que el 42.9% de los docentes y administrativos califican con un nivel malo la comunicación interna y por ende el clima organizacional también es no saludable; además, se aprecia que el 28.6% del total de entrevistados califica como bueno la comunicación interna y como consecuencia el clima organizacional es saludable.

Asimismo, se observa que el valor de la Chi-Cuadrado es $\chi^2_c = 18,667$ con un nivel de significancia de $P= 0.001$ menor al 5% de significancia estándar, la cual indica que la comunicación interna incide significativamente en el clima organizacional según los docentes y administrativos de la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”.

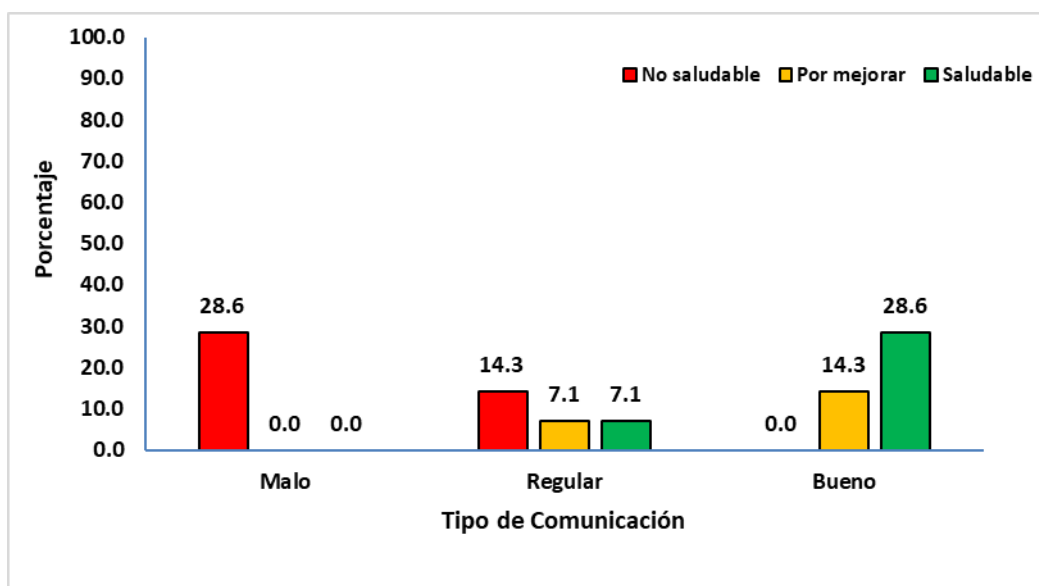
Tabla N° 5

Distribución de frecuencias del tipo de comunicación en la comunicación interna según el clima laboral en el clima organizacional de docentes y administrativos de la I.E. N° 86505

Tipo de Comunicación	Clima laboral						Total	
	No saludable		Por mejorar		Saludable			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Malo	4	28.6	0	0.0	0	0.0	4	28.6
Regular	2	14.3	1	7.1	1	7.1	4	28.6
Bueno	0	0.0	2	14.3	4	28.6	6	42.9
Total	6	42.9	3	21.4	5	35.7	14	100.0

Chi – cuadrada	$X^2_{c=10,111}$	gl. 4	P= 0.039 < 0.05 Altamente significativo
-----------------------	------------------	--------------	---

Fuente: elaboración propia.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 37: Distribución de frecuencias del tipo de comunicación en la comunicación interna según el clima laboral en el clima organizacional de docentes y administrativos de la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la tabla N° 4 y gráfico N° 37, se observa que el 28.6% de los docentes y administrativos califican con un nivel malo el tipo de comunicación en la comunicación interna y por ende el clima laboral en el clima organizacional también es no saludable; además, se aprecia que el 28.6% del total de entrevistados califica como bueno el tipo de comunicación en la comunicación interna y como consecuencia el clima laboral en el clima organizacional es saludable.

Asimismo, se observa que el valor de la Chi-Cuadrado es $X^2_c = 10,111$ con un nivel de significancia de $P = 0.039$ menor al 5% de significancia estándar, la cual indica que el tipo de comunicación en la comunicación interna incide significativamente en el clima laboral del clima organizacional según los docentes y administrativos en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”.

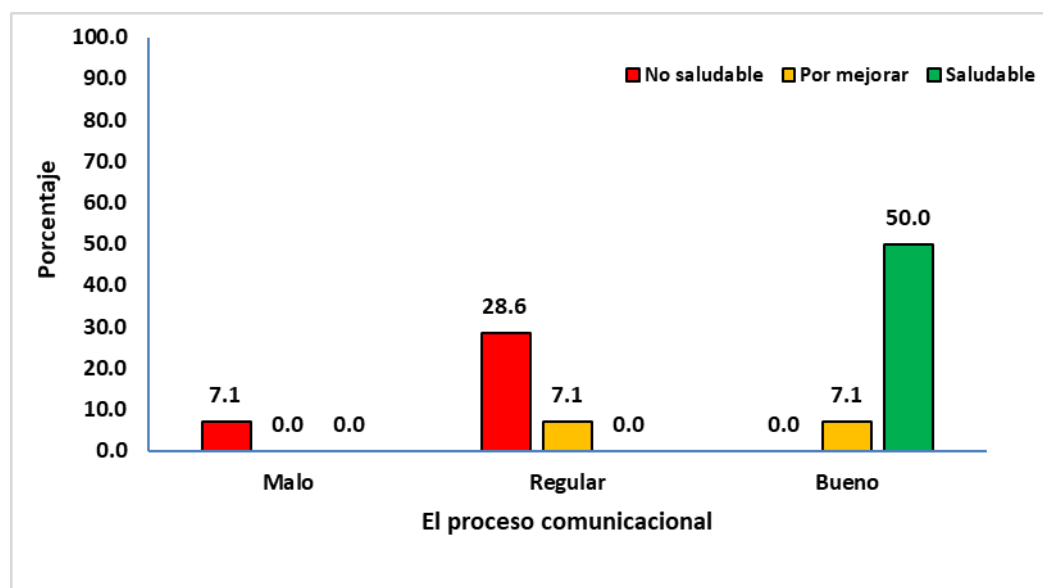
Tabla N° 6

Distribución de frecuencias del proceso comunicacional en la comunicación interna según el comportamiento organizacional en el clima organizacional de docentes y administrativos en la I.E. N° 86505

El proceso comunicacional	No saludable		Comportamiento organizacional				Total	
	n	%	Por mejorar	Saludable	N	%	n	%
Malo	1	7.1	0	0.0	0	0.0	1	7.1
Regular	4	28.6	1	7.1	0	0.0	5	35.7
Bueno	0	0.0	1	7.1	7	50.0	8	57.1
Total	5	35.7	2	14.3	7	50.0	14	100.0

Chi – cuadrada	$X^2_{c=12,285}$	gl. 4	P= 0.015 < 0.05 Altamente significativo
-----------------------	------------------------------------	--------------	---

Fuente: elaboración propia.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 38: Distribución de frecuencias del proceso comunicacional en la comunicación interna según el comportamiento organizacional en el clima organizacional de docentes y administrativos en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la Tabla N° 5 y figura N° 38, se observa que el 28.6% de los docentes y administrativos califican con un nivel regular el proceso comunicacional en la comunicación interna y por ende el comportamiento organizacional en el clima organizacional es no saludable; además se aprecia que el 50.0% del total de entrevistados califica como bueno el proceso comunicacional en la comunicación interna y como consecuencia el comportamiento organizacional en el clima organizacional es saludable.

Asimismo, se observa que el valor de la Chi-Cuadrado es $X^2_c = 12,285$ con un nivel de significancia de $P = 0.015$ menor al 5% de significancia estándar, la cual indica que el proceso comunicacional en la comunicación interna incide significativamente en el comportamiento organizacional del clima organizacional según los docentes y administrativos en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”.

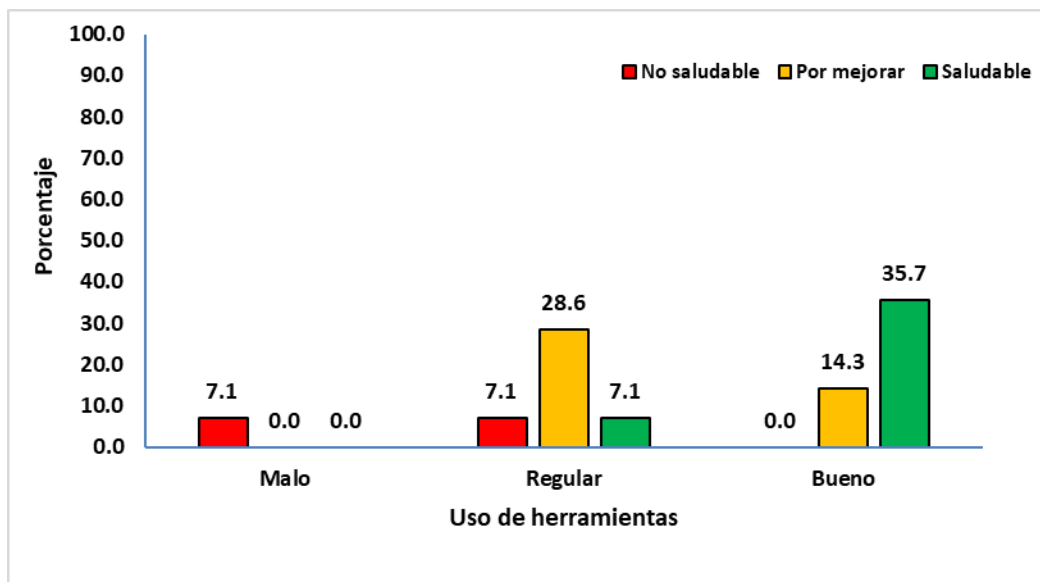
Tabla N° 7

Distribución de frecuencias del uso de herramientas en la comunicación interna según el compromiso organizacional en el clima organizacional de docentes y administrativos en la I.E. N° 86505

Uso de herramientas de comunicación interna	Compromiso organizacional						Total	
	No saludable		Por mejorar		Saludable		n	%
	N	%	n	%	n	%		
Malo	1	7.1	0	0.0	0	0.0	1	7.1
Regular	1	7.1	4	28.6	1	7.1	6	42.9
Bueno	0	0.0	2	14.3	5	35.7	7	50.0
Total	2	14.3	6	42.9	6	42.9	14	100.0

Chi - cuadrada	X²_c = 10,444	gl. 4	P= 0.034 < 0.05 Altamente significativo
-----------------------	---	--------------	---

Fuente: elaboración propia.



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 39: Distribución de frecuencias del uso de herramientas en la comunicación interna según el compromiso organizacional en el clima organizacional de docentes y administrativos en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la tabla N° 6 y figura N° 39, se observa que el 28.6% de los docentes y administrativos califican con un nivel regular el uso de herramientas de la comunicación interna y por ende el compromiso organizacional en el clima organizacional esta por mejorar; además se aprecia que el 35.7% del total de entrevistados califica como bueno el uso de herramientas de la comunicación interna y como consecuencia el compromiso organizacional en el clima organizacional es saludable

Asimismo, se observa que el valor de la Chi-Cuadrado es $X^2_c = 10,444$ con un nivel de significancia de $P= 0.034$ menor al 5% de significancia estándar, la cual indica que el uso de herramientas de la comunicación interna se relaciona significativamente en el compromiso organizacional del clima organizacional según los docentes y administrativos en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”.

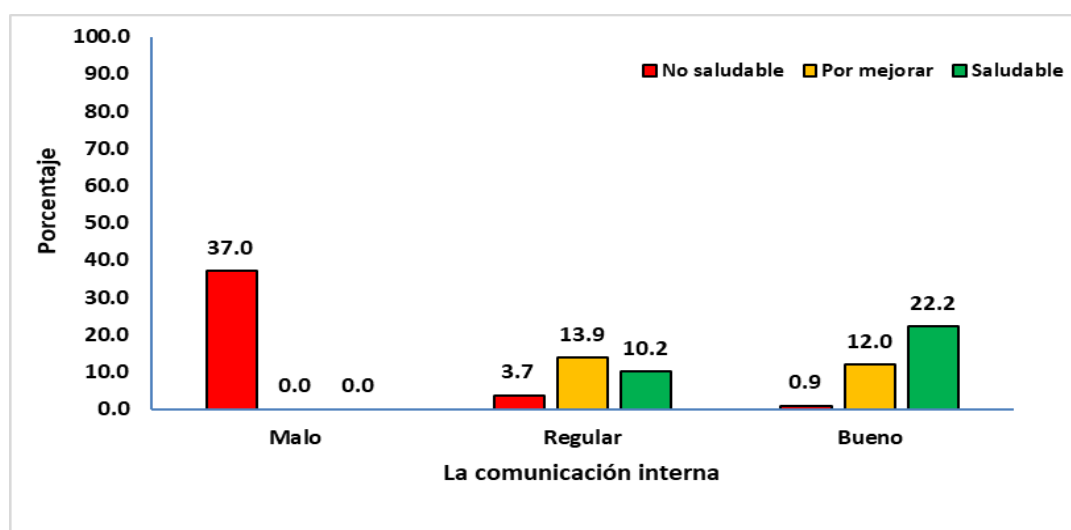
Tabla N° 8

Distribución de frecuencias de la comunicación interna según el clima organizacional de estudiantes en la I.E. N° 86505

La comunicación interna	El clima organizacional							
	No saludable		Por mejorar		Saludable		Total	
	N	%	n	%	N	%	n	%
Malo	40	37.0	0	0.0	0	0.0	40	37.0
Regular	4	3.7	15	13.9	11	10.2	30	27.8
Bueno	1	0.9	13	12.0	24	22.2	38	35.2
Total	45	41.7	28	25.9	35	32.4	108	100.0

Chi – cuadrada	$\chi^2_c = 94,645$	gl. 4	P= 0.000 < 0.05 Altamente significativo
-----------------------	---------------------	--------------	---

Fuente: elaboración propia



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 40: Distribución de frecuencias de la comunicación interna según el clima organizacional de estudiantes en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la Tabla N° 7 y figura N° 40, se observa que el 37.0% de los estudiantes califican con un nivel malo la comunicación interna y por ende el clima organizacional también es no saludables; además se aprecia que el 22.2%

del total de entrevistados califica como bueno la comunicación interna y como consecuencia el clima organizacional es saludable

Asimismo, se observa que el valor de la Chi-Cuadrado es $X^2_c = 94,645$ con un nivel de significancia de $p = 0.000$ menor al 5% de significancia estándar, la cual indica que la comunicación interna incide significativamente en el clima organizacional según los estudiantes en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”.

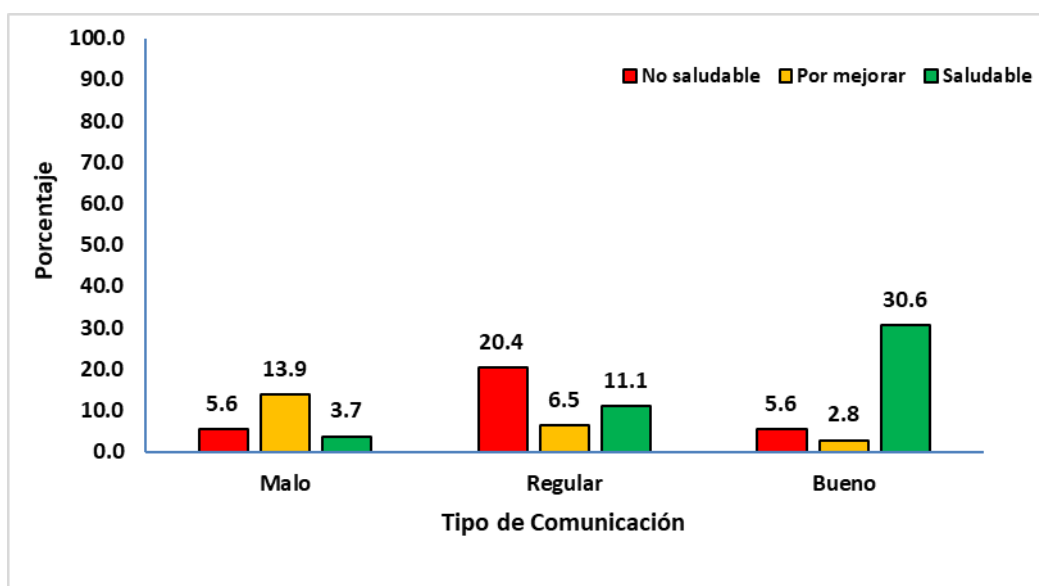
Tabla N° 9

Distribución de frecuencias del tipo de comunicaron en comunicación interna según el clima laboral en el clima organizacional de estudiantes en la I.E. N° 86505

Tipo de Comunicación	Clima laboral						Total	
	No saludable		Por mejorar		Saludable			
	N	%	n	%	n	%	n	%
Malo	6	5.6	15	13.9	4	3.7	25	23.1
Regular	22	20.4	7	6.5	12	11.1	41	38.0
Bueno	6	5.6	3	2.8	33	30.6	42	38.9
Total	34	31.5	25	23.1	49	45.4	108	100.0

Chi - cuadrada	X^2_c =48,064	gl. 4	P= 0.000 < 0.05 Altamente significativo
-----------------------	--------------------	--------------	---

Fuente: elaboración propia



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 41: Distribución de frecuencias del tipo de comunicaron en comunicación interna según el clima laboral en el clima organizacional de estudiantes en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la Tabla N° 8 y figura N° 41, se observa que el 20.4% de los estudiantes mencionan que el tipo de comunicación en la comunicación interna es regular y por ende el clima laboral en el clima organizacional es no saludable; además, se aprecia que el 30.6% del total de entrevistados califica como bueno el tipo de comunicación en la comunicación interna y como consecuencia el clima laboral en el clima organizacional es saludable.

Asimismo, se observa que el valor de la Chi-Cuadrado es $X^2_c = 48,064$ con un nivel de significancia de $P = 0.000$ menor al 5% de significancia estándar, la cual indica que el tipo de comunicación en la comunicación interna incide significativamente en el clima laboral del clima organizacional según los estudiantes en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”.

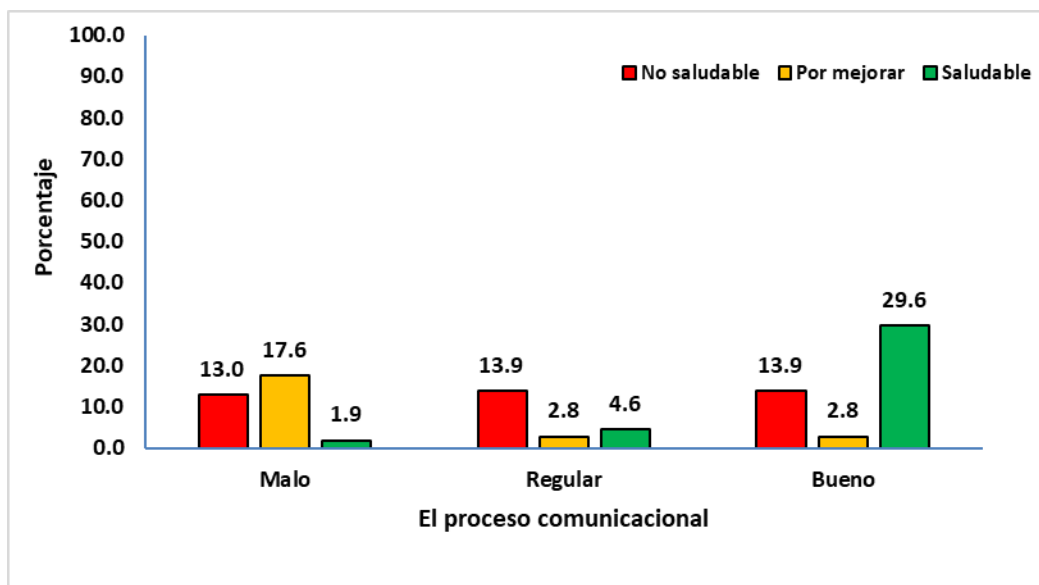
Tabla N° 10

Distribución de frecuencias del proceso comunicacional en la comunicación interna según el comportamiento organizacional en el clima organizacional de estudiantes en la I.E. N° 86505

El proceso comunicacional	Comportamiento organizacional						Total	
	No saludable		Por mejorar		Saludable			
	N	%	n	%	N	%	n	%
Malo	14	13.0	19	17.6	2	1.9	35	32.4
Regular	15	13.9	3	2.8	5	4.6	23	21.3
Bueno	15	13.9	3	2.8	32	29.6	50	46.3
Total	44	40.7	25	23.1	39	36.1	108	100.0

Chi - cuadrada	X^2_c =47,869	gl. 4	P= 0.000 < 0.05 Altamente significativo
-----------------------	--------------------	--------------	---

Fuente: elaboración propia



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 42: Distribución de frecuencias del proceso comunicacional en la comunicación interna según el comportamiento organizacional en el clima organizacional de estudiantes en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la tabla N° 9 y figura N° 42, se observa que el 13.9% de los estudiantes califican como un nivel regular el proceso comunicacional en la comunicación interna y por ende el comportamiento organizacional en el clima organizacional es no saludable; además, se aprecia que el 29.6% del total de entrevistados califica como bueno el proceso comunicacional en la comunicación interna y como consecuencia el comportamiento organizacional en el clima organizacional es saludable.

Asimismo, se observa que el valor de la Chi-Cuadrado es $X^2_c = 47,869$ con un nivel de significancia de $p = 0.000$ menor al 5% de significancia estándar, la cual indica que el proceso comunicacional en la comunicación interna incide significativamente en el comportamiento organizacional del clima organizacional según los estudiantes en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”, Santa Cruz, Huaylas, Ancash - Perú 2017.

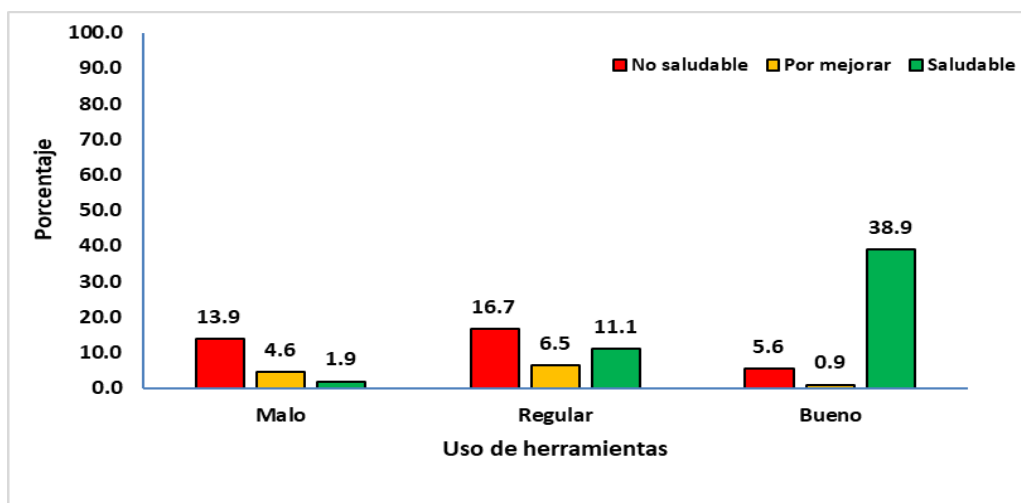
Tabla N° 11

Distribución de frecuencias del uso de herramientas en la comunicación interna según el compromiso organizacional en el clima organizacional de estudiantes en la I.E. N° 86505

Uso de herramientas de comunicación interna	Compromiso organizacional						Total	
	No saludable		Por mejorar		Saludable			
	N	%	n	%	n	%	n	%
Malo	15	13.9	5	4.6	2	1.9	22	20.4
Regular	18	16.7	7	6.5	12	11.1	37	34.3
Bueno	6	5.6	1	0.9	42	38.9	49	45.4
Total	39	36.1	13	12.0	56	51.9	108	100.0

Chi - cuadrada	X²_c =44,503	gl. 4	P= 0.000 < 0.05 Altamente significativo
-----------------------	---	--------------	---

Fuente: elaboración propia



Fuente: Encuesta. Elaboración propia

Figura 43: Distribución de frecuencias del uso de herramientas en la comunicación interna según el compromiso organizacional en el clima organizacional de estudiantes en la I.E. N° 86505.

Interpretación: En la tabla N° 10 y figura N° 43, se observa que el 16.7% de los estudiantes con un nivel regular en el uso de herramientas de comunicación interna y por ende el compromiso organizacional en el clima organizacional es no

saludable; además, se aprecia que el 38.9% del total de entrevistados califica como bueno el uso de herramientas de la comunicación interna y como consecuencia el compromiso organizacional en el clima organizacional es saludable.

Asimismo se observa que el valor de la Chi-Cuadrado es $X^2_c = 44,503$ con un nivel de significancia de $P = 0.000$ menor al 5% de significancia estándar, la cual indica que el uso de herramientas de la comunicación interna incide significativamente en el compromiso organizacional del clima organizacional según los estudiantes en la institución educativa N° 86505 "Oscar Nicolás Torres Velásquez"

3.4. Contratación de hipótesis

Tabla N° 12

Resumen de coeficientes de correlación de Spearman, en las dimensiones de comunicación interna y las dimensiones del clima organizacional de docentes y administrativos en la I.E. N° 86505

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN		VARIABLE Y DIMENSIONES – CLIMA ORGANIZACIONAL						
		Cooperación	Comportamiento organizacional	Clima laboral	Compromiso organizacional	Relación laboral	El clima organizacional	
VARIABLE Y DIMENSIONES – COMUNICACIÓN INTERNA	R	0,838**	0,919**	0,863**	0,790**	0,796**	0,909**	
	El proceso comunicacional	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.001	0.001	0.000
		Significancia	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo
	R	0,746**	0,886**	0,826**	0,751**	0,882**	0,819**	
	Tipo de Comunicación	Sig. (bilateral)	0.002	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000
		Significancia	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo
	R	0,645*	0,896**	0,802**	0,675**	0,692**	0,818**	
	Uso de herramientas de comunicación interna	Sig. (bilateral)	0.013	0.000	0.001	0.008	0.006	0.000
		Significancia	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo
	Participación	R	0,731**	0,829**	0,860**	0,774**	0,757**	0,807**

	Sig. (bilateral)	0.003	0.000	0.000	0.001	0.002	0.000
	Significancia	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo
Organización	R	0,737**	0,818**	0,709**	0,589*	0,653*	0,768**
	Sig. (bilateral)	0.003	0.000	0.005	0.027	0.011	0.001
	Significancia	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo
	R	0,784**	0,924**	0,867**	0,744**	0,855**	0,881**
La comunicación interna	Sig. (bilateral)	0.001	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000
	Significancia	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo

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

Fuente: elaboración propia

En la tabla N° 11, se observa correlaciones positivas y directas altamente significativas (**P< 0,01) entre las dimensiones de la comunicación interna y la misma variable con las dimensiones del clima organizacional la misma variable; es así que el coeficiente de Spearman entre las variables es 0,881 lo cual implica que la relación es alta y significativa del cual se puede concluir que la comunicación interna incide significativamente en el clima organizacional en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”- Santa Cruz-Huaylas-Ancash-Perú 2017 según los docentes y administrativos a una confianza de 95%.

De lo descrito anteriormente y observando los coeficientes de Spearman para los cruces podemos concluir que la hipótesis general y específicas son verdaderas en la presente investigación según los docentes y administrativos de la institución.

Tabla N° 13

Resumen de coeficientes de correlación de Spearman, en las dimensiones de comunicación interna las dimensiones del clima organizacional de estudiantes en la I.E N° 86505

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN		VARIABLE Y DIMENSIONES – CLIMA ORGANIZACIONAL					
		Cooperación	Comportamiento organizacional	Clima laboral	Compromiso organizacional	El clima organizacional	
VARIABLE Y DIMENSIONES – COMUNICACIÓN INTERNA	El proceso comunicacional	R	0,658**	0,289**	0,591**	0,636**	0,712**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000
		Significancia	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo
	El Tipo de Comunicación	R	0,695**	0,394**	0,480**	0,514**	0,662**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		Significancia	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo
	Uso de herramientas de comunicación interna	R	0,567**	0,374**	0,562**	0,571**	0,681**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		Significancia	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo
	La Participación	R	0,621**	0,280**	0,450**	0,525**	0,613**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000
		Significancia	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo
	La comunicación interna	R	0,782**	0,408**	0,657**	0,708**	0,827**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		Significancia	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo	P<0,01 significativo

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

Fuente: elaboración propia

En la tabla N° 12, se observa correlaciones positivas y directas altamente significativas (** $P < 0,01$) entre las dimensiones de la comunicación interna y la misma variable con las dimensiones del clima organizacional con la misma variable; es así que el coeficiente de Spearman entre las variables es 0,827 lo cual implica que la relación es alta y significativa; del cual se puede concluir que la comunicación interna incide significativamente en el clima organizacional en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”- Santa Cruz- Huaylas-Ancash-Perú 2017 según los estudiantes a una confianza de 95%.

De lo descrito anteriormente y observando los coeficientes de Spearman para los cruces podemos concluir que la hipótesis general y específicas son verdaderas en la presente investigación según los estudiantes de la institución.

3.2.2. Interpretación de las respuestas de los integrantes de la institución educativa

En el siguiente cuadro se aprecia el análisis correspondiente por cada dimensión que estuvo sujeto a la investigación, rescatando las valoraciones más resaltantes. Es preciso indicar que la presente, es la interpretación de todos los instrumentos cualitativos aplicados a los sujetos de investigación.

Tabla N° 14

Frecuencia de comunicación interna entre los integrantes de la institución educativa N°

86505

Frecuencia de comunicación interna entre los integrantes de la I.E	
Directora	Menciona que su comunicación es diaria , sobre todo con los maestros. Según señala, esta comunicación se da cuando hay asuntos importantes para atender en la I.E. Sin embargo, en su respuesta se refleja que no hay intención de comunicación en caso de no haber situaciones de importancia para atender en la institución. La autoridad señaló que trata de comunicarse con sus docentes, pero es limitado debido a que sus obligaciones administrativas son muy complejas y le toman demasiado tiempo . Asimismo, indicó que algunos docentes no muestran mejoras en el cumplimiento de su trabajo por desinterés. Según lo señalado la frecuencia de comunicación es baja de parte de la directora hacía los docentes.
Docentes	Los docentes mencionan que la directora tiene poca comunicación con ellos, las veces que se llegan a comunicar es para informarle sobre las reuniones, que en muchas ocasiones son el mismo día o faltando unas horas para su desarrollo. Asimismo, manifestaron que la baja comunicación se debe a raíz de que, a la directora le faltan habilidades comunicativas, liderazgo y confianza en los demás . Se percibe descontento en los docentes por la forma como la directora desarrolla la comunicación en la I.E. lo que ocasiona la falta de entendimiento y comprensión entre los integrantes. Se refleja la necesidad de comunicación e información más oportuna para evitar descontentos.
APAFA	Mencionan que solo el presidente de la APAFA está en comunicación contante (una vez al mes) con la directora y que es él, quien se encarga de comunicarle al resto de los integrantes. Algunos, indican que no pueden comunicarse con frecuencia por dos razones, una por trabajo y la otra porque en la institución, tanto los docentes como la directora, no les brindan una buena atención y no toman en cuenta sus opiniones por lo que se sienten incómodos. En el caso de las dos mujeres que integran la

APAFA, son las que menos asisten a la I.E. para comunicarse con la directora y con los docentes.

También indican que la directora no los convoca con frecuencia, que ella toma las decisiones de forma individual y luego recién les informa.

Administrativos Según las declaraciones del personal administrativo de laboratorio de la I.E., ni la directora ni ella buscan comunicarse o estar en contacto. Lo que refleja el **desinterés de ambas partes para mejorar la comunicación**. Asimismo, indicó que la directora cuando requiere de algún tipo de apoyo lo hace como orden más no como solicitando apoyo. Lo que dificulta aún más el proceso comunicativo, ya que la otra persona siente que sus derechos son vulnerados. En este caso, se refleja que la **comunicación es escasa**, que solo se da en circunstancias lejanas. Es decir, la frecuencia de comunicación es nula.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 15

Uso de herramientas de comunicación en la institución educativa N° 86505

Uso de herramientas de comunicación interna en la I.E.	
Directora	Menciona que su comunicación es cara a cara con sus docentes, usan documentos como el memorándum y las reuniones para comunicarse con los docentes. Estos tres instrumentos forman parte de las herramientas de comunicación interna que usan en la institución educativa. Sin embargo, los motivos por lo que se usan estas herramientas señaladas son: problemas internos, amonestaciones, necesidades de la I.E. Lo que deja en claro que se usan escasas herramientas para gestionar la comunicación interna en la I.E. lo que podría conllevar a desentendimientos.
Docentes	Mencionan que la directora no convoca a las reuniones a toda la comunidad educativa , pero señalaron que sí se reúnen a veces con la directora . Por lo que la frecuencia de comunicación manifestada por los docentes entra a contrastar esta información donde se menciona que la directora tiene poca comunicación con los profesores . Lo que refleja que la reunión es una herramienta que se usa escasamente en la institución educativa y la comunicación cara a cara tampoco es constante.
APAFA	El presidente de la APAFA menciona que el convoca a los padres de familia para que participen en las reuniones. Indican que usan en pocas ocasiones las cartas. Según los comentarios de la APAFA, se percibe que, como herramientas internas, solo se usan; reuniones, cartas y comunicación cara a cara . Lo que refleja que para la convocatoria o participación de los integrantes de la comunidad educativa, las herramientas empleadas son escasas, lo que afectaría en la cantidad de participación. Los padres mencionan que sus opiniones no son tomadas en cuenta durante las reuniones , que a veces ni las opiniones del presidente se toman en cuenta, o se queda en acuerdo que se va a

respetar y actuar en base a los compromisos, asumidos producto de las reuniones pero que luego quedan en el olvido y no se respetan.

Administrativos Señalan que **la directora solo se comunica cara a cara** con ellos, algo más informal, y no aplica otros instrumentos de comunicación interna para poder facilitar su trabajo. Lo que pondría en debate, la comunicación face to face es una de las formas más efectivas de comunicarse, pero en este caso, la comunicación cara a cara no ha sido bien empleada por lo que se han generado roces entre la directora y la colaboradora del laboratorio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 16

Tipo de comunicación interna que se desarrolla en la institución educativa N° 86505

Tipo de comunicación interna en la institución educativa	
Directora	<p>Según observación y el tipo de comunicación que se ha podido percibir, durante la etapa de investigación en campo, se ha podido determinar que el tipo de comunicación que se emplea es vertical e informal. La comunicación vertical se da cuando la comunicación es de arriba hacia abajo. En la I.E. se vive un caso particular, la directora carece de autoridad). No presenta liderazgo.</p> <p>La directora mencionó que no aplica las reglas en la institución educativa porque primero trata de dialogar, lo que determina la debilidad de su gestión. Entonces hay presencia de comunicación mal empleada con alta debilidad de la autoridad principal, lo que terminaría por decirse que el tipo de comunicación que se emplea en la institución educativa se resume en la forma de direccionamiento de la directora.</p>
Docentes	<p>El tipo de comunicación es informal, es decir no se respeta los procesos de comunicación y los canales adecuados. Algunos docentes manifiestan que la directora, a veces, no los recibe y no los trata bien. El desempeño</p>

de la comunicación parte de la afinidad de la directora para con sus docentes. Se ha visto, observado y analizado la declaración de los docentes cuando indican que, solo la directora se reúne con su grupo de docentes contratados, dejando de lado la comunicación con otros docentes (nombrados) en la I.E. lo que ha ocasionado que algunos profesores le falten el respeto a la directora, en algunas ocasiones.

Incluso señalan que cuando algunos docentes faltan o dejan de asistir a clases la directora no indaga el porqué, lo que también pone en evidencia que el **favoritismo**, sí, se podría decir así, crea malestares en los docentes que sí cumplen sus funciones.

APAFA

Según el análisis, por los comentarios, percepciones y valoraciones de los padres de familia que integran la APAFA, el **tipo de comunicación que se emplea es informal**. Los intereses de la directora y de algunos docentes, terminan por direccionar la comunicación hacia los intereses personales, es decir; se emplea la comunicación vertical cuando se requiere hacer alguna gestión.

El solo hecho de que los padres señalen que no reciben una buena atención por parte de la directora y de los docentes, refleja que el proceso comunicativo presenta dificultades. Consecuentemente, los padres de familia se sienten ajenos a la institución educativa por lo que ya no asisten a la I.E. para preguntar a los docentes por el progreso de sus hijos y además, dejan de participar en las reuniones u otras actividades de la institución.

Administrativos

Se percibe que la **comunicación es de tipo interpersonal e informal**, pero cae en el mismo error debido a que la comunicación interpersonal es usada para dar órdenes sin un buen trato, lo que termina por dificultar el proceso comunicativo. La metodología es errónea. Si bien es cierto, la comunicación intrapersonal nos permite tener mayor contacto directo y más cercano con la persona, pero en la comunicación se valora mucho cómo se da el proceso comunicativo y sí ésta, no es la adecuada, pues termina con roces y malestares por parte de los integrantes de quienes

mantienen la comunicación. Lo que sucedió en este caso.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 17

El clima laboral en la institución educativa N° 86505 según docentes, administrativos, directora y padres de familia

El clima laboral en la institución educativa N° 86505

Directora	<p>La directora señala que existe la presencia de conflictos internos en la institución educativa, tanto con los padres de familia y docentes; por lo que se percibe que el clima laboral no es bueno con algunos docentes y con algunos padres de familia. La falta de autoridad ha incidido en que se produzcan malestares e incomodidad de algunos docentes con otros. La directora menciona que los conflictos internos no dificultan el entendimiento y el clima laboral entre los integrantes de la I.E. que antes había mayor cantidad de conflictos y ahora ya no. Lo cual, es una percepción negativa de la realidad, puesto que, según la investigación, se determinó que sí existen conflictos internos, falta de entendimiento y discrepancias.</p>
Docentes	<p>Los docentes señalaron que la directora no tiene un buen trato con los docentes, no hay apoyo entre los docentes, no hay solidaridad con los compañeros de trabajo, mientras que algunos de los docentes hacen un esfuerzo por mostrar su apoyo a sus pares la directora muestra indiferencia. Asimismo, se resalta que los propios docentes mencionan que hay ciertas acciones dentro de la institución que generan divisionismo, escaso involucramiento, malos entendidos; enfatizan que años anteriores había unión y ahora, no.</p> <p>Incluso mostraron disconformidad por la actitud de una colaboradora del laboratorio, que según mencionan está haciendo quedar mal a la I.E. y a sus docentes al referirse de forma negativa a la institución.</p> <p>Además de ello, cuando hay un compartir en I.E. no se involucra a todos, solo hacen en grupos lo que crea resentimiento en los colaboradores.</p>

Lo que refleja que un problema de mala comunicación terminó por estallar en la relación institucional y el clima organizacional. Se menciona con frecuencia que la poca comunicación de la directora con los docentes y administrativos genera dificultades al momento de relacionarse.

APAFA

Los padres de familia han percibido, **un clima hostil en la institución educativa** tanto de parte de la directora con los docentes, porque ellos mencionan que, la directora solo trabaja con sus docentes contratados porque ellos sí le hacen caso en cambio, con los otros docentes, no.

Los padres señalan que tienen **dificultades con los docentes** debido a dos razones, la primera porque **la directora como los profesores, no nos atienden bien** y tampoco los saludan en algunas ocasiones. La segunda porque **hay docentes que no van a dictar clases o llegan tarde a la institución educativa y la directora no hace cumplir las reglas.**

Los padres mencionan que han tenido constantes reuniones para aclarar esos puntos, pero no dio resultados. Asimismo, señalan que por no perder la amistad con los docentes, muchas veces ellos se quedan callados.

Aquí se refleja que hay un estado de descontento de los padres de familia con los docentes y con la directora porque sus peticiones no se han tomado en cuenta para dar soluciones, y como padres de familia, se han visto obligados a acudir a la misma UGEL debido a que la directora no buscaba soluciones para el problema.

Administrativos

La colaboradora señala que solo por parte de algunos docentes cabe la posibilidad de que haya un clima organizacional adecuado, pero enfatiza que es sólo por sus intereses personales, porque el buen trato a la directora tiene como fundamento llegar tarde al centro de labores, no muestran compromiso con la institución educativa. Lo que refleja que hay una situación de costo beneficio para algunos y lo que para otros termina siendo oportunismo. En este caso, se observa que **el clima laboral solo es bueno en un espacio reducido mientras que con otros integrantes no hay un buen clima laboral.** Lo que hace que el clima organizacional se vea perjudicado.

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 18

Conflictos internos y la relación laboral en la institución educativa N° 86505 según docentes, administrativos, directora y padres de familia

Conflictos internos y el ambiente laboral en la institución educativa	
Directora	<p>Señala que trata de resolver los conflictos internos con diálogo y conversación con los docentes; sin embargo, no han mostrado mayor interés por cambiar y mejorar cada día. Incluso, no aplica las normas porque no quiere generar mayores roces con sus colegas. En un primer momento se obtuvo la información de que sí ella da frecuentes amonestaciones verbales, algunos docentes le han llegado a faltarle el respeto.</p> <p>Lo que refleja que ya no es solo un problema de falta de autoridad sino de que el clima organizacional no es óptimo para el desarrollo de las funciones y el cumplimiento de las metas de la I.E. Aunque en las encuestas se señale que los docentes aportan para que haya un buen clima interno dentro de la institución.</p>
Docentes	<p>La presencia de conflictos internos ha terminado por debilitar el clima organizacional. Se ha encontrado discrepancias, indiferencias, entre docentes, porque según mencionan hay dos grupos en la institución educativa. Uno de los grupos que coordina con la directora y otro grupo que tiene poca comunicación con la autoridad. Como ya señalamos líneas arriba, el favoritismo, de la autoridad ha terminado por marcar cierta distancia con algunos docentes y terminar afectando la relación laboral de los unos con los otros.</p>
APAFA	<p>Se ve la necesidad de solucionar los problemas de la institución educativa para que se mejore la relación laboral de la directora con</p>

docentes, padres de familia y administrativos. Cuando quedan pendientes, no hay sinceridad y se produce un proceso de acumulación de diferencias que luego pueden llegar a ser problemas mayores.

Administrativos En este caso, la colaboradora deja en claro su diferencia con la directora de la institución educativa y marca distancia de la institución al mencionar que, **sólo debe ir a cumplir sus funciones a la institución educativa** esta situación permite que la relación laboral sea un tanto incómoda para ambas partes. Los conflictos internos terminan haciendo daño a las instituciones creando una situación de incertidumbre y malestares que, por situaciones personales terminan haciendo daño a la institución.

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 19

Conflictos internos y la relación laboral en la institución educativa N° 86505 según docentes, administrativos, directora y padres de familia.

Toma de decisiones en la institución educativa y participación	
Directora	<p>Según, el análisis de interpretación, la directora es quién, como autoridad educativa, quién toma la mayor cantidad de decisiones, habiendo casos (de urgencia) donde hay la necesidad de convocar a los demás integrantes de la comunidad educativa. Es decir, hay poca participación de los padres de familia, incluso de la APAFA, para la toma de decisiones dentro de la I.E.</p> <p>La autoridad considera importante la participación de todos los integrantes porque menciona que cumplen funciones en la institución educativa lo que refleja que solamente se trata de que cada uno cumpla sus roles en la institución, sin llegar a la necesidad de que se valore la participación para integrarlos más en las actividades de la I.E. y se mejore el clima organizacional, que en este momento se encuentra débil e inestable.</p> <p>La directora señaló que observa bastante desinterés e indiferencia en los docentes porque ellos forman parte de las comisiones, pero no les interesa participar y además, menciona que los grupos no funcionan. Lo cual, es otro indicador de que la motivación e incluso la identidad organizacional, es escasa.</p>
Docentes	<p>Señalan que la directora es quién toma las decisiones sin consulta previa, enfatizan que muchas veces le han dado sugerencias e incluso recomendaciones que no han sido tomadas en cuenta. Esto refleja que la decisión es unilateral más no concertada desde la perspectiva de los docentes. Lo que ocasiona que la participación sea cada vez menor. La valoración de los colaboradores es de suma importancia para contribuir a la mejora del clima organizacional, si esto no ocurre, la relación será más</p>

dificultosa. Lo cual se percibe en la institución educativa.

La mayoría considera que la participación de todas y todos es necesaria para encaminar la I.E. Sin embargo, algunos señalan que **no hay compromiso por parte de sus colegas de participar y cumplir sus funciones** incluso de la misma directora. Si bien es cierto, aquí se refleja que se valida la importancia de la participación, pero el poco compromiso con su institución es lo que no les permite alcanzar mejoras para la institución.

APAFA

La directora, es quien toma las decisiones en la institución educativa con la participación de algunos docentes contratados (grupo de la directora) en una reunión, luego solo se procede a comunicar los acuerdos que han tomado, pero sin hacerlos participar en la toma de decisiones. Incluso, el presidente de la APAFA se siente excluido debido que no le hacen participar. Lo que demuestra, que existe poca valoración de la opinión de los integrantes de la I.E.

Concentrar las decisiones en la autoridad de la I.E. hace que se tenga una percepción negativa de las decisiones así, éstas sean acertadas. Se recomienda que se involucre la participación de la mayoría con la finalidad de evitar conflictos a raíz de ello.

Consideran importante la participación de todos en las actividades de la institución; sin embargo, sienten que no se les involucra en las actividades ni en la toma de decisiones. Mencionan que su **participación es escasa y que solo se da en algunas ocasiones**. Según su opinión, los procedimientos para el desarrollo de reuniones no son las adecuadas porque les comunican con tardanza o simplemente no les comunican. Lo que refleja que ellos desean participar pero que no hay oportunidades para que puedan integrarse. Asimismo, se menciona que **la directora del plantel educativo solo hace llamar al presidente de la APAFA para que le firmen sus documentos** sin consulta previa, lo que al mismo

tiempo demuestra que la opinión o sugerencias que pueda verter, el presidente de la APAFA es irrelevante.

Administrativos Señala que **un profesor de primaria y una profesora de secundaria, son quienes toman las decisiones en la institución educativa.** Porque es con ellos con quienes siempre coordina la directora. En este caso, la percepción de quién toma las decisiones está enfocado a algunos docentes de confianza de la autoridad.

Esta situación es el reflejo de que la autoridad educativa no presenta liderazgo para la toma de decisiones o solo toma en cuenta la participación de algunos docentes más no de todos.

Menciona que no asiste a las reuniones porque no hay trabajo en equipo. Lo que expone que su falta de interés se debe a que sus opiniones, no son tomadas en cuenta, muchas veces; por lo que, en su subconsciente, la colaboradora, estaría percibiendo que es poco importante su participación en las reuniones de la I.E. Esa percepción inequívoca genera desinterés, incompreensión, y un clima organizacional desfavorable.

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 20

Conflictos internos y la relación laboral en la institución educativa N° 86505 según docentes, administrativos, directora y padres de familia

Identidad con la I.E. y con los integrantes	
Directora	<p>Se observa que la directora no se identifica con la institución porque no hace respetar el principio de autoridad para la mejora de la I.E. y tampoco involucra a los integrantes de esta comunidad para su mejora.</p> <p>En principio, la autoridad se identifica con los docentes de la institución porque están en mayor contacto debido a lo académico, haciendo énfasis en que es escaso para los propios docentes. Señala que trabaja con todos.</p> <p>En este caso, se refleja que la identidad con sus integrantes es más laboral que identificación lograda por el clima organizacional de la institución educativa.</p>
Docentes	<p>Manifiestan que carecen de instrumentos que los identifiquen con la institución educativa como los buzos, ya que cuando van a participar de algún evento de la institución no están uniformizados en la vestimenta.</p> <p>Señalan que algunos docentes incumplen acuerdos, que solamente dicen que están comprometidos, pero eso escapa de la realidad porque hasta ni le hacen caso a la directora.</p> <p>Además, mencionaron que la directora no cumple sus funciones, que le falta liderazgo y compromiso con la institución educativa. La información presentada, refleja el descontento con el manejo de la comunicación interna de la directora, lo que podría conllevar a situaciones de incertidumbre y rechazo por la mala gestión de la comunicación.</p>
APAFA	<p>Mencionan que sí se identifican con la institución educativa porque son exalumnos y sus hijos estudian en la misma I.E. lo que es una oportunidad para mejorar las condiciones de vida de sus hijos, lo que refleja la confianza depositada en la institución.</p> <p>Perciben que existen conflictos internos en la institución, debido a que la</p>

directora es nueva y no conoce los procedimientos para cumplir sus funciones. Mencionan que hay **algunos docentes que no van a dictar clases** y que es repetitivo o incluso llegan a afirmar que **los docentes solo escriben en la pizarra y les dejan que copien a sus hijos sin explicarles.** Lo que pone en manifiesto que hay disconformidad por la forma como se están desarrollando las labores académicas que impacta negativamente con su identidad con la institución educativa.

Administrativos Señala que **sí se identificaba con la institución educativa pero que a la fecha, ya no se identifica porque no valoran su opinión y no la toman en cuenta.** Además, indicó que en la institución educativa falta un líder que acompañe a la institución porque solo se ha mejorado en lo material más no, en lo académico. Aquí, la situación se esclarece, del porqué ya no se identifica con la institución educativa y es que el sentir de que sus ideas no son valoradas hace que pierda identidad y el sentido de colaboración con la institución educativa.

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 21

Presencia de conflictos en la institución educativa N° 86505

Presencia de conflictos en la institución educativa	
Directora	<p>Señala que hay presencia de conflictos internos debido a algunos impases con docentes (indiferencias personales), por el desayuno escolar (horario del desayuno escolar), incumplimiento de funciones de algunos docentes (faltas injustificadas) y además, por el horario de clases (docentes llegan muy tarde), las mismas que ha tratado de resolver tratando de dialogar con sus docentes y en las reuniones con los padres de familia.</p> <p>Manifiesta que le falta aplicar las normas para resolver estos conflictos internos; que ha habido ocasiones donde los docentes le han levantado la voz (le han gritado cuando les ha llamado la atención) lo que refleja, significativamente que la autoridad educativa perdió su autoridad y no tiene liderazgo para encaminar a la institución hacia la mejora continua y al mismo tiempo los docentes (algunos) ya no respetan el principio de autoridad de la directora.</p>
Docentes	<p>Señalan que la directora les envía memorándum más que como una herramienta de comunicación e información como un modo de amedrentamiento y hostigamiento. Asimismo, detallan que la autoridad desconoce su uso, haciendo énfasis de que como el documento se envía de la instancia de arriba hacia abajo, por tema de jerarquización, no le responden y ella exige que le respondan. Además de ello, manifiestan que el carácter y el comportamiento de la directora siempre ha sido un problema dentro de la institución educativa y que ni los propios padres de familia la respetan. Esto refleja que el ambiente laboral no es el adecuado dentro de institución, porque en primer lugar hay un problema de falta de autoridad, como ya lo indicamos al inicio; mala comunicación, escasas herramientas de comunicación y por consiguiente un clima organizacional inadecuado.</p>

APAFA Señalan que los **conflictos internos** se deben al **incumplimiento de las funciones de algunos docentes** (mala enseñanza académica, faltas injustificadas y repetitivas o debido a problemas con el alcohol), por el **desayuno escolar** (la hora del desayuno escolar), **intereses personales** (algunos docentes contratados con la directora).

Mencionan que hay poca comprensión en la institución y poco entendimiento. Lo que refleja que el clima organizacional podría calificarse como no saludable.

La autoridad educativa no lidera procesos de entendimiento para solucionar estos conflictos y da pie a que se sigan repitiendo, llegando a un nivel donde el manejo de estos conflictos es inapropiado. Existe una percepción negativa hacia el buen cumplimiento de las funciones tanto de la directora como de los docentes.

Administrativos Haciendo análisis de la conducta de la colaboradora y de las palabras manifestadas al momento de la entrevista, tomando como referencia la tonalidad y la forma de comunicar sus respuestas se puede apreciar que el clima organizacional es hostil y que inevitablemente **el roce que tuvo con la directora de la institución educativa por un problema de comunicación, ha terminado por provocar resentimiento por tal motivo por lo general no participa en las actividades de la institución educativa** Lo que refleja que, como en el caso anterior, la mala comunicación terminó por debilitar el clima organizacional e incluso la imagen de la institución educativa.

Fuente: elaboración propia

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

Ha: O1 < O2

La comunicación interna incide significativamente en el clima organizacional en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas- Ancash 2017.

Ho: O1 = O2

La comunicación interna no incide significativamente en el clima organizacional en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas- Ancash 2017.

Hipótesis específicas

Ha: O1 < O2

La comunicación interna se caracteriza por ser desorganizada, deficiente uso de herramientas de comunicación interna y escasa participación en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas- Ancash 2017 incide en su clima organizacional.

Ho: O1 = O2

La comunicación interna no se caracteriza por ser desorganizada, deficiente uso de herramientas de comunicación interna y escasa participación en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas- Ancash 2017 incide en su clima organizacional.

Ha: O1 < O2

El clima organizacional se caracteriza por ser negativa, con ausencia de participación y cooperación, y presencia de conflictos para el desarrollo organizacional de la institución

educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas-Ancash 2017.

Ho: O1 = O2

El clima organizacional no se caracteriza por ser negativa, con ausencia de participación y cooperación, y presencia de conflictos para el desarrollo organizacional de la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas-Ancash 2017.

3.3. Discusión de resultados

En este apartado se realiza la interpretación de los resultados más importantes, así como se extrae las conclusiones pertinentes luego de la evaluación y análisis; las cuales se desarrollan en base a los objetivos de investigación presentadas en la investigación.

Los resultados desarrollados en esta investigación tuvieron como fin principal demostrar que la comunicación interna incide en el clima organizacional en la institución educativa N° 86505 “Oscar Nicolás Torres Velásquez”, lo que ha quedado demostrado mediante la prueba de hipótesis.

En la institución educativa se ha logrado verificar que existe una mala práctica de la comunicación interna donde existen flujos de comunicación informal, vertical y horizontal; escasa valoración de la participación, aislamiento, mala organización y uso de herramientas de comunicación pasiva. La variedad y mala práctica de diversos tipos de comunicación interna que se practican en la institución no ha permitido desarrollar una buena comunicación en términos de escucha activa, asertividad y proactividad. Asimismo, las características del clima organizacional están enmarcado en el desinterés de cooperación entre los integrantes, una mala relación laboral, desconfianza, divisionismo, insatisfacción y un comportamiento conflictivo no propositivo en la institución educativa.

La comunicación interna cumple el rol fundamental de hacer sentir “parte de” a los integrantes de la institución, sino existe un sentido de pertenencia, procesos comunicacionales efectivos, motivación, eficiencia y no se reduce los niveles de conflictividad no se está desarrollando una buena comunicación interna en dicha institución, por lo que éstas características de la comunicación identificadas en la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez, conlleva hacia un escenario de

conflictividad, desconfianza, desmotivación y escasa cooperación, lo que afecta directamente el clima organizacional. En la cual se observa la influencia que tiene la comunicación interna en el clima organizacional.

Sandoval (2014) permite corroborar que la comunicación interna si tiene relacionamiento con el clima organizacional, ya que en su investigación realizada menciona que “la comunicación interna beneficia al clima laboral porque existe un proceso de comunicación [...] que favorece las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores [...] La comunicación interna influye en la consecución de la identidad organizacional y a consecuencia de ello se evitan crisis internas”. (p. 74)

Por su parte, Cardona Karina H. (2012) señala que:

La comunicación interna es la encargada de crear un clima cordial y de confianza, donde el empleado se sienta a gusto y perciba que sus objetivos y los de la empresa están estrechamente relacionados. (p.183)

Queda claro la relación existente entre la comunicación interna y el clima organizacional cuando Huamán y Mena (2015) mencionan que al medir el clima organizacional de las instituciones educativas públicas del distrito de Pira, se concluyó que casi la mitad de los profesores encuestados describen el clima organizacional de su entidad como un sistema consultivo; que, aunque es un clima aceptable, puede ser mejorado y llegar a ser un clima de participación en equipo, con mayor comunicación, dinamismo, desarrollo y valores, etc.

También, Crespín (2012) concluye que el clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la región Callao se encuentra en un nivel

medio, lo que podría deberse a una escasa afiliación por parte de los docentes, lo cual impediría una buena actuación personal y grupal, siendo un elemento de riesgo para la institución educativa.

Asimismo, según Shutterstock (2016) menciona que una mala práctica de la comunicación interna puede ocasionar graves problemas a la organización como: sentimientos negativos entre compañeros, relaciones débiles entre el líder y el resto de los empleados, un mal clima laboral y disminución de la productividad.

Por otro lado, otra de las características de la comunicación interna que se percibe en la institución educativa es la práctica varios tipos de comunicación (vertical, informal, formal u horizontal) identificada por los mismos colaboradores. Lo que indica que para algunos el proceso de comunicación se orienta hacia un tipo de comunicación distinto a lo que percibe su compañero de trabajo, lo que hace que cada grupo que señaló un tipo de comunicación use herramientas que estén relacionadas con ese tipo de comunicación, como el memorándum para la comunicación vertical.

Asimismo, otra característica de la comunicación interna está enmarcado en el uso de herramientas de comunicación, donde un 50% de los encuestados menciona que usan el memorándum, la cual es una herramienta de comunicación vertical, sin embargo el 42.9% menciona que practican la comunicación interpersonal que corresponde a la comunicación horizontal, pero con la peculiar característica, que esta comunicación en vez de generar un mejor relacionamiento genera conflictos y sentimientos negativos en los empleados. El escaso y mal uso de herramientas de comunicación deteriora la relación entre los integrantes de la institución, provocando sentimientos de rechazo hacia la autoridad educativa y menor participación.

Esta afirmación se respalda con la investigación realizada por Cardona Karina H. (2012) donde demostró que la forma de lograr una buena comunicación interna es mediante una vía personalizada; ya sea la comunicación vertical u horizontal, de forma abierta o cerrada, se deberá contemplar la comunicación cara a cara con los miembros de la empresa y en el caso de no ser posible hacerlos con todos, hallar herramientas que sean directas, se escuchen opiniones y sobre todo que requieran respuestas de lado y lado. (p. 180) lo que va a permitir que el tipo de comunicación que se emplea genere un clima adecuado para el desarrollo de los trabajadores.

Los procesos inadecuados de comunicación que se emplean en la institución, ha creado un clima organizacional hostil que no permite un buen desempeño tanto laboral como educativo. Cecilia Valle (2016) afirma esta información, al mencionar que:

Una adecuada comunicación y un adecuado clima son favorecidos a través de prácticas adecuadas, metodologías potentes que lleguen a colocar el mensaje en todos los receptores, llámese líderes o miembros del equipo, quienes deban percibir una comunicación adecuada.

Lo que demuestra que el clima organizacional es óptimo sí se hace un buen manejo de la comunicación interna. Por lo que es necesario implementar herramientas eficaces y eficientes que permitan crear mejores condiciones en la institución con el propósito de optimar el compromiso de los colaboradores con la organización, beneficiando finalmente a los objetivos institucionales.

Asimismo, como parte del clima organizacional se ha logrado identificar la presencia de conflictos en la institución educativa, lo que está ligado con el comportamiento

organizacional. Este comportamiento está relacionado con el proceso de comunicación entre los integrantes, ya que no existen canales adecuados para transmitir los mensajes que se quiere comunicar y a consecuencia de ello, se producen ruidos en la comunicación, lo que causa interferencia y cero retroalimentación que no permite enriquecer la comunicación sino causar conflictos internos y un clima de desconfianza, desmotivación e indiferencia hacía la institución educativa. Asimismo, la escasa valoración de las opiniones de los integrantes, la falta de organización y liderazgo repercuten directamente en el comportamiento organizacional.

Esta teoría se respalda con la investigación realizada por Cardona Karina H. (2012) ya que indica que:

La falta de organización, liderazgo y políticas claras para encaminar los procesos de trabajo en la organización, son causas para la presencia de conflictos en las empresas. Por estas razones, hay que tener presente que el hecho de dar apertura y confianza al público interno es una manera de motivación que conlleva a dar una imagen positiva por parte de su empresa. (p. 182)

Señala también que:

La comunicación interna es la encargada de crear un clima cordial y de confianza, donde el empleado se sienta a gusto y perciba que sus objetivos y los de la empresa están estrechamente relacionados. (p.183)

Lo que influencia de manera positiva en el clima de la organización.

Asimismo, Gómez Aguilar, M. (2007), menciona que:

La organización debe establecer todos los medios y proporcionarle todas las herramientas necesarias para que la comunicación se desarrolle de manera ágil y cómoda. La comunicación efectiva le da a la organización mejor conocimiento sobre la entidad y el entorno, eficacia en sus labores, seguridad institucional para tomar decisiones, alta participación, compromiso y motivación, convirtiéndose en una fuerza de trabajo productiva y competitiva. (Gómez, 2007)

Por otra parte, Sandoval (2014) señala que algunos de los factores que influyen en este proceso son: mensajes claros, medios y canales de comunicación y la comunicación horizontal. Resalta que el empoderamiento de los colaboradores hace que compartan metas y objetivos de la organización en pro de la mejora común, es decir, en bien de los colaboradores y de la propia institución, entretanto la comunicación interna influye en el clima laboral de manera positiva, pero para ello es importante que se dé la retroalimentación de la comunicación. (p. 74)

Otras investigaciones como las que se muestran a continuación ayudan a respaldar los resultados de la presente investigación.

La relación laboral (clima organizacional) entre docentes, administrativos y directora, se limita al cumplimiento de sus funciones sin la necesidad de participar y cooperar más allá de las actividades de la institución educativa, debido a que la autoridad educativa no los motiva a participar y mejorar en su rendimiento laboral. Incluso, existe insatisfacción por el desempeño de sus funciones entre los integrantes. Lo que genera sentimientos negativos ante los colaboradores y la misma institución debido a mala práctica de la comunicación interna.

Esta afirmación es respaldada por Montero y Rodríguez (2014), quienes afirman que:

Los directivos deben mejorar la gestión organizacional en su estructura formal e informal, ya que la comunicación interna se relaciona directamente con la gestión organizacional de la institución educativa para lo cual se debe mejorar la comunicación dentro de la institución desarrollando tipos, canales e instrumentos de comunicación eficaces.

Asimismo, una buena comunicación interna permite la integración, el diálogo y la participación de todos los miembros de una organización, teoría que se apoya con la reflexión de Mejía y Rodríguez (2005) que indican que la comunicación es un espacio de encuentro y de transformación que ofrece la posibilidad de reforzar los vínculos entre las personas que integran la organización, además, ha comprobado que la comunicación tiene como objetivo la construcción de un tejido social que sea creador de un sentido de pertenencia, trascendiendo la organización.

Una buena comunicación interna ayuda a que el clima organizacional sea óptimo en la institución educativa, lo que permite un buen desarrollo de las labores académicas. Esta información se respalda con la investigación de Huamán y Mena (2015), donde concluyen que el clima organizacional de las instituciones educativas públicas en el distrito de Pira, es medio, ni bueno ni malo, esta postura según los investigadores, demuestra que los profesores se limitan en sus responsabilidades, buscando formas de cumplir de manera cotidiana y momentáneamente con la institución educativa.

Por otra parte, Marlene (2012) señala que el rendimiento académico se puede ver perjudicado por un clima organizacional desfavorable, ya que los resultados en su investigación arrojaron una correlación de $r = 0.381$ entre el clima organizacional y el rendimiento académico de los alumnos. El estudio concluye que existe relación

significativa positiva moderada entre clima organizacional y el rendimiento académico en alumnos de tercer grado de una institución de Ventanilla. Asimismo, señala que la relación sigue siendo positiva entre el clima organizacional y la dimensión de las relaciones. Lo que pone en manifiesto que un buen clima organizacional permite también el buen desempeño académico y es favorable para toda la comunidad educativa.

Del análisis de la información obtenida de todo el proceso de investigación y recojo de información, se percibe que la comunicación interna en las instituciones educativas debe de ser un proceso liderado desde las diversas instancias con la finalidad de mejorar los niveles y canales de comunicación en los centros de estudio. Se debe entender, a las instituciones educativas como organizaciones sociales que buscan el bienestar y el progreso de los alumnos, más no solo como un centro de enseñanza.

Es importante el desarrollo de una comunicación interna que invite a la participación, al compromiso, al involucramiento, al buen entendimiento y comprensión entre los integrantes de la comunidad educativa.

4. Adopción de decisiones

De acuerdo a los resultados de la presente investigación se adopta la hipótesis **Ha: O1 < O2**. La comunicación interna incide significativamente en el clima organizacional en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas- Ancash 2017.

En cuanto a las hipótesis específicas se adoptan Ha: O1 < O2.

La comunicación interna se caracteriza por ser desorganizada, deficiente uso de herramientas de comunicación interna y escasa participación en la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas- Ancash 2017 incide en su clima organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por ser negativa, con ausencia de participación y cooperación, y presencia de conflictos para el desarrollo organizacional de la institución educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez- Santa Cruz- Huaylas- Ancash 2017

CONCLUSIONES

Los integrantes de la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez no usan adecuadamente y existe los escasos de las herramientas de comunicación. Esto no permite que la comunicación interna entre los integrantes promueva la participación, identificación, compromiso, trabajo previa organización, por lo tanto, el clima organizacional es desfavorable en la institución educativa y no permite cumplir los objetivos y metas institucionales estando inmersos a problemas entre los integrantes de la institución educativa.

Características de la comunicación interna

- El proceso de comunicación en la institución educativa se da con **escasa motivación y persuasión** de parte de la autoridad educativa hacia los integrantes, haciendo uso de **canales inadecuados** para el contexto y el escenario de la institución. Además, existe **desorganización** en la realización de las diversas actividades de la institución. La transmisión de información es **poco oportuna y carece de claridad**, lo que influye para que haya **escasa retroalimentación** en el proceso comunicacional afectando el compromiso organizacional.
- En la institución educativa se usan **escasas herramientas** de comunicación como: memorándum, pizarra informativa y reuniones. Sin embargo, en cuanto a documentos de procedimientos (cartas, solicitud, memorándum) se verificó que tienen poca frecuencia de uso. Se da mal uso a las herramientas mencionadas, **memorándum** (llamada de atención), **pizarra informativa** (desactualizada, mal referente para informarse de las actividades de la institución) y **reuniones** (clima

de confrontación, incompreensión e intolerancia); lo que crea un escenario de **desinformación**.

- En la institución educativa se practica varios tipos de comunicación (horizontal, vertical, formal e informal) la que es percibida según la experiencia de cada integrante.
- Existe un **bajo nivel de participación** de los integrantes en la institución educativa.
- El funcionamiento de la organización es con **escaso liderazgo** de la autoridad educativa.

Características del clima organizacional

- Existe **baja cooperación** entre los integrantes.
- El comportamiento organizacional es **negativo** de los integrantes de la institución educativa, está acompañado de un clima de desinterés, confrontación, conflictos, escasa motivación, baja identidad con los integrantes y con la institución educativa y ausencia de liderazgo de la autoridad educativa.
- Los integrantes de la institución educativa **no se sienten satisfechos laboralmente**. Existen factores como: baja colaboración, insatisfacción con el desempeño del compañero de trabajo, autoritarismo, escasa motivación de parte de la autoridad educativa, que influyen en la satisfacción laboral.
- La relación laboral **es negativa** entre los integrantes de la institución educativa. Existen factores como: conflictos, confrontación, favoritismo de parte de la autoridad educativa, que no permiten que se desarrolle un clima óptimo para el desarrollo de sus actividades laborales.

RECOMENDACIONES

La directora de la institución educativa debe de fortalecer sus capacidades de manejo de grupos humanos, para ello, es recomendable incidir en cursos de fortalecimiento sobre liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, empatía y poner en práctica. Asimismo, debe aplicar las normas de acuerdo con el reglamento interno.

Para mejorar la comunicación interna en la institución educativa es necesario y pertinente promover una comunicación interna activa a través del uso de herramientas de comunicación eficaces y eficientes de acuerdo a la realidad (reuniones, periódico mural, memorándum de felicitación, buzón de sugerencias, red social intranet, correo electrónico, cartelera, circulares, desayunos productivos).

Deben promover reuniones sobre identificación de las debilidades y propuestas de solución en pro de la mejora de la institución educativa, valorando la participación de los integrantes. Del mismo modo, la autoridad debe de promover el reconocimiento a la labor que desarrolla cada integrante con la finalidad de buscar la competitividad y mejorar la calidad de las relaciones entre los docentes, padres de familia y administrativos.

Deben de institucionalizar espacios de compartir entre docentes, administrativos, padres de familia, alumnos y directora de la institución educativa, con la finalidad de buscar un clima laboral adecuado para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Implementar la comunicación horizontal, porque permite el buen desarrollo de la práctica del proceso comunicativo entre emisores, receptores y viceversa.

Para mejorar el clima organizacional, deben de promover la participación e integración de la comunidad educativa. Es necesario que en toda reunión se involucre a todos los miembros de la institución educativa, es importante que se valore y tome en consideración; sus opiniones, sugerencias y aportes, delegándoles funciones para el desarrollo de las actividades con resultados exitosos.

La frecuencia de comunicación debe ser constante y personalizada entre los integrantes de la institución educativa, con la finalidad de mejorar la participación de los integrantes para que se sientan comprometidos, de ese modo, se propicia la interacción activa del personal con el propósito de asumir con responsabilidad la labor asignada.

Siendo importante estas variables de investigación, se debe de continuar desarrollando investigaciones similares dirigidas a conocer sobre las bondades de la comunicación interna y el clima organizacional en otras instituciones educativas nacionales en las zonas rurales, ya que permitirá seguir aportando al mejoramiento en la gestión de la educación en nuestro territorio.

Desarrollar proyectos de investigación utilizando herramientas de investigación cualitativas como las que se aplicó en esta investigación, porque es un sistema analítico que nos permite profundizar y poder explicar el porqué del problema de investigación, asimismo nos permite percibir los resultados de la investigación de forma directa y personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armas, J. (2014). “La Comunicación Interna y Clima Laboral” Estudio Realizado en Call de Quetzaltenango (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso disciplina y técnica. España: Gesbiblo, S.L.
- Autor A. A. (2011). Marco teórico del clima organizacional (2 nd ed., p. 20, 31,32).
- B. Adler, R. & Marquardt, J. (2005), Comunicación Organizacional, Corporativo Punto Santa Fe, México.
- Barrientos, M. (2005). La participación, algunas precisiones conceptuales. Asignatura de extensión rural, 1(1), 2. Recuperado de: <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/PARTICIPACION.pdf>
- Borjes, E. (24 marzo, 2011). La cooperación, Un valor del ser humano [Mensaje en un blog]. Valores Nuestros. Recuperado de <http://valoresnuestros.blogspot.pe/>
- Capriotti, P. (1998) Artículo publicado en reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina). N° 13, diciembre. Pp. Portada y 5 – 7.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina). 13, p. <http://www.bidireccional.net/blog/comunicación-interna.pdf>.
- Crespín, A (2014). Clima Organizacional según la Percepción de los Docentes de una Institución Educativa de la Región Callao (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Cuevas, J.C. (2011, 3 marzo). Dimensiones y elementos del clima organizacional [Publicación en un blog]. Recuperado 30 de noviembre, 2017, de

<http://psicologiayempresa.com/dimensiones-y-elementos-del-clima-organizacional.html>

Cardona Karina H. (2012) *Gestión de la comunicación interna, organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos* (tesis de licenciatura) Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.

Restrepo, L. & González, J. (2007; p. 185) *Revista Colombiana de Ciencias pecuarias*, recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2950/295023034010.pdf>

Dailey, R. (2003). *Comportamiento Organizacional* (1st ed., pp. 4-36). Gran Bretaña: CAPDM Ltd. Retrieved from <http://file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1443687249.LIBRO%20CO.pdf>

Diáz, S. (2008) “Las relaciones entre el sistema formal de comunicación interna, el clima de comunicación y la identificación de los empleados en las organizaciones” (Tesis Doctoral) Universidad de Barcelona.

Frías Azcárate, Rosario, Una Aproximación al concepto Comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones Nómadas [en línea] 2000, (Sin mes): [Fecha de consulta: 11 de enero de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18100103>> ISSN 1578-6730

Fundación ESPLAI. *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*, Barcelona, 2002.

Fuentes, S. (s/f). Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. La comunicación, eje estratégico de las organizaciones. Latinoamérica. Recuperado de:http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizacional.htm

Fuentes, S. (2014, 20 feb), La Comunicación, Eje Estratégico de las Organizaciones. Recuperadodesde:

http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizacion.html

García, M & Ibarra, L. (2012). Definición de clima organizacional. Enumed.net. Obtenido 04, 2018, de http://www.enumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

Gómez, M. (2007). La Comunicación en las Organizaciones para la Mejora de la Productividad: El Uso de los Medios como Fuente Informe en Empresas e Instituciones Andaluzas (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España.

I.Saballs, J. (1999). La Comunicación en los Centros Educativos, Departamento de Pedagogía UDG; Girona.

Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2013. Actualizado: 2015. Definiciones: Definición de proceso comunicativo (<https://definicion.de/proceso-comunicativo/>)

Kouss, S. (2014). La comunicación interna en las organizaciones. Grado académico. Universidad de Salamanca.

La Investigación cualitativa. (2017) (1st ed., p. 1). Retrieved from http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/velez_vera__investigacion_cualitativa_pdf.pdf

Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002, Julio 20). Clima laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>

Manual de Comunicación Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. (2007) (2nd ed., p. 14). Madrid. Retrieved from <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>

Mendoza, M. (2012). Clima Organizacional y Rendimiento Académico en Estudiantes del Tercero de Secundaria en una Institución Educativa de Ventanilla (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.

- Montero, M. & Rodríguez, D. (2014). *Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas Distrito de Iquitos 2013* (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Perú.
- Túñez, M., & Valarezo, K. RSC: Reputación, Sostenibilidad, Compromiso. *Chasqui*, 5, 2012.
- Ramos, C. (1991). *La comunicación: un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
- Rodríguez, J. (2005). *La Comunicación como Elemento de Fortalecimiento Organizacional* (tesis de pregrado). Universidad de Antioquía, Colombia.
- Morales Serrano, F. (2000). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional: Capítulo 7: Comunicación Interna* (1st ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Navarro, E. (2010). Reglas de oro de un buen clima laboral. Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa, 1(21), 1. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad de la Presidencia de Consejo de Ministro. (2012). *Guía Práctica de Diálogo Democrático* (p. 15). América Latina.
- Robirosa, M. (2012). La participación en la gestión de la organización: por qué, cuándo, cómo. *Gestión Social*, 1(1), 12. Recuperado de: <http://blog.ucc.edu.ar/ssh/files/2012/03/Robirosa-Conduccion-Social.pdf>
- Sánchez, E. (2000). La definición de la participación. Continuidad de la participación comunitaria, 1(2), 3. Recuperado de: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/psicologiaase/jornadacapacitacion/participacion.pdf>
- Señarís, L. (2016) *“Comunicar: Del por qué al cómo”* Federación Austriana de Empresarios-Austria, recuperado de <http://www.diba.cat/documents/467843/73234193/Comunicar+en+la+empresa+>

del+porqu%C3%A9%20al+c%C3%B3mo.pdf/e4e33e1d-7c4d-4a69-98fc-cc352d75e575

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativo
Objetivos, recuperado de <https://www.sineace.gob.pe/quienes-somos/objetivo/>

Real Academia Española (s/f). Diccionario de la lengua española. Madrid, recuperado
de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=incidencia>

Soberanes, L. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones.
Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional, 5(9), 122 - 128.
Recuperado de:
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf

Van Horne, J. (1997). *Administración financiera*. México: Prentice Hall.

Valarezo et al. (2015) El Rol Estratégico de la Comunicación en la Gestión de las
Organizaciones. Revista Espacios. 36(13), 9 recuperado desde:
<http://www.revistaespacios.com/a15v36n13/15361309.html>

Vásquez, C. (2012, 10). Estructura organizacional, tipos de organización y
organigramas. *Gestiopolis*. Obtenido 04, 2018, de
<https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organización-organigramas/>

Zylberdyk Y. (2003, abril 20). Herramientas de comunicación interna en la empresa.
Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/herramientas-comunicacion-interna-empresa/>

Weinert, B. *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder, 1987.
Zubieta, J.C. y Susinos, T. *Las satisfacciones e insatisfacciones de los
enseñantes*. Madrid: CIDE, 1992.

Anexos

A) Cuadro de resumen de las respuestas de los docentes – Grupo focal

Participantes – Grupo focal	¿Con qué frecuencia se comunican con la directora?
Profesor 1	Hay muy poca comunicación de parte de ella, prueba de ello, por ejemplo, tenemos a usted de testigo, me está avisando de la reunión a las 10:10 am más o menos promedio y yo dije no voy a ir porque ... faltando unos minutos me dice 10:15 nos vamos a reunir ... en el salón.
Profesor 2	La profesora no tiene confianza en los demás , porque si fuera así delegaría encargaturas, funciones y quizá, así podría acelerar más su trabajo.
Profesor 3	Sólo lo hace cuando monitorea de vez en cuando , que te puedo decir, una vez a las quinientas, de implementar no lo hace, solamente lo hace si hay que mejorar o así.
Profesor 4	A veces . También en la parte pedagógica, cuando uno le presenta la sesión ella lo firma y listo. No nos revisa. Incluso cuando nos monitorea... ella lo hace sin conocer los pasos pedagógicos.
Profesor 5	En el momento que uno coordina en los acuerdos ella no lo lleva a cumplir . Cuando uno le da sugerencias acepta pero después no lo hace.
Profesor 6	Yo pienso que le falta habilidad, no tiene esa habilidad de comunicarse con nosotros, muchas veces ella entra a una reunión y cuando va a hablar ella está “he, he”, ella debe de tener conocimientos de muchas cosas pero en ese trance no sé, se olvida.
Profesor 7	Hay una falta de confianza , ahora hay aspectos en que ella se olvida de informarnos porque ella no se ordena no se organiza, porque al menos si ella se olvida debe de tener su agenda, eso se le ha sugerido pero nunca nos escucha las sugerencias.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2	Por lo general ¿Quiénes toman decisiones sobre la institución educativa? ¿Por qué?
Profesor 1	La directora toma las decisiones sin consulta previa, desde que ha llegado.
Profesor 2	La directora toma las decisiones sin consulta previa, desde que ha llegado.
Profesor 3	La directora toma las decisiones sin consulta previa, desde que ha llegado.
Profesor 4	La directora toma las decisiones sin consulta previa, desde que ha llegado.
Profesor 5	La directora toma las decisiones sin consulta previa, desde que ha llegado.
Profesor 6	La directora toma las decisiones sin consulta previa, desde que ha llegado. No escucha varias cosas, le hablamos, damos sugerencias pero hace caso omiso, pasa no más, no tiene habilidades sociales.
Profesor 7	La directora toma las decisiones sin consulta previa, desde que ha llegado.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3	¿Consideran que es importante la participación de todas y todos los integrantes de la institución educativa para el buen funcionamiento la misma? ¿Por qué?
Profesor 1	Afirma (asentando con la cabeza).
Profesor 2	Afirma. El saber negociar con los colegas, para que pueda surgir efecto... no hay compromiso porque acá no vamos a ver si el cuarto grado sale mal es por culpa de ella, no pues, sino se tiene que ver todos en conjunto porque a las finales nadie habla del primer, segundo grado, quinto grado, se habla de la institución.
Profesor 3	Afirma
Profesor 4	Afirma
Profesor 5	Afirma
Profesor 6	Afirma
Profesor 7	Claro, el trabajo en equipo , muchas cosas.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4	¿La directora de su institución educativa convoca a reuniones entre todos los integrantes de su comunidad educativa?
Profesor 1	No. Ella no convoca a todos solo lo hace con algunos.
Profesor 2	No
Profesor 3	No
Profesor 4	No
Profesor 5	No
Profesor 6	No. Se reúne con un grupo de docentes y con el resto no.
Profesor 7	No

Fuente: elaboración propia

Pregunta 5 **Generalmente ¿Qué temas tratan cuando se reúnen?**

Profesor 1 (guardó silencio)

Profesor 2 (guardó silencio)

Profesor 3 (guardó silencio)

Profesor 4 (guardó silencio)

Profesor 5 (guardó silencio)

Profesor 6 (guardó silencio)

Profesor 7 A veces ella no viene con toda esa intención, con esa idea, no viene preparada.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6	¿Existe un buen clima laboral en su institución educativa?
Profesor 1	El clima laboral debería liderarlo la directora pero por su mal trato, no sabe tratar en verdad , como le han dicho ya todos. ... Sí hay un clima laboral como dice la profesora, entonces, si yo veo que no va, lo ideal es que nos acerquemos preguntemos profesor, por qué usted no fue, a veces no sabemos el por qué no participó, quizás estuvo enfermo. Quizás esté justificado, o no pero ningunos no nos apoyamos . Por último ni siquiera uno va cuando está enfermo.
Profesor 2	La directora no, nosotros tratamos de solidarizarnos quizá no al 100% vamos no, porque a veces... esas cosas originan el divisionismo . Por ejemplo, comentó a primaria a secundaria, por allí que nos podemos disociar no, no se maneja bien el clima no pero al menos humanamente tratamos nosotros de involucrar. Tratamos de llevar los problemas... que pase y nosotros de la mejor forma llevarnos con los colegas. A veces, hay momentos de que hay algunos mal entendidos, por decir como en cualquier trabajo pero sí tratamos de buscar de que este clima institucional se vea mejor no .
Profesor 3	Se hizo un compartir... pero fue a causa de otros motivos, fuera de la institución.
Profesor 4	Yo cuando llegué a esta institución... éramos muy unidos todos, si nos teníamos que comprar un buzo, nos hacíamos los buzos todos; si nos teníamos que hacer el terno, todos. Ahora hay que decirle eso, si se hace solo con unos cuantos.
Profesor 5	(guardó silencio)
Profesor 6	(guardó silencio)
Profesor 7	Sí. Pero la señora, la responsable de laboratorio , puede tener ciertas disconformidades... ella habla totalmente mal de nuestro colegio, habla mal y de todos no hablará acá pero habla fuera... para la directora los administrativos no existen, por ejemplo, es una gran falta de respeto que los administrativos, sabiendo que en las mañanas se izan el pabellón nacional, hay actividades, los administrativos brillan por su ausencia, hay una señora “X” que trabaja en el Laboratorio, ella no se involucra con nosotros, es ajena pero ella es trabajadora de la institución. El año pasado se dio compartir en grupos... por errores la directora no nos tiene confianza.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7	¿La directora de su institución educativa promueve reconocimientos por su buen desempeño laboral?
Profesor 1	La misma directora no promueve todo eso, más bien cuando a ella le dicen no, más bien se alegra, por qué ella vive más tranquila, entonces, siempre hemos participado dos, tres.
Profesor 2	(guardó silencio)
Profesor 3	(guardó silencio)
Profesor 4	(guardó silencio)
Profesor 5	(guardó silencio)
Profesor 6	(guardó silencio)
Profesor 7	(guardó silencio)

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 8	¿El clima laboral en su institución educativa permite un buen desarrollo de sus labores?
Profesor 1	Como buen, buen desarrollo de sus labores, no .
Profesor 2	Afirma la respuesta del profesor Alfredo.
Profesor 3	Afirma la respuesta del profesor Alfredo.
Profesor 4	Afirma la respuesta del profesor Alfredo.
Profesor 5	Afirma la respuesta del profesor Alfredo.
Profesor 6	Afirma la respuesta del profesor Alfredo.
Profesor 7	Afirma la respuesta del profesor Alfredo.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 9	¿Ustedes se identifican con su institución educativa?
Profesor 1	Sí el colegio tiene algunas cosas es por los docentes porque hemos hecho gestiones...no por la Directora. Mínima parte de identificación. Yo no tengo buzo, no me he mandado a hacer (la directora no comunicó y tampoco hizo una reunión solo coordinó con unos cuántos).
Profesor 2	Sí. El 80 % del personal se identifica, los que siempre vamos a dar la cara somos los profesores de primaria. Decimos estamos comprometidos pero en la hora, el otro dice yo no... buscamos “peros” y eso de repente hoy por hoy se está llevando mucho en nuestra institución.
Profesor 3	Sí. Pero pese a que se hubiera llevado la reunión, no se hubiera hecho , porque acá... si la directora dice vamos a hablar del uniforme, nadie le hace caso , todos se van, eso pasa.
Profesor 4	Sí.
Profesor 5	Sí. Si hablamos de compromiso... el 100% de los que trabajamos, si estamos comprometidos pero no estamos comprometidos según con este propósito de nuestra institución , el buzo es para hacer quedar bien a la institución, cuando uno sale con mala presentación allí no se ve el compromiso. Pues, sacan alguna discrepancia que hubo por allí y salen los resentimientos, creo que eso es lo peor pues no. Eso pasa aquí.
Profesor 6	Sí
Profesor 7	Sí. No ha sido en una reunión eso no se ha debatido, ha sido de dos a tres pero no sé de quién... sin embargo, dije yo voy a tener mi buzo...

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 10	¿Ustedes se identifican con los integrantes de su institución educativa? ¿Con quién (es)? ¿Por qué?
Profesor 1	Antes hacían trabajos en conjunto, ahora cada quien hace su trabajo. Quién tiene que liderar, negociar, buscar fuentes, hacer el trabajo en equipo, es la directora y no hay eso lamentablemente. Sí la cabeza está mal lamentablemente va a estar mal la institución. Estos problemas, por si acaso, ya se le ha dicho a la directora, ha existido reuniones hasta con una psicóloga quién hasta le ha recomendado pero no hay cambios.
Profesor 2	Nos falta mucho reconocer a nuestros compañeros. Esperando que se practique esto y que se vuelva como un hábito sería una bendición de Dios.
Profesor 3	Debería haber más este tipo de comunicación, para tratarnos, para sincerarnos.
Profesor 4	(guardó silencio)
Profesor 5	Yo espero que exista mayor confianza entre todos para ver estos problemas que tenemos , siempre tener al frente a nuestra institución. De tal manera yo consideraría que es importante, quizás nadie es perfecto pero debemos mantener y sobresalir de ellos.
Profesor 6	La directora tiene falencias al igual que nosotros, pero a veces caemos a ese juego de contagiarnos a la formación que ella ha tenido (se refieren a la actitud y comportamiento de la directora) eso conlleva a que no vaya bien las cosas, entonces yo pienso que no debe de ser así.
Profesor 7

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 11 **¿Existieron o existen conflictos en su institución educativa?**

- Profesor 1 Lo que pasa es que **la directora manda** ese **memorándum** que es un medio de comunicación, cierto. Pero **ella lo utiliza como un medio de amedrentamiento, hostigamiento**. Porque a veces uno le responde, pero por qué tú me mandas ese memorándum, el memorándum es un documento autónomo de arriba abajo, pero ella no accede a eso. Desconoce su uso y siempre hay ese problema, **es una persona terca**.
- Profesor 2 **El trato es muy torpe, vulgar**, no está a la altura. Otro ejemplo ha habido uno y varios casos, no solamente conmigo, sino con muchos, hay un padre en la puerta de la institución y supongamos que una profesora esté afuera, por alguna razón (la directora dice) profesora pase rápido, qué cosa hace, sus niños le esperan, usted que cosa hace allí hasta estas horas; no sé qué y no sé cuánto y el padre de familia está allí (viendo y escuchando lo que la directora le dice a la profesora).
- Profesor 3 (Guardó silencio)
- Profesor 4 (Guardó silencio)
- Profesor 5 (Guardó silencio)
- Profesor 6 (Guardó silencio)
- Profesor 7 Yo al inicio de marzo fui operada de la vista, tuve licencia por salud, cuando mi esposo va al paradero... le encuentra a la directora y le dice; profesora por favor este es el documento (de mi esposa) porque ella no va a poder asistir y se lo entregó y la directora le dijo: No ¿Por qué me vas a entregar acá? ve hasta el colegio.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 12 **¿A causa de qué generalmente se generan estos conflictos?**

- Profesor 1 La semana pasada me manda dos **memorándum**. Hubo una reunión con los padres sobre el desayuno, entonces estaba cocinando solo una persona a quien se le pagaba, entonces según ella (según la directora), **dice que nosotros hemos promovido esa reunión y estamos retrocediendo**. Yo le he escuchado eso, eso **ha sido en la reunión de los padres** y los padres han sido los que han dicho que van a cocinar por turnos y en esa tarde a preparado su memorándum y al **día siguiente nos ha puesto el memorándum a todos**.
- Profesor 2 **Le falta planificación. No planifica su tiempo. No planifica su trabajo**, entonces es así que no trabaja bien, aparte de eso.
- Profesor 3 (Guardó silencio)
- Profesor 4 A veces **su trato es más negativo que positivo**, uno se le indica, profesora usted debe de hacer las cosas de esta manera, “ha si pues, si”, al ratos se le olvida, **es como si tú hubieras hablado con este frugos** y listo.
- Profesor 5 (Guardó silencio)
- Profesor 6 (Guardó silencio)
- Profesor 7 ... **Quizás en un inicio mi esposo era muy respetuoso todo pero ahora no** quiere saber nada porque él dijo no qué tal expresión, qué tal inhumanidad, claro no te trae un documento dice no, no me lo des acá no te recibo pues, pesé que está en el paradero que tuvo toda la facilidad de recibirlo.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 13	¿Presentó usted algunas propuestas de solución? ¿Fueron tomadas en cuenta?
Profesor 1	(guardo silencio)
Profesor 2	(guardo silencio)
Profesor 3	(guardo silencio)
Profesor 4	(guardo silencio)
Profesor 5	(guardo silencio)
Profesor 6	(guardo silencio)
Profesor 7	Ya buscó otros medios para poder sustentar la inasistencia eso son y muchas cosas que podíamos mencionar no.

Fuente: Elaboración propia

B) Resultados de la Entrevista

Entrevista a padres de familia – APAFA

La entrevista realizada a los padres de familia, integrantes de la APAFA, brindó información de suma importancia para la investigación. Se refleja que el manejo de la comunicación interna es débil, caracterizada por una desorganización en las actividades que se desarrollan en la institución educativa, poca participación, alta conflictividad, escaso uso de herramientas de comunicación, falta de liderazgo e intereses personales que dificultan el desarrollo normal de la institución.

Asimismo, debido a los puntos mencionados sobre la comunicación interna, el clima laboral se ve caracterizado por un ambiente de conflicto, poca confianza, escasa contribución con la mejora de la institución educativa y también se observa que se han generado grupos internos en la institución, creando aún un ambiente más desfavorable.

Cabe mencionar que, en el proyecto de investigación se planteó la realización de un grupo focal para los padres de familia; sin embargo, se tuvo que cambiar de herramienta debido a que el día de la aplicación del instrumento, solo asistieron cuatro padres de familia de los siete que fueron convocados.

A continuación, se presenta el cuadro de resumen de las respuestas.

Resumen de la entrevista grupal a los padres de familia de la I.E. – APAFA

Pregunta 1 ¿Con qué frecuencia la directora de su institución educativa se comunica con ustedes?

Padre 1 **Una vez al mes** estoy visitando. Cualquier problema, cuando nos hacen llamar vengo. Yo siempre estoy visitando

Padre 2 **A veces.** Estoy un poco descuidada. Los años pasados si trabajé pero este año me he desmoralizado un poco. A veces los profesores no nos atienden rápido, la directora también se entra en su oficina y **no nos atienden bien** por eso también **me desmoralicé.**

Padre 3 Así cuando tenemos reuniones siempre participamos, cuando mi presidente me convoca yo también tengo que preocuparme. De casual no más vengo. Casi siempre no, Pero **cuando nos convocan si vengo.**

Padre 4 (No participó por llegar tarde)

Pregunta 2 ¿Con qué frecuencia los docentes se comunican con ustedes?

Padre 1 Con la junta directiva de mi miembro **casi no tanto**, prácticamente conmigo no más como presidente. **Hemos tenido dilemas con los profesores de primaria**, con los docentes de tercer grado. **Con secundaria**, también con el profesor Jaime. Ahora **estamos peleando.** Nosotros hemos mandando un memorial a la Ugel pero la Ugel nos pone trabas. La directora como autoridad debe comunicarse con la Ugel. A veces con el profesor he tenido un poco de dilemas. Ya he discutido esas cosas.

Padre 2 Cuando uno viene a conversar **el profesor (Cotos) contesta con palabras groseras.** Sí participamos.

Padre 3 Aquí tenemos una dificultad con la directora, porque **la directora no trabaja** como debe de ser con los docentes, **se contradicen con los profesores** porque solo ella quiere hacer a su manera. **No quiere trabajar con las directivas ni con los docentes.** Cuando se contradicen a nosotros también **nos hacen sentir incómodos. No hay comprensión.**

Padre 4 No participó por llegar tarde

Pregunta 3 ¿Por lo general quienes toman decisiones sobre la institución educativa? ¿Por qué?

Padre 1 **La directora** toma el cargo. A veces toda la directiva. A veces, yo vengo pero algunos no tienen tiempo. Lamentablemente la directora tiene que tomar las decisiones.

Padre 2 La directora tomaría decisiones, si hay algún problema. Yo **creo que deben organizarse con todos los profesores o la APAFA**, por algo es una institución, es un colegio para que ella, sea malo o sea bueno participe con los profesores y llamar si no es a toda la junta directiva al presidente o su vicepresidente de la APAFA pero no es así.

Padre 3 Cuando tenemos actividades **el presidente** nos dice así podemos hacer estas cosas y lo aceptamos no más.

Padre 4 No participó por llegar tarde

Pregunta 4 ¿Consideran que es importante la participación de todos? ¿Por qué?

Padre 1 **Sí.**

Padre 2 **Sí.** Claro. Si hay motivo de problemas también puede ser todos organizados en una reunión, asamblea general. **Ahora no hay muchos problemas**, los años pasados había demasiados problemas.

Padre 3 **Sí.** Que se haga reunión con el presidente y la directora y después que se hayan reunir convocar a los demás, luego ya se convoca a la APAFA.

Padre 4 No participó por llegar tarde

Pregunta 5 ¿Creen ustedes que los integrantes de la comunidad educativa practican los valores y cooperan entre todos?

Padre 1 En el colegio creo que los docentes están cumpliendo. Hay docentes de primaria, con los que tenemos problemas. **Creo que valores no lo estamos inculcando a nuestros hijos.**

Padre 2 **No** sé si son alumnos también pero por las noches también **hay robos** en el colegio y afuera también.

Padre 3 **No.**

Padre 4 No. No participan.

Pregunta 6 ¿Ustedes se identifican con la institución educativa? ¿Por qué?

Padre 1 **Sí.**

Padre 2 **Sí.** Por el bien de nuestros hijos. La meta es que nuestros hijos salgan en buenas condiciones.

Padre 3 **Sí.** Hay profesores que enseñan con voluntad, hay otros que no.

Padre 4 **Sí.** Porque somos ex alumnos y queremos que cada día se mejore.

Pregunta 7 ¿Ustedes se identifican con los miembros de la institución educativa? ¿Con quién y por qué?

Padre 1 Con algunos **sí**, algunos **no**.

Padre 2 Depende del trato de los profesores. Te hace sentir bien cuando ellos te hablan bien. **Otros ni te saludan y se pasan también te incomodan.**

Padre 3 Cuando los docentes nos dan la espalda a nosotros se siente incómodo. Nosotros queremos que nuestros hijos aprendan.

Padre 4 **Solo con algunos.**

Pregunta 8 ¿Existieron o existen conflictos entre la directora, los docentes y los padres de familia en su institución educativa?

- Padre 1 **Sí. Hay varios problemas** de Qali warma, de la falta de los docentes y la directora no les llama la atención.
- Padre 2 **Sí.**
- Padre 3 **Sí, como dice... hay un profesor que toma mucho y siempre falta,** ya le hemos dicho a la directora pero ella no, no sé sí le dirá o no al docente pero ya hemos enviado un memorándum a la Ugel.
- Padre 4 **Sí.**

Pregunta 9 ¿A causa de qué se generaron o generan los conflictos?

- Padre 1 Hemos tenido problemas con **Qali warma,** al principio acordamos que se iba a contratar a una cocinera y que todos los padres deberíamos aportar para pagar a la cocinera. Así hemos estado, luego ya hubo un problema, nos dimos cuenta que los chicos no tomaban sus alimentos de Qali warma y por eso cuando quisimos cambiar de **horario** de dar sus alimentos, la directora dijo ustedes retroceden mucho y los profesores también se comprometieron a apoyar pero luego nada, no apoyan.
- Padre 2 Como decimos no, por Qali warma y por los **profesores, hay algunos que no vienen a dictar clases.**
- Padre 3 Algunos **docentes faltan** y no dicen por qué faltan o a veces dicen que están enfermos pero a las finales lo vemos tomando.
- Padre 4 **La directora no coordina con los profesores,** le falta coordinar para que ya no haya problemas.

Pregunta 10 ¿Qué soluciones proponen?

- Padre 1** En Qali warma decidimos **cambiar la hora** para darles la comida a los niños. El docente que para tomando ya nos hemos reunido y hemos enviado un memorándum a la Ugel. Aquí hace falta **que la directora coordine con todos.** A veces en las reuniones la directora les dice en su cara sus defectos a los profesores y ellos ya se enojan y le dicen que por qué no les dice en privado.
- Padre 2** Que la directora coordine mejor con todos los que pertenece a la institución educativa para que ya no haya conflictos.
- Padre 3** Que la directora informe todo lo que está haciendo en una reunión que nos haga llamar y que nos informe.
- Padre 4** Más coordinación porque eso no hay aquí. Aquí de todo se hacen problemas y dicen que no se les ha comunicado y buscan peros de todo para no apoyar.

Fuente: Elaboración propia

B) Entrevista a la directora de la institución educativa

Entretanto, la directora se muestra preocupada porque los integrantes de la institución, solo apoyan o dejan de hacerlo, porque hay intereses personales. Según detalles de la misma autoridad, en la institución educativa existe: un clima organizacional muy pobre, los equipos de trabajo no funcionan, existe la presencia de conflictos internos, incumplimiento de funciones injustificadas por parte de algunos docentes, poco compromiso y participación. En la presente, el resumen de la entrevista realizada.

Cuadro de resumen de la entrevista aplicada a la directora (Isabel Huamán Pérez) de la institución educativa

“Oscar Nicolás Torres Velázquez”

Pregunta	Respuesta a las preguntas planteadas
<p>Pregunta 1</p> <p>¿Con qué frecuencia se comunica con los miembros de su institución educativa?</p>	<p>Diario. Dependiendo de los casos que llegan. Con los docentes estamos en comunicación constante.</p>
<p>Pregunta 2</p> <p>¿Conoce sobre clima laboral?</p>	<p>Sí. Es cuando trabajamos en conjunto con participación y unidos. El clima es muy pobre en la institución educativa. Cada persona que está en cada grupo no funciona. Ven sus propios intereses y no ven más allá.</p>
<p>Pregunta 3</p> <p>¿Crea espacios de reuniones entre todos los integrantes de su comunidad educativa, con la finalidad de escuchar las ideas y compartir las mejores prácticas de</p>	<p>Sí. Hemos tenido varios momentos, de forma individual y grupal, pero ellos lo toman en forma de broma. Toman poco interés. Veo la indiferencia de parte de ellos. Solamente ven la crítica y quién hace mal pero no ven la solución.</p> <p>No dicen sabe qué profesora, usted está mal en esto, le falta esto o yo le voy a apoyar en esto, no. Si ven que te estás hundiendo son capaces de ayudarte a hundirte más. No apoyan.</p>

conocimientos para
promover un buen clima
laboral?

Pregunta 4

¿Por lo general quiénes
toman las decisiones sobre la
Institución Educativa? ¿Por
qué?

Llegado a tomar una decisión, la tomo **yo pero; no puedo tomar todas las decisiones...** porque hay temas que se necesita solucionar entre todos, no solamente yo. **Ejemplo:** Nosotros tenemos una directiva de los alimentos de QALIWARMA. Hay una directiva que se debe de cumplir allí, pero los docentes ven los intereses propios que tiene cada persona y de acuerdo a eso tratan de incitar, inducir a las personas, a los padres de familia a los estudiantes, viendo sus propios intereses y no el beneficio de todos. Para solucionar eso debemos llegar a un consenso.

Pregunta 5

¿Considera que es
importante la participación
del personal administrativo,
los docentes, los alumnos
(as) y padres/madres de
familia? ¿Por qué?

Cada integrante tiene funciones, lo cual ayuda en el desarrollo de la parte pedagógica de los chicos. Los docentes juegan un papel bien grande porque ellos construyen y forman nuevos líderes **¿En qué participarían los docentes?** En todo. Pueden **apoyarme en la parte administrativa. Cómo promovería la participación de ellos.** Tratar de coordinar con ellos, cada uno tiene diferente comisiones y quizás tratar de conversar. Aunque, como repito veo bastante indiferencia por parte de ellos. **Cambio más importante.** Tratar de que los docentes estemos a la hora en las aulas. **Conflicto con docentes.** No se nota que estamos en conflicto pero sí se nota que tratamos de incomodar a uno y otro.

Pregunta 6

¿Usted se identifica con los
integrantes de su comunidad
educativa?

Sí. Yo trato de estar con cada uno de ellos, pero quizás sea limitado. **Yo me identifico con mis docentes porque los trabajos que realizamos es más en la parte académica.** Trato de coordinar y conversar de forma individual aunque **en grupo no nos entendemos.**

Pregunta 7

¿Existen conflictos comunicativos en su institución educativa?

No creo. Tratamos de solucionar todos los problemas. Ahorita lo que tenemos es eso de Qali warma que no podemos solventar.

Pregunta 8

¿A causa de qué se generan estos conflictos?

Conflictos personales. Ha existido años anteriores entre docentes y entre estudiantes.

Usted con algún docente. Sí, algunos impases. **Por el horario.** Porque a veces los colegas buscan justificar su **tardanza**.

Pregunta 9

¿Qué soluciones propone ante esos conflictos?

Conversando con ellos, lo que **me falta es aplicar las normas**. Trato de tener paciencia, perseverancia y hablarles para que reflexionen. **A veces levanto la voz y ellos también se alteran.**

Fuente: Elaboración propia

C) Entrevista al administrativo – Laboratorista

La entrevista al personal administrativo, ha dado aportes resaltantes a la investigación debido a que se refleja, una vez más, que la comunicación interna en la institución educativa es inadecuada y que el clima organizacional es negativo, según su percepción. A continuación los detalles de la entrevista.

Resumen de la entrevista aplicada a la laboratorista de la I.E. – Administrativo

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
¿Por lo general, quienes toman decisiones en la I.E.?	¿Usted opina sobre algunas actividades?	¿Existe una comunicación activa entre la Directora y usted?	¿Usted considera que existe un buen clima laboral en la I.E.?
El profesor Cotos en primaria y la profesora Elena con ellos siempre están coordinando.	No, es que no voy a ninguna reunión.	No, ni ella lo propicia, ni yo tampoco. Un trabajo en equipo es cuando hay coordinación. Una vez vino y me dijo sabes qué tienes que hacer esto, como imponiéndome y entonces empezamos este problema. Una cosa es ser jefe y otra es ser como líder. Trabajar en equipo.	Por parte de algunos profesores puede haber un buen clima pero es por sus intereses personales.
Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
¿A usted le motiva la directora en su desempeño laboral?	¿Usted se identifica con la I.E.?	¿Se identifica con algún docente de la I.E.?	¿Cómo mejoraría la I.E.?
No. Ella más se apega a su personal contratado porque sabe que ellos le van a hacer caso.	Antes sí. Ahora ya no. Porque lo que una opina va al vacío, lo mejor es callarse y cumplir. No ha mejorado, sólo ha mejorado en lo material.	No, no tiene un líder. Falta unidad.	Lo que le falta a la directora es ser una líder.

Pregunta 9

La directora ¿Qué herramientas de comunicación utiliza para comunicarse con usted?

Respuesta:

Solo se comunica cara a cara no usa documentos y nosotros tampoco.

Fuente: elaboración propia

FICHA DE OBSERVACIÓN

Tema o asunto: _____

Sujeto(s) de observación: _____

Descripción de la observación _____

Lugar: _____ Hora: _____

Fecha: _____

Nombre del investigador

Fuente: figura N° 44. La ficha de observación Carrasco (2012).



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ENCUESTA

Buenos días/ tardes, por favor responda a las siguientes preguntas con una "X", es necesario que lea detenidamente y responda con sinceridad ya que permitirá poder presentar soluciones para el mejor desarrollo de su comunidad educativa.

Usted es:

Docente

Administrativo

Edad: _____

Sexo: F M

A) Comunicación Interna

1. ¿Qué herramientas de comunicación usan en la institución educativa para comunicarse? Señalar.
Reuniones
Comunicación interpersonal
Memorándum
 2. ¿Con qué frecuencia utiliza documentos (solicitud, memorándum, cartas) para comunicarse con los integrantes de su institución educativa?
 - a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces
 - d) Nunca
 3. ¿Con qué frecuencia la autoridad educativa promueve reuniones entre los integrantes de su I.E. con la finalidad de incentivarlos a aportar con ideas, para que generen mejores prácticas y conocimientos dentro de su área de trabajo?
 - a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces
 - d) Nunca
 4. ¿Con qué frecuencia la autoridad de su institución educativa, toma en cuenta sus opiniones, ideas o sugerencias en temas de gestión?
 - a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces
 - d) Nunca
 5. ¿Qué tipo de comunicación interna practican en su comunidad educativa?
 - a) Comunicación horizontal
 - b) Comunicación formal
 - c) Comunicación vertical
 - d) Comunicación informal
- B) Clima Organizacional**
6. ¿Usted se encuentra satisfecho con el desenvolvimiento de los miembros de la institución educativa? (puede marcar más de una alternativa)
 - a) Directora
 - b) Administrativos
 - a) Docentes
 - b) Alumnos/as
 - c) Padres de familia

7. Con qué frecuencia la autoridad educativa le motiva a mejorar su satisfacción laboral?
- a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces
 - d) Nunca
8. ¿Con qué frecuencia los integrantes de su institución educativa practican los valores y cooperan entre todos para mantener un clima laboral adecuado?
- a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces
 - d) Nunca
9. ¿Con qué frecuencia los miembros de su I.E. cooperan entre todos para mantener un clima laboral adecuado?
- a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces
 - d) Nunca
10. ¿Con qué frecuencia el comportamiento de los integrantes de su comunidad educativa es asertivo cuando existen conflictos internos?
- a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces
 - d) Nunca
11. ¿Con qué frecuencia el ambiente laboral en su I.E. permite el buen desarrollo de sus labores?
- a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces
 - d) Nunca
12. ¿Con qué frecuencia usted se identifica con los integrantes de su I.E.?
- a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces
 - d) Nunca
13. ¿Con qué frecuencia sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?
- a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ENCUESTA

Buenos días/ tardes, por favor responda a las siguientes preguntas con una "X", es necesario que lea detenidamente y responda con sinceridad porque nos permitirá poder presentar soluciones para el mejor desarrollo de su comunidad educativa.

Edad: _____

Sexo: M F

COMUNICACIÓN INTERNA

1. ¿Con qué frecuencia el colegio realiza actividades como: paseos, festividad por el día de la madre, del maestro, etc.?
 - a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces
 - d) Nunca
2. ¿Con qué frecuencia tiene una buena comunicación con los profesores?
 - a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces
 - d) Nunca
3. ¿Con qué frecuencia tiene una buena comunicación con la directora?
 - a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces
 - d) Nunca
4. ¿Qué herramientas de comunicación se usa en la institución educativa?
 - a) Memorándum
 - b) Solicitud
 - c) Carta
 - d) Reuniones
 - e) No sé
5. ¿Con qué frecuencia la directora y los docentes le invitan a participar en las distintas comisiones de organización de las actividades curriculares y extracurriculares?
 - a) Siempre
 - b) Muchas veces
 - c) A veces
 - d) Nunca
6. ¿Con qué frecuencia la directora y los docentes de su colegio organizan actividades como;

deportes, baile, canto. Fuera del horario del desarrollo de clases académicas?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) A veces
- d) Nunca

- b) Muchas veces
- c) A veces
- d) Nunca

11. ¿Con qué frecuencia se identifica con su Institución Educativa?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) A veces
- d) Nunca

Clima organizacional

¡Gracias!

7. ¿Con qué frecuencia los integrantes de la institución educativa cooperan en todas las actividades?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) A veces
- d) Nunca

8. ¿Con qué frecuencia existen conflictos en tu institución educativa?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) A veces
- d) Nunca

9. ¿Con qué frecuencia los docentes conversan y les incentivan valores?

- a) Siempre
- b) Muchas veces
- c) A veces
- d) Nunca

10. ¿Con qué frecuencia el ambiente laboral en su I.E. permite el buen desarrollo de sus labores académicas?

- a) Siempre



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA LA DIRECTORA

Preguntas para evaluar Comunicación Interna

1. ¿Con qué frecuencia se comunica con los miembros de su colegio?
2. ¿Por lo general quienes toman decisiones sobre la institución educativa? ¿por qué?
3. ¿Considera que es importante la participación del personal administrativo, los docentes, los alumnos(as) y padres/madres de familia? ¿por qué?
4. ¿Con qué frecuencia se desarrollan actividades dentro de la institución educativa?
5. ¿Se coordina de forma oportuna para las actividades de la institución educativa?

Preguntas para evaluar el Clima Organizacional

6. ¿Cómo definiría al clima laboral en la institución educativa?
7. ¿Crea espacios de reuniones entre todos los integrantes de su comunidad educativa, con la finalidad de escuchar las ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos para promover un buen clima laboral?
8. Usted se identifica con los integrantes de su Institución Educativa?
9. ¿Existen conflictos comunicativos en su colegio? ¿A causa de qué se generan estos conflictos? ¿Qué soluciones propone ante esos conflictos?
10. ¿Cómo definiría la satisfacción laboral dentro de la institución educativa.



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Grupo Focal en la Institución Educativa N° 86505

“Oscar Nicolás Torres Velázquez”

Objetivo: Realizar na dinámica de intervención y debate entre los integrantes de la Institución Educativa N° 86505, que nos permita conocer sobre las distintas posiciones que tienen en la comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional que se está desarrollando en mencionado colegio.

Fecha: _____

Lugar:

Número de participantes: _____

Moderador: _____

Asistente de moderador:

Presentación:

- ✓ Bienvenida a los/las personas asistentes.
- ✓ Invitar a la presentación individual de cada participante (Nombres y apellidos, edad).

Reglas del desarrollo de grupo focal:

- ✓ En el desarrollo del grupo focal los asistentes deben de levantar la mano para intervenir con sus opiniones.
- ✓ No existe respuesta mala.
- ✓ Es importante sus opiniones.
- ✓ Prohibido estar callados.
- ✓ Cada integrante del grupo debe de debatir y participar activamente.



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Preguntas para medir la comunicación interna

1. ¿Con qué frecuencia se comunican con la directora con ustedes?
2. ¿Por lo general quienes toman decisiones sobre el colegio? ¿Por qué?
3. Consideran que es importante la participación de todas y todos los integrantes de la institución educativa para el buen funcionamiento la misma ¿por qué?
4. ¿La directora de su institución educativa convoca a reuniones entre todos los integrantes de su comunidad educativa? generalmente sobre qué temas tratan cuando se reúnen.
5. ¿Existe formalidad en la institución educativa?

Preguntas para medir el clima organizacional

6. ¿Existe un buen clima laboral en su Institución Educativa que permita el buen desarrollo de sus labores?
7. ¿La directora de su institución educativa promueve el compromiso organizacional en sus integrantes?
8. ¿Ustedes están satisfechos con su desempeño laboral?
9. Ustedes se identifican con su institución educativa y con sus integrantes ¿por qué?
10. ¿Existieron o existen conflictos en su colegio? A causa de qué generalmente se generan estos conflictos.
11. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta por la autoridad educativa?
12. ¿Ustedes cooperan frecuentemente para el mejor desempeño de sus labores?



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Entrevista grupal en la Institución Educativa N° 86505

“Oscar Nicolás Torres Velázquez”

Objetivo: Realizar una dinámica de intervención entre los integrantes de la Institución Educativa N° 86505, que nos permita conocer sobre las distintas posiciones que tienen sobre la comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional que se está desarrollando en mencionado colegio.

Fecha: _____

Lugar: _____

Número de participantes: _____

Moderador: _____

Asistente de moderador:

Presentación:

- ✓ Bienvenida a los/las personas asistentes.
- ✓ Invitar a la presentación individual de cada participante (Nombres y apellidos, edad).

Reglas del desarrollo de entrevista grupal:

- ✓ En el desarrollo de la entrevista los asistentes deben de levantar la mano para intervenir con sus opiniones.
- ✓ No existe respuesta mala.
- ✓ Es importante sus opiniones.



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Cuestionario para miembros de la APAFA

Preguntas para evaluar Comunicación Interna

11. ¿Existe una comunicación activa y frecuente con los miembros del colegio?
12. ¿La directora de la institución educativa les convoca de forma oportuna para las reuniones u otras actividades?
13. ¿Con qué frecuencia los docentes se comunican con ustedes?
14. ¿Por lo general quiénes toman las decisiones sobre la institución educativa?
¿por qué?
15. ¿Consideran que es importante la participación de todos los integrantes de la institución educativa? ¿por qué?
16. ¿Con qué frecuencia se desarrollan actividades dentro de la institución educativa?
17. ¿Se coordina de forma oportuna para las actividades de la institución educativa?

Preguntas para evaluar el Clima Organizacional

18. ¿Cómo definirían al clima laboral en la institución educativa?
19. ¿Se crea espacios de reuniones entre todos los integrantes de su comunidad educativa, con la finalidad de escuchar las ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos para promover un buen clima laboral?
20. Usted se identifica con los integrantes de su institución educativa?
21. ¿Existen conflictos comunicativos en su colegio? ¿A causa de qué se generan estos conflictos? ¿Qué soluciones propone ante esos conflictos?
22. ¿Creen ustedes que los integrantes de su colegio practican los valores y coo entre todos?

Fotografías de la aplicación de encuestas a alumnos

Aplicación de encuestas a los alumnos en el colegio Oscar Nicolás torres Velásquez-
Cunchas-Santa Cruz-Huaylas:



Fotografía de la
a padres de familia:



entrevista grupal



Fotografía de grupo focal a docentes y administrativos:

