

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

La comunicación organizacional entre los docentes de la institución educativa Liceo San Agustín en el distrito San Martín de Porres, periodo 2018

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autora: Tania Soledad Cruzado Rimache

Lima – Perú

2019

Dedicatoria

A mi madre por ser la motivación de mi vida y por haber permitido que yo llegue hasta este momento tan importante de mi formación profesional

Agradecimiento

Agradezco a mi madre por bendecirme,
por haberme acompañado, guiado y
motivado al logro de este proyecto.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva N°003-FPs y TS-2018, me es grato poder presentar mi trabajo de investigación titulado “*La comunicación organizacional entre los docentes de la institución educativa Liceo San Agustín*” en el distrito San Martín de Porres, periodo 2018”, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual espero que este trabajo de investigación sea adecuadamente evaluado y aprobado.

Atentamente.

Tania Soledad Cruzado Rimache

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I.....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. Descripción de la realidad problemática	14
1.2. Formulación del problema	15
1.2.1. Problema general.....	15
1.2.2. Problemas específicos	15
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. Justificación e importancia.....	16
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes del Problema	19
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	19
2.1.2. Antecedentes Nacionales	21
2.2. Bases Teóricas.....	23

2.2.1.	La comunicación organizacional	23
2.2.2.	El proceso de la comunicación.....	24
2.2.3.	Finalidad de la comunicación organizacional Interna.....	25
2.2.4.	Importancia de la comunicación organizacional.....	26
2.2.5.	Barreras de la comunicación Organizacional.....	27
2.2.6.	Amenazas psicológicas a la comunicación organizacional.....	29
2.2.7.	La comunicación en las organizaciones.....	30
2.2.8.	Tipos de la comunicación organizacional	31
2.2.8.1.	Comunicación formal.....	31
2.2.8.2.	Comunicación informal.....	34
2.3.	Definiciones conceptuales.....	34
CAPITULO III		36
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION		36
3.1.	Tipo de la investigación	36
3.2.	Diseño de la investigación	36
3.3.	Población y muestra	37
3.3.1.	Población.....	37
3.3.2.	Muestra	37
3.4.	Identificación de la variable y su Operacionalización	38
3.5.	Técnicas e instrumentos de evaluación	38
CAPITULO IV		41
PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		41
4.1.	Presentación de resultados de datos generales	41
4.2.	Presentación de resultados de datos específicos	44
4.3.	Procesamiento de los resultados.....	48
4.4.	Discusión de los resultados	48

4.5. Conclusiones.....	50
4.6. Recomendaciones	50
CAPITULO V.....	52
PROGRAMA DE INTERVENCION	52
5.1. Denominación del programa.....	52
5.1.1. Objetivo General.....	52
5.1.2. Objetivos específicos	52
5.2. Justificación del problema.....	52
5.3. Establecimiento de objetivos.....	54
5.4. Sector al que se dirige	63
5.5. Establecimiento de Conductas Problemas/Metas.....	63
5.6. Metodología de la Intervención	65
5.7. Instrumentos/ Materiales a utilizar.....	66
5.8. Cronograma.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	70
ANEXOS	72
Anexo 1. Matriz de Consistencia.....	73
Anexo 2. Cuestionario de Comunicación Organizacional.....	74
Anexo 3. Constancia de la institución educativa	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Tipos de Comunicación</i>	32
Tabla 2. <i>Matriz de Operacionalización</i>	38
Tabla 3. <i>Escala de Calificación del Cuestionario</i>	39
Tabla 4. <i>Baremo de interpretación de la comunicación organizacional</i>	40
Tabla 5. <i>Datos sociodemográficos de los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín” según el sexo</i>	41
Tabla 6. <i>Datos sociodemográficos de los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín” según la edad</i>	42
Tabla 7. <i>Datos sociodemográficos de los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín” según el nivel de cargo</i>	43
Tabla 8. <i>Nivel de comunicación organizacional en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”</i>	44
Tabla 9. <i>Nivel de comunicación ascendente en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”</i>	45
Tabla 10. <i>Nivel de comunicación descendente en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”</i>	46
Tabla 11. <i>Nivel de comunicación horizontal en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”</i>	47

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Diseño de la investigación	37
<i>Figura 2.</i> Datos sociodemográficos de los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín” según el sexo	41
<i>Figura 3.</i> Datos sociodemográficos de los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín” según la edad.	42
<i>Figura 4.</i> Datos sociodemográficos de los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín” según el nivel de cargo.	43
<i>Figura 5.</i> Nivel de comunicación organizacional en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”.	44
<i>Figura 6.</i> Nivel de comunicación ascendente en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”	45
<i>Figura 7.</i> Nivel de comunicación descendente en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”	46
<i>Figura 8.</i> Nivel de comunicación horizontal en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”	47

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo determinar la comunicación organizacional en la institución educativa Liceo San Agustín, Periodo 2018. El estudio corresponde a una investigación de tipo descriptiva, de nivel básica y con un enfoque cuantitativo de acuerdo al manejo de los datos. El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal.

El universo de la población se conforma por 47 docentes que laboran en la institución educativa liceo San Agustín del distrito de San Martín de Porres en la ciudad de Lima. La muestra es censal, es decir, se toma en cuenta a la totalidad de la población. La técnica empleada para la recolección de la información fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el Test de Comunicación Organizacional (Portugal, 2005).

Se establece como conclusión que la comunicación organizacional entre los docentes de la Institución educativa Liceo San Agustín es de nivel medio en un 60%, del cual su dimensión ascendente es de nivel medio en un 45%, la descendente es de nivel alto en un 55% y la horizontal es de nivel medio en un 60%, producto de un conjunto de factores que favorecen medianamente en el logro de sus flujos comunicacionales y así disminuir incidencias en su clima institucional.

Palabras Claves: Comunicación, educación, organización, docentes, incidencia.

ABSTRACT

The present investigation has as objective to determine the organizational communication in the educational institution Liceo San Agustín, Period 2018. The study corresponds to a descriptive, basic level research and with a quantitative approach according to the handling of the data. The research design is non-experimental, cross-sectional.

The universe of the population is made up of 47 teachers who work at the San Agustín high school in the district of San Martín de Porres in the city of Lima. The sample is intact, that is, the entire population is taken into account. The technique used to collect the information was the survey and the instrument used was the Organizational Communication Test (Portugal, 2005).

It is established as a conclusion that the organizational communication between the teachers of the Liceo San Agustín educational institution is of a 60% average level, of which the ascending dimension is of medium level in 45%, the descending is of high level in a 55 % and the horizontal one is of average level in a 60%, product of a set of factors that favor averagely in the achievement of their communicational flows and thus to diminish incidences in their institutional climate.

Key words: Communication, education, organization, teachers, incidence

INTRODUCCIÓN

En la institución educativa Liceo San Agustín, la comunicación organizacional tiene un rol importante entre los colaboradores de su institución. Las instituciones educativas necesitan estar a la vanguardia, innovando sus servicios lo cual garantizaría su presencia frente a la competitividad en relación a las demás instituciones. De ahí la importancia del compromiso corporativo y solidaridad con las metas por parte de sus colaboradores y directivos para el alcance de sus logros institucionales.

A nivel organizacional, el poder comunicarnos asertivamente es necesario para el desarrollo de cualquier institución, teniendo importancia en todas las actividades diarias de las áreas. Por eso se dice que el éxito de una institución depende que sea bien comunicado la misión, sus valores y sus planes corporativos con claridad a todos sus colaboradores.

Las actividades que se dan en las instituciones están influenciadas por cómo se comunican con efectividad, de ahí la importancia de las instituciones de contratar personal con esta cualidad, de lo cual dependerá su éxito. Por lo tanto, las actividades de los colaboradores deberían darse de modo coordinado, gracias a la buena comunicación de sus directivos y a su capacidad para escuchar.

Así que, si no se lograra esto, con una comunicación deficiente, las consecuencias serían de baja productividad, mal clima laboral, pérdida de liquidez, desmotivación y falta de capacidad para que se puedan desarrollar relaciones positivas dentro de la institución.

La comunicación organizacional es una herramienta laboral que ayuda a la transmisión de información dentro las áreas o entre ellas y con eso lograr identificar las sugerencias o aportes de la institución y de sus colaboradores. La importancia de estudiarla es que, si logramos mejorar los flujos de comunicación en una institución educativa, los objetivos institucionales se desarrollarían y con eso el progreso organizacional.

La comunicación en las instituciones educativas es un factor primordial para que pueda desarrollarse correctamente. Esta investigación tiene el objetivo de conocer los niveles de comunicación que intervienen y en relación a estos resultados promover soluciones para la institución educativa Liceo San Agustín que pretende mejorar sus flujos comunicacionales.

En la institución educativa Liceo San Agustín, la comunicación es fundamental para el manejo apropiado de la información en sus diferentes niveles. Al estudiarla nos damos cuenta que se va conociendo también la interacción ya sea individual o grupal dentro de su institución, por eso su valor principal de realizar mejoras sobre sus procesos comunicacionales, de ahí que actualmente las organizaciones buscan estudiar estrategias para la mejora de sus procesos y así fortalecer su desarrollo corporativo.

Esta investigación tiene una estructura elaborada por la información recaudada que permitiera reconocer cual es el tipo de comunicación organizacional influyente e insuficiente de esta institución.

La Tesista

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

A nivel empresarial en el Perú, contar con la capacidad para comunicarnos asertivamente es fundamental en la dinámica de cualquier organización, por lo tanto, es esencial en todas y cada una de las actividades diarias de una institución dar importancia a la comunicación organizacional, al no desarrollarlas surgirían problemas en el trabajo en equipo, el clima, la imagen institucional, la atención, el servicio, la delegación de responsabilidades, el desarrollo de reuniones y planes de trabajo.

La población elegida para esta investigación es la Institución Educativa “San Agustín” ubicado en San Martín de Porres, la cual está constituida por áreas, donde cada trabajador asume un rol y una función diferente. Así como existen áreas que dependen de otras para aportar con un desempeño óptimo.

La causa primordial de problemas dentro de una institución es la falta de una comunicación eficaz, ya que los trabajadores se relacionan todo el día y si la comunicación es pobre ocasionaría dificultades como mal clima, confusión, agotamiento y desmotivación. Por ese motivo es importante desarrollar habilidades para comunicarnos con efectividad bajo cualquier circunstancia, ser receptivos a los comentarios de los padres de familia o saber argumentar frente a objeciones de parte de ellos, para fomentar respuestas favorables y así mejorar el servicio y no quedarse en lo común de informar y no comunicar.

La población objeto de estudio no es indiferente a esta realidad problemática, ya que los padres de familia refieren que existen pocos canales de comunicación que llevan a que la información que brindan sea muy breve, a esta problemática los docentes indican no tener claro algunos procedimientos e instrucciones de parte de la directiva.

Sin duda, se puede identificar que no se están desarrollando con efectividad los tipos de comunicación, principalmente la comunicación descendente y ascendente.

Actualmente surgen las necesidades de considerar estrategias para mejorar la comunicación organizacional en las instituciones educativas, por eso es importante entender esta problemática para que se lleguen a cumplir las metas y los objetivos.

Por lo tanto, es necesario que la institución educativa “San Agustín” enfatice la problemática de comunicación organizacional ya que pueden influir de modo negativo en la capacidad de relacionarse de sus trabajadores con su entorno, afectando el éxito de la institución, por eso es importante que se comuniquen con claridad siempre a los miembros de la institución la misión, los valores corporativos, instructivos y los objetivos de los planes anualmente.

Las instituciones están influenciadas por la habilidad de sus colaboradores para comunicarse con efectividad, considerando que la información fluya de arriba abajo y viceversa para mantener a todos informados sobre las metas y así puedan desarrollar una presentación corporativa adecuada. Por esta razón, considero importante investigar, la comunicación organizacional en los docentes de la Institución educativa “San Agustín”.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el nivel de la comunicación organizacional entre los docentes de la institución educativa “San Agustín” en el distrito San Martín de Porres, periodo 2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es el nivel de la comunicación descendente, como factor de la comunicación organizacional entre los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” en el Distrito San Martín de Porres, periodo 2018?

¿Cuál es el nivel de la comunicación ascendente, como factor de la comunicación organizacional entre los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” en el Distrito San Martín de Porres, periodo 2018?

¿Cuál es el nivel de la comunicación horizontal, como factor de la comunicación organizacional entre los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” en el Distrito San Martín de Porres, periodo 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Conocer el nivel de la comunicación organizacional entre los docentes de la institución educativa “San Agustín” en el distrito San Martín de Porres, periodo 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de comunicación descendente, como factor de la comunicación organizacional entre los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” en el Distrito San Martín de Porres, periodo 2018.

- Precisar el nivel de comunicación ascendente, como factor de la comunicación organizacional entre los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” en el Distrito San Martín de Porres, periodo 2018.

- Identificar el nivel de comunicación horizontal, como factor de la comunicación organizacional entre los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” en el Distrito San Martín de Porres, periodo 2018.

1.4. Justificación e importancia

Una de las razones que conllevó a desarrollar el presente trabajo de investigación en la Institución educativa “San Agustín”, es que los docentes no comunican con seguridad y entusiasmo sus respuestas a los padres de familia. Entre los mismos colegas, a veces existe una falta de comunicación oportuna, para coordinar y realizar mejor su planificación y actividades pedagógicas.

Por lo tanto, la cuestión es que la comunicación no es efectiva, ya que no hacen buen uso de los tipos de comunicación organizacional, lo cual no les permite influir positivamente en los demás con convicción y confianza, cumpliendo con lo establecido en la institución.

El sistema comunicacional de una institución educativa es importante sobre todo para que se logre los objetivos que se brindan en su servicio y para ellos se necesita que la comunicación no se quede en solo informar, sino comunicarse con efectividad para que se establezcan relaciones y así se fomenten acciones constantes que sumen a los propósitos de la institución. Sin duda, estas son las causas que justifican el interés de prestar la adecuada atención a los docentes de la institución educativa “San Agustín” y a los tipos de comunicación organizacional.

Por lo tanto, es vital realizar esta investigación para la institución y sus colaboradores, la cual permitirá mejorar la realidad problemática, reforzando: el trabajo en equipo, clima y métodos de comunicación de los docentes en sus diferentes áreas.

La investigación beneficiará a los colaboradores y a la institución educativa “San Agustín”, ya que, con la realidad problemática estudiada, tendrán mayor posibilidad de cumplir sus metas anuales, contar con buenas relaciones entre sus colaboradores del área y con otras.

Desde el punto de vista teórico, el estudio de la comunicación organizacional en las instituciones educativas, recabará información que pueda influir positivamente sobre esta temática. Considerando que contribuirá al conocimiento de las personas. Además, se compararán con las teorías validadas por otros autores y así gestar nuevos conocimientos científicos.

Desde el punto de vista práctico, favorecerá a todos los docentes de la institución Educativa “San Agustín”, pues con estos resultados, se elaborará una propuesta de intervención con el fin de mejorar y solucionar las deficiencias encontradas en la comunicación organizacional.

Desde el punto de vista metodológico, la técnica, el procedimiento estadístico y el instrumento utilizado en el presente estudio representa un aporte, pues al tener validez y confiabilidad, contribuirá en futuras investigaciones, permitiendo conocer la comunicación organizacional en una institución educativa.

Ahora bien, de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio se podrá presentar un programa de prevención e intervención con actividades como talleres, trabajo en equipo y otros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Problema

Como antecedentes de estudios internacionales y nacionales del presente trabajo de investigación son:

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Flores (2018) Realizo una investigación titulada “*La Comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*”, planteando como objetivo estudiar las bases que existen entre la relación de la Comunicación Organizacional y la Prevención de Riesgos Laborales, enfocándose en las estrategias y planes de comunicación de las organizaciones españolas e internacionales. La metodología que empleó tuvo un enfoque cualitativo con elementos descriptivos, explicativo. Utilizando las técnicas de observación participante, revisiones bibliográficas y análisis documental. Concluyendo que en el caso de Telefónica y no en el caso de Es Salud, la comunicación organizacional tiene funciones estratégicas en la prevención de riesgos, en cambio lo que sucede en la entidad peruana (Es Salud) dan mucha importancia a la difusión de sus propias áreas de prevención en vez de comunicación. Considerando entonces que en estos dos casos la comunicación organizacional, es de vital importancia considerarla para la conjunción de la comunicación con el área de la prevención.

Balarezo (2014) titula su investigación “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, el objetivo de esta investigación fue analizar el impacto que produce a la empresa San Miguel Drive una comunicación organizacional deficiente y con esto dar posibles soluciones planteando el desarrollo organizacional de esta con propuestas coherentes. La investigación fue explicativa, cualitativa, descriptiva. Las técnicas empleadas fueron la bibliografía y de campo, esta última porque se llegó a aplicar encuestas. En conclusión, la deficiente comunicación en la organización está perjudicando en la coordinación de las actividades de la organización influyendo en la baja productividad y en el desarrollo de sus procesos, así también se resalta los

cambios en las actitudes de los colaboradores a consecuencias de esto. Pues están muy poco informados sobre los protocolos de la institución calificando como regular los medios de comunicación interno.

Díaz (2014) en su investigación titulada “*Comunicación organizacional y trabajo en equipo en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango*”, plantea como objetivo definir la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en una institución de educación superior. La investigación es de tipo descriptivo. Tomando como muestra a colaboradores entre las edades de diecisiete a setenta y siete años de género masculino y femenino. Los resultados afirman que los colaboradores desarrollan una buena comunicación cruzada, ascendente y descendente; ya que dentro de esta institución la relación entre los colaboradores y los jefes es asertiva, generando confianza entre ellos, así como también las condiciones de trabajo en equipo.

Papic (España, 2016) realizó una investigación titulada “*La comunicación organizacional en entidades educativas*”. El objetivo general de esta investigación es estudiar la aplicación de la comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado en el contexto de la gestión escolar en las entidades educativas, adscrito a las comunas de Pudahuel y de la Cisterna. El método que utilizan es un diseño no experimental de tipo seccional exploratorio y descriptivo, con un enfoque mixto. Se utilizó la técnica de recogida de información de encuesta y la entrevista abierta. Se concluye sobre los medios de comunicación organizacional interna entre los directivos y los docentes, un 88,6 %, manifiesta estar de acuerdo y muy de acuerdo, con utilizar los canales de comunicación disponibles en su establecimiento según el tipo de lenguaje verbal o no verbal empleado; un 83,2 % de los informantes está de acuerdo y muy de acuerdo, con usar medios de comunicación tales como contactos interpersonales, escritos, audiovisuales, telecomunicaciones e informática para transmitir informaciones de acuerdo con los objetivos que debe cumplir al enviarla; y un 66,9% de los docentes declara acuerdo y muy de acuerdo, con la gestión de su establecimiento educativo que usan los canales personales en donde la información posibilita el acceso a la información de la organización.

Alcívar y Jiménez (2015) realizaron una investigación titulada

“*Comunicación Organizacional en el Hotel Hilton Colon Guayaquil*”, proponiendo como objetivo buscar encontrar los flujos más utilizados por la compañía, conocer la efectividad de los canales más idóneos para transmitir la información y explicar que herramientas de comunicación organizacional interna se utilizan con mayor frecuencia. El método utilizado es descriptivo, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental. La muestra estudiada son los colaboradores del hotel Hilton Colón Guayaquil. En conclusión, el proceso de comunicación organizacional interna en esta organización se da de manera espontánea e inadecuada, como consecuencia de la poca planificación y organización, así también se evidencia un inadecuado manejo de la información y escasa difusión de las metas organizacionales, pues no todas las áreas y colaboradores del hotel cuentan con los medios tecnológicos que se utilizan en la organización.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Carpio (2017), en su investigación titulada “*La comunicación organizacional en los trabajadores de la empresa Narca S.A.C., 2017*”. Su objetivo es conocer el nivel de comunicación organizacional. Utilizan un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal. Utilizaron la Escala de Comunicación Organizacional (ECO) a una muestra de 80 trabajadores de ambos sexos que forman parte de la empresa manufactura Narca S.A.C. Los resultados obtenidos permitieron conocer que el 66% de los evaluados consideran que existe un nivel bajo de comunicación organizacional y además se evidencia mayor dificultad en la comunicación vertical, descendente y ascendente, reflejados con un 71% y 95% respectivamente.

Ramos (2016) realizó una investigación titulada “*La comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, Lima. 2016*”. La investigación tiene como objetivo estudiar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima durante el año 2016. La investigación fue de nivel correlacional y de diseño no experimental de corte transversal, con un enfoque cuantitativo. La muestra está constituida por 90 trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima con una antigüedad de dos años. Para la recolección de información se usó

la encuesta y como instrumento el cuestionario con respuestas tipo Likert. Obteniendo como resultado que el 56.1% de los trabajadores consideraban que la comunicación organizacional en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima era aceptable, el 40.32% que era bueno y el 10.3 % restante que era inadecuado. En conclusión, la comunicación organizacional está relacionada directamente con la gestión administrativa por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima, Además se obtuvo el resultado del 56.1 % de los trabajadores consideran que la comunicación en su organización es aceptable y que el 56.8% percibe a la gestión administrativa como buena.

Huaman (2017), esta investigación se titula “*Comunicación Organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) - sede Cercado de Lima, 2017*”. El objetivo principal de esta investigación es conocer el nivel de comunicación organizacional en los trabajadores de este Instituto Nacional Penitenciario. La investigación es de tipo aplicada y se aplicó la Escala de comunicación organizacional (ECO). Y los resultados obtenidos evidencian que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) presentan los siguientes niveles de comunicación organizacional: bajo con 32%, medio con 40% y alto con 28% de la muestra investigada. Se concluye que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE), presentan los tres niveles de la comunicación organizacional; que quiere decir que el grupo mayor de los trabajadores presenta un nivel medio y el grupo menor de los trabajadores evidencia niveles bajo y alto de la comunicación organizacional.

Gonzales (2017) en su investigación titulada “*La comunicación organizacional y su incidencia en la gestión directiva en la municipalidad provincial de Huánuco 2017*”, tuvo como objetivo determinar y analizar la incidencia de la comunicación organizacional interna en la gestión directiva de la municipalidad provincial de Huánuco, 2017. La investigación es de tipo descriptivo correlacional, de corte transversal. La muestra lo conformaron 229 participantes entre autoridades, directivos y trabajadores. Se utilizó el cuestionario de preguntas como instrumento para la recolección de datos. Las conclusiones determinaron que el nivel de comunicación organizacional interna en promedio está situado en una escala valorativa de regular, de igual manera la

gestión directiva dentro de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

Ancco (2015) en su investigación titulada “*Comunicación organizacional y clima organizacional en la municipalidad distrital del Hualmay 2015*”. El objetivo fue exponer una matriz de indicadores de evaluación de la comunicación organizacional y el clima organizacional interna, de la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015. El nivel de investigación fue descriptiva-correlacional. La muestra comprende 33 personas, que es similar a la población la cual equivale al 100% del total de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Hualmay, entre los que figuran el personal directivo, jerárquico, administrativos y personal de servicio. El instrumento utilizado fue la encuesta para recoger diversas opiniones respecto a las variables seleccionadas para este estudio. Los resultados que se obtuvieron en la Municipalidad Distrital de Hualmay según el cuestionario aplicado que el 54.55% de trabajadores encuentran que el mensaje transmitido en forma verbal satisface sus necesidades de información, el 30.30% dice que a veces y el 15.15% dice que nunca.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. La comunicación organizacional

García (2005), estudia la conducta humana en las empresas y entiende por comunicación interpersonal, al proceso a través del cual se trasmite información entre dos o más personas. Para que el proceso de comunicación tenga lugar se requiere que el individuo que cumple el rol de emisor codifique lo que quiere transmitir en un lenguaje que pueda ser descifrado y entendido por la persona que desempeña el rol de receptor, que es quien recibe y descifra el mensaje. Adicionalmente, se necesita un mecanismo de retroinformación que le indique al emisor en qué medida su mensaje ha sido bien comprendido.

Según Chiavenato (2015), define la comunicación organizacional como el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones (p.321).

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, por lo que también se distinguen tres aspectos: La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. La comunicación organizacional implica mensajes, su propósito, su dirección y el medio empleado. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades (Goldhaber, 1997).

La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructural. También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización (Gámez, 2007).

La comunicación es el vehículo de la verdad en la organización y, como tal, es fundamental para su supervivencia. Comunicar bien es parte esencial de dirigir bien. No es suficiente que la cúpula de la organizacional sepa perfectamente cómo ha de competir y que tenga los medios para hacerlo; el enlace entre definir lo que ha de hacerse y motivar a las personas para que lo hagan, es la comunicación (Ferreiro y Alcázar, 2001).

2.2.2. El proceso de la comunicación

Teniendo en cuenta, muchos investigadores, dentro de ellos Shannon y Waver (1948), el modelo del proceso de comunicación inicia desde un propósito que transforma el mensaje que será enviado y que continúa un flujo desde un emisor a un receptor.

Según la definición de Shannon y Waver, este proceso de comunicación tiene siete partes:

- a) **Fuente:** Es el emisor o persona quien posee información y con eso inicia la comunicación al codificarla en un lenguaje capaz de ser comprendido. La fuente envía un mensaje. El código que utilizamos para transmitir significados puede afectar el mensaje. Cuando se transmite un mensaje, este debería tener un

contenido y un código.

- b) **Codificación:** Para que el mensaje pueda ser transmitido debe ser codificado, sus símbolos serán traducidos de modo que se puedan transmitir satisfactoriamente a través de un canal que se escoja.
- c) **Canal:** Es el medio por el cual se transmite el mensaje. El canal es quien lleva el mensaje y el emisor lo selecciona. El canal puede ser formal, cuando la organización transmite mensajes relacionados al trabajo, o puede ser informal cuando se da por las redes sociales y no tienen relación con la organización.
- d) **Decodificación:** El receptor traduce los símbolos del mensaje para que se comprenda. La decodificación es un proceso utilizado por el receptor para traducir el mensaje cuando la comunicación esta correcta.
- e) **Receptor:** Es el sujeto a quien va dirigido el mensaje, es decir es quien recibe y descifra el mensaje. Es el destinatario último de la comunicación.
- f) **Realimentación:** Es el proceso que permite constatar si la información ha sido transmitido y comprendido por el receptor. La comunicación funciona bien cuando se da en una doble vía.
- g) **Ruido:** Son las causas que distorsionan un mensaje se presentan en cualquier momento del proceso de comunicación.

2.2.3. Finalidad de la comunicación organizacional Interna

Según Andrade (2005), la comunicación interna se preocupa por sumar a los objetivos que se plantea en la organización, es por eso que podríamos resaltar algunos:

Es importante que los objetivos de la organización identifiquen a los colaboradores, compartiéndoles información y así lograr fortalecer su integración. Entre los objetivos principales, según el “Modelo de las 5 ies”, mencionaremos los siguientes:

- Con la ayuda de herramientas de investigación diagnosticar al inicio el contexto existente de la comunicación en la organización, para evaluar al final del proceso

los resultados logrados para la mejora.

- Lograr que los colaboradores se identifiquen con la organización para que se sientan parte de ella. Para esto es importante difundir la cultura corporativa pues esto direccionara las acciones de los colaboradores.
- Fomentar que los colaboradores de la organización tengan información suficiente y confiable sobre la empresa y su trabajo.
- Crear una imagen favorable para que la percepción que se obtenga sea favorable y así asegurar que los medios de comunicación sean consistentes.

2.2.4. Importancia de la comunicación organizacional

En las organizaciones es de vital importancia la comunicación, pues transmitir información entre sus colaboradores es una actividad cotidiana, por ello la inversión que le dan a la comunicación para que alcancen sus logros corporativos y con ellos ser competitiva en relación a las demás organizaciones.

Según De la Luz (2007), la comunicación efectiva en la sociedad es la base de toda acción ya que no existe una situación social en que el hombre pueda prescindir de ella. La buena comunicación facilita el logro de las metas individuales a la vez que ayuda a reconocer su posición dentro del grupo donde se desenvuelve (p. 521).

El desarrollo de la organización depende de cómo se esté dando la comunicación organizacional pues en ella lleva el conocimiento de sus recursos humanos, de ahí que se defina la comunicación interna como todas actividades por la organización para mantener las relaciones entre sus colaboradores a través de diferentes medios de comunicación que utilicen, por ello es una herramienta principal la comunicación interna, porque lograra fomentar el trabajo en equipo, un buen clima con colaboradores motivados hacia los logros organizacionales.

Cuando se desarrolla una buena comunicación organizacional los colaboradores se sienten identificados con la cultura, esto lleva a que ellos logren una cierta lealtad corporativa y así se mantengan los mejores talentos para el logro eficaz de su competitividad.

Si la comunicación no fuera considerada de gran importancia traería consecuencias en la organización ocasionando riesgos como la disminución de la calidad en sus procesos, baja productividad, dificultades en el trabajo en equipo en relación a roles afectando en ellos con desmotivación e incertidumbre.

2.2.5. Barreras de la comunicación Organizacional

García (2005) en cualquier sistema de comunicación existen barreras que dificultan el flujo adecuado de los mensajes. Como se ha visto anteriormente, la percepción afecta todo el proceso comunicativo, las personalidades diferentes se comunican a partir de marcos de referencia distintos, las necesidades de las personas determinan formas de comunicación diferentes, etc. La distinta jerarquía que ocupan las personas dentro de una organización constituye uno de los principales factores que limita la comunicación. A donde se mire nos encontraremos con barreras que hacen difícil una adecuada comunicación organizacional (p. 307)

Entonces las barreras de la comunicación son obstáculos que se presentan en el proceso de la comunicación, estas variables que lo constituyen interfieren en dicho proceso logrando que el mensaje sea distorsionado. Ya que no es idéntico al que envió el emisor.

Estas barreras se pueden presentar simultáneamente distorsionando el mensaje en el proceso de comunicación. Considerando que no solamente pueden estas barreras interferir, sino que pueden considerarse factores organizacionales, individuales que también pueden perjudicar la comunicación entre un grupo o dentro de una organización.

Para cada barrera que se presente las personas tendrían que desarrollar su capacidad de percepción, en otros casos podría formar equipos de trabajos complementarios, etc. Por eso necesario identificar y tener un control de estas barreras porque crean problemas en la organización.

En detalle explicare los principales problemas que se presentan en la comunicación organizacional, desarrollado por García (2005):

- A. Omisión: Se define por la anulación de aspectos importantes en los mensajes

enviados, ya sea porque se considere que el receptor no esté cualificado para comprender el contenido del mensaje. Esta omisión casi siempre es intencional, pues el emisor en este caso filtra esta información favoreciéndolo.

- B. Distorsión: Consisten en las alteraciones que pasan los mensajes durante su traspaso al receptor. Estas distorsiones se presentan porque cada persona percibe su realidad de modo diferente a otros o por posiciones jerárquicas diferentes en la organización.
- C. Sobrecarga: Se refiere cuando existe un volumen alto de mensajes que se quieren transmitir y esto resulta superior a la capacidad de quien lo comunica. Esta barrera origina omisiones y distorsiones, considerándose como un problema muy común que afecta a las organizaciones. Por eso es necesario que se pueda regular la información en prioridades, sintetizada y filtrada de detalles innecesarios.
- D. No aceptación: Ocurre cuando el mensaje no es aceptado o recepcionado como tenía que darse. Existen factores que determinan el grado de aceptación de un mensaje, como los siguiente:
 - Verosimilitud de la fuente. Se entiende por el grado de confianza que tiene el receptor por el emisor, ya sea por la falta de credibilidad del mensaje que pueda lograr que dude el receptor.
 - Ambigüedad del mensaje. Se refiere al nivel de ambigüedad que presente el mensaje, lo cual disminuirá notablemente la probabilidad de que el receptor lo pueda aceptar.
 - Congruencia personal. Ocurre esto en un plano más ético, pues si el mensaje no va de acuerdo al sistema de valores del receptor la posibilidad de que este sea aceptado será mínima.
- E. Falta de sincronización: Se produce cuando los mensajes son inoportunos, es decir su transmisión no fue en el momento adecuado o a la persona apropiada. Por lo tanto, este mensaje no es aceptado porque no es necesario o el receptor no la requiere.

2.2.6. Amenazas psicológicas a la comunicación organizacional

Según Ferreiro y Alcázar (2001) existen amenazas que se presentan en cualquier proceso de comunicación, existen las siguientes barreras psicológicas:

- a) Percepción selectiva. El receptor ve y escucha de manera selectiva, es decir se fundamenta en como prejuicios, perfil motivacional y otras características subjetivas.
- b) Emociones. El estado de ánimo puede condicionar al emisor y receptor, ocasionando falta objetividad a la comunicación.
- c) Estilo de mando. Puede que el emisor sea abdicante o delegante o consultivo.
- d) Inoportunidad. Cuando al emisor le resulta difícil encontrar el momento oportuno.
- e) Temor a perder el poder. Quien posee la información tiene el poder del conocimiento, el miedo a perderlo puede limitar o distorsionar el proceso de comunicación.
- f) Estructura de la organización. Cuando existen varias jerarquías en la organización, existe mayor distorsión del mensaje.
- g) Diferencias culturales de edad, lenguas, etc. El significado de la palabra puede tener varias interpretaciones y ya no dependen de nosotros.
- h) El miedo a la verdad. Cuando el emisor evita u omite algunos detalles por las consecuencias desagradables.

Para poder traspasar estas barreras es muy importante la retroalimentación, es decir comprobar que la comunicación ha sido efectiva y que se ha comprendido el mensaje. Hay que vencer la comodidad y el miedo a perder el tiempo, porque escuchar obliga a salir de uno mismo y nos expone a los demás; el arma para vencer es desarrollar la motivación racional por motivos trascendentes que nos libera del auto enclaustramiento. Ferreiro y Alcázar (2001).

La importancia de que en las organizaciones se desarrolle la retroalimentación, ayudaría a identificar esas áreas en donde resultaría necesario

propiciar el dialogo y por ende la mejora de la organización.

2.2.7. La comunicación en las organizaciones

Uno de los problemas en la comunicación organizacional es la sobrecarga de canales, lo que demanda que se restrinja este flujo, considerando jerarquías entre sus colaboradores, de modo que los canales sean controlables.

Otro factor importante que causa impacto en la comunicación organizacional es la jerarquía, pues la comunicación puede ser alterada cuando pase a través de esta barrera ocasionando retardo o que no lleguen a la persona indicada.

Según García (2005), en la comunicación organizacional pueden surgir también procesos de filtración, que pueden ser consciente o inconsciente.

- La filtración ascendente ocurre cuando el subordinado trata de mostrar las cosas desde el punto de vista que le es más favorable. Tiende a magnificar los logros y a ocultar los fracasos, sobre todo si estos pueden ser atribuidos a su persona. En el fondo, el subordinado trata de evitar que su jefe use la información proporcionada en su contra.
- La filtración descendente se produce cuando el supervisor para limitada cantidad de información a sus subordinados; en algunos casos por falta de tiempo, en otros porque le parece innecesario darles a conocer todos los detalles o las razones que han motivado una determinada decisión, o simple y llanamente porque considera que información es poder. Curiosamente, el supervisor teme lo mismo que el subordinado; es decir, que use la información proporcionada en su contra.

En síntesis, en todas las organizaciones frente a esta problemática han establecido:

Estrategias para aminorar este proceso de filtración como políticas de puertas abiertas, se refiere a que los mensajes llegan directamente a los supervisores indicados desde cualquier área de la compañía.

Reuniones, donde los colaboradores son informados de las actividades o

planes de las gerencias establecidas.

Buzones de sugerencias, aquí se detallan las dudas e iniciativas que no están siendo consideradas.

Auditorias, donde estos profesionales mediante un análisis de los procesos brindan información ocultada quizás por algunos colaboradores.

Administración ambulante, consiste en conocer a los colaboradores con el fin de comprender sus roles y preocupaciones.

Según García (2005), también nos detalla que los colaboradores subordinados también tienen sus propias estrategias de atenuar los efectos de estos filtros. Charlas informales, donde se enteran mediante personas que no guardan relación directa con el trabajo con el fin de conocer el manejo o la información que le brindaron por un canal formal. Atención a rumores, esto se da con el objetivo de enterarse del día a día en las distintas áreas de la empresa.

Por lo mencionado, se consideran varios limitantes en el proceso de comunicación organizacional, considerándose muchas variables que hacen que la comunicación no sea perfecta entre todos los miembros de un grupo, por eso la importancia de implementar estrategias direccionadas hacia toda esta problemática.

2.2.8. Tipos de la comunicación organizacional

2.2.8.1. Comunicación formal

La comunicación formal tiene algunas direcciones de cómo presentarse, según García (2005).

Tabla 1.

Tipos de Comunicación

Dirección	Tipos de comunicación	
Comunicación Ascendente	1.	El trabajo en sí mismo
	2.	Los objetivos y políticas de la organización
	3.	Los compañeros de trabajo
	4.	El propio subordinado
Comunicación Descendente	5.	Instrucciones para ejecutar el trabajo
	6.	Información de contexto
	7.	Información sobre el desempeño
	8.	Información de sociabilización
Comunicación Horizontal	9.	Comité intraunidad
	10.	Comité interunidades

Fuente: García, J. (2005).

A. La comunicación ascendente. Es cuando la comunicación se da de abajo hacia arriba.

La comunicación ascendente contribuye a la unidad en la medida que muestra la identificación con los objetivos de la organización y la generosidad de los subordinados para contribuir con ideas propias. Se trata de empleados con la puerta abierta, que ponen toda su capacidad intelectual al servicio de las personas a las que la organización sirve Ferreiro y Alcázar (2001).

Los directivos deberían atender con una actitud empática las necesidades de sus colaboradores, pues de este modo la comunicación ascendente se puede llegar a conocer.

El trabajo en sí mismo. Se refiere cuando el colaborador consulta a su jefe inmediato sobre sus responsabilidades o el desarrollo de ellas.

Los objetivos y políticas de la organización. Se refiere cuando el colaborador pregunta a su jefe inmediato sobre el objetivo de su labor.

Los compañeros de trabajo. Se refiere cuando un colaborador

pregunta a su jefe inmediato cómo manejar una situación con un compañero de trabajo o su equipo.

El propio subordinado. Se refiere cuando un colaborador se comunica con su jefe inmediato para hablar de sí mismo sobre sus expectativas.

B. La comunicación descendente

Es aquella que va de arriba hacia abajo, como, por ejemplo:

- Instrucciones para ejecutar el trabajo: Se refiere cuando el jefe ordena instrucciones, procedimientos, reglamentos al colaborador.
- Información de contexto. Se refiere cuando el jefe inmediato da información sobre las metas y expectativas que espera del colaborador con el fin de que entienda su rol.
- Información sobre el desempeño. Se refiere cuando el jefe inmediato le comunica al colaborador una calificación o apreciación sobre tu desenvolvimiento en el trabajo, como un feedback.
- Información de sociabilización. Se refiere cuando el jefe inmediato le comunica al colaborador las metas y valores de la organización para que asuma un compromiso.

C. La comunicación horizontal.

Es aquella que se da entre colaboradores de un mismo nivel jerárquico, es decir se da cuando no existe una relación de autoridad.

- Comité intraunidad. Se refiere a la comunicación entre los colaboradores de un mismo nivel jerárquico de una misma unidad organizativa, esto lleva a que se interrelacionen y trabajen en equipo.
- Comité interunidades. Se refiere a la comunicación entre los colaboradores de un mismo nivel jerárquico de diferente unidad organizativa.

- En una organización para que puedan darse resultados eficientes, sus colaboradores deben manejar bien sus habilidades interpersonales y con eso lograr que su participación sea efectiva dentro del sistema de comunicación.

2.2.8.2. Comunicación informal

La comunicación informal usualmente satisface un tipo de necesidad y se da generalmente cuando la comunicación formal funciona de un modo poco adecuado.

García (2005), refiere que esto no quiere decir que cuando la comunicación formal funciona adecuadamente la de red de comunicación informal desaparecerá. La comunicación informal no solo suple las deficiencias de las canales formales, sino que también permite satisfacer otros tipos de necesidades (p.318).

2.3. Definiciones conceptuales

- Barrera: son los factores que dificultan todo el proceso de comunicación, estos obstáculos son internos si provienen del emisor, pero si su causa es externa se considera a esta interferencia como externa.
- Comunicación: Es el proceso donde se intercambian información entre dos o más personas con el objetivo de transmitir información.
- Transmisor: Es el que envía el mensaje o el que inicia el proceso de comunicación. Este mensaje puede ser verbal o no verbal.
- Codificación: Es el proceso donde se selecciona o se traduce el mensaje, es decir por medio de este la idea enviada es convertida de una forma trasmisible.
- Decodificación: Es el proceso mediante el cual el cerebro traduce o convierte el mensaje en códigos.
- Percepción: Es un proceso psicológico donde se integra e interpreta lo sensorial para darle un significado, elaborando un percepto.
- Inconsciente: Se define como el lugar psíquico no conocido o reprimido por la

conciencia, estos contenidos del inconsciente se representan mediante pulsiones.

- Retroalimentación: Es la respuesta que da el receptor después de mensaje recibido dentro del proceso de comunicación, a través de este proceso se puede verificar si el receptor comprendió el mensaje y/o corregir si hubo interferencias en la transmisión.
- Empatía: Es la capacidad para comprender lo que la otra persona siente o pueda estar pasando, por lo tanto, es un sentimiento de generosidad afectiva.
- Abdicante: Se refiere cuando una persona actúa en renuncia a alguna creencia o cargo y cede voluntariamente esto a alguien.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1. Tipo de la investigación

En razón del propósito que persigue la investigación es de tipo básica simple porque tiene como propósito recoger información de la realidad y generalizar los resultados. Según Sánchez y Reyes (2006) definen la investigación básica, pura o fundamental a aquella que se orienta a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, esta no tiene objetivos prácticos específicos. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientando a la investigación, al descubrimiento de principios y leyes. La investigación básica busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, persigue la generalización de sus resultados con la perspectiva de desarrollar una teoría o modelo teórico científico.

La investigación fue de tipo descriptiva, porque implica observar y describir el comportamiento de un grupo de sujetos sin intervenir sobre él de ninguna manera. Según Tamayo y Tamayo, M. (2003), define la investigación descriptiva como aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos.

La investigación según el enfoque es cuantitativa, porque asigna valores para el manejo y sistematización de los datos recogidos. Los estudios de enfoque cuantitativo buscan hallar con exactitud las mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar los resultados.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación es no experimental y según la temporalización el diseño de investigación es transversal porque recolecta datos en un sólo momento y en un tiempo único.

“El diseño no experimental es la investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. (Kerlinger, 1979, p. 116).



Figura 1. Diseño de la investigación

Dónde:

O = Observación de la muestra

G = Grupo de estudio o muestra (docentes de educación básica regular)

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población de estudio está comprendida por 47 docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”, periodo 2018.

3.3.2. Muestra

La muestra censal está constituida por la totalidad de la población, es decir los 47 docentes, dado que, al representar una cantidad reducida, se asume al universo como muestra de estudio.

Criterios de inclusión de los participantes

- Docentes que trabajan en la institución educativa liceo “San Agustín”, periodo 2018.
- Docentes de ambos sexos
- Docentes en planilla.

Criterios de exclusión de los participantes

- Auxiliares, coordinadores y personal administrativo de la institución educativa “San Agustín”.

3.4. Identificación de la variable y su Operacionalización

La variable de estudio es la comunicación organizacional, los factores sociodemográficos para caracterizar la muestra son los niveles de la EBR a la que pertenecen, sexo y edad.

La variable comunicación organizacional, presenta dimensiones de las cuales se derivan los indicadores, y de estos se deriva los ítems que se formulan para el cuestionario. A continuación, se presenta la estructura detallada en la matriz de operacionalización.

Tabla 2.

Matriz de Operacionalización

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	INDICE	INSTRUMENTO
Comunicación organizacional	Comunicación ascendente	1, 2, 3, 4, 5	El cuestionario consta de 15 ítems, con 5 alternativas de respuesta:	Test de Comunicación Organizacional (Portugal, 2005)
	Comunicación descendente	6, 7, 8, 9, 10	Siempre= 5 ptos Frecuentemente = 4 ptos	
	Comunicación horizontal	11, 12, 13, 14, 15	Algunas veces = 3 ptos Ocasionalmente = 2 ptos Nunca = 1 punto	

3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación

La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento empleado para la recolección de datos fue un test para medir la comunicación organizacional en la institución educativa liceo “San Agustín”.

A continuación, pasamos a detallar el instrumento aplicado:

FICHA TÉCNICA: Cuestionario de Calidad de la atención

- Autor** : Portugal (2005)
- Forma de Administración** : Individual y colectiva.
- Ámbito de Aplicación** : Docentes de EBR de la institución educativa Liceo “San Agustín”
- Duración** : 10 – 15 minutos (aprox.)
- Descripción del cuestionario** : El instrumento está constituido por 15 ítems que son de tipo cerrado de opción múltiple. Permite evaluar la comunicación organizacional, a través de la evaluación de tres niveles: comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal.
- Calificación** : Las preguntas son cerradas con un lenguaje claro y sencillo para que el participante marque una opción, con la cual se identifique. Las respuestas se califican en escala de Likert, que van desde los valores 1 al 5, que se detallan a continuación.

Tabla 3.

Escala de Calificación del Cuestionario

1	2	3	4	5
Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

- **Baremo:** La baremación sirve para efectos de interpretación de los resultados de la variable de investigación, está ordenado por rangos y contempla todos los valores desde el mínimo hasta el máximo que se puede obtener como puntaje de evaluación de las dimensiones y del cuestionario en general.

Tabla 4.

Baremo de interpretación de la comunicación organizacional

Categorías	I – II -III	Total
1 Bajo	5-13	15-43
2 Medio	14-19	44-59
3 Alto	20-25	60-75

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados de datos generales

Tabla 5.

Datos sociodemográficos de los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín” según el sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	8	17
Masculino	39	83
Total	47	100

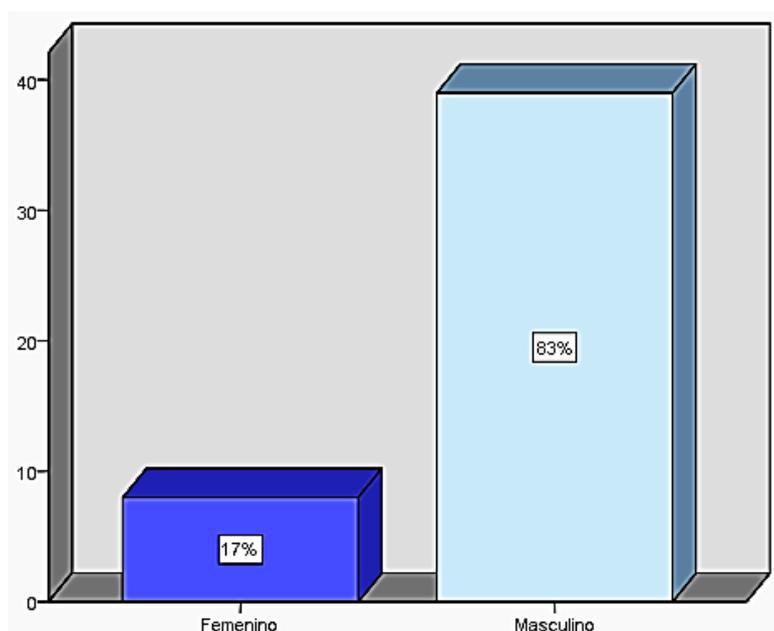


Figura 2. Datos sociodemográficos de los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín” según el sexo

Interpretación: Los resultados obtenidos en la investigación determinan que el mayor porcentaje de docentes que participaron en el estudio son del sexo masculino igual al 83% y el 17% son del sexo femenino.

Tabla 6.

Datos sociodemográficos de los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín” según la edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 25 años	6	13
De 26 a 35 años	25	53
De 36 a 45 años	16	34
Total	47	100

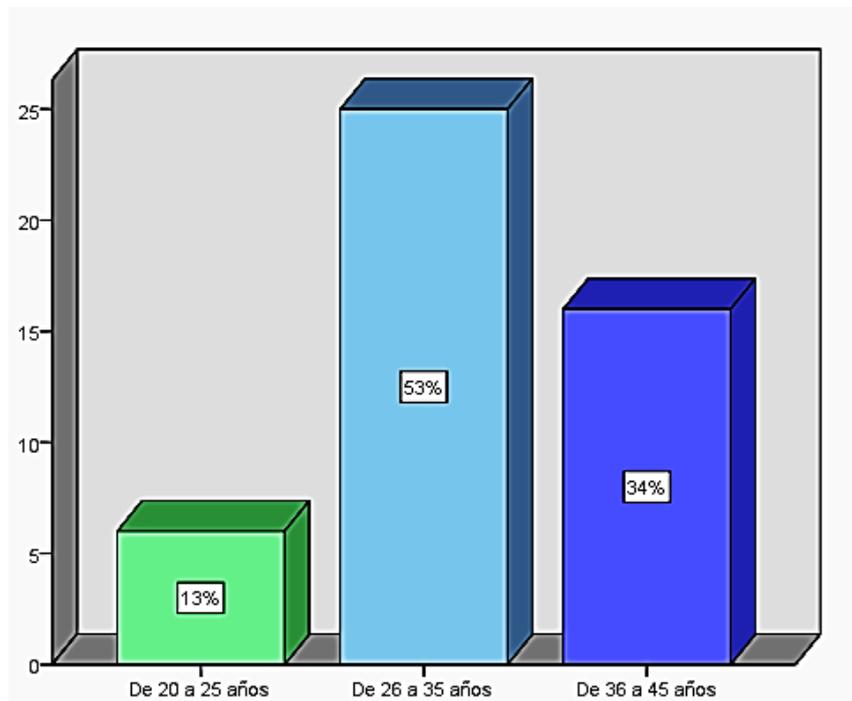


Figura 3. Datos sociodemográficos de los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín” según la edad.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayor proporción de docentes igual a 53% tienen entre 26 a 35 años y en menor proporción igual al 13% tienen entre 20 a 25 años de edad, la cual representa a los docentes más jóvenes.

Tabla 7.

Datos sociodemográficos de los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín” según el nivel de cargo

Nivel de cargo	Frecuencia	Porcentaje
Inicial	8	17
Primaria	22	47
Secundaria	17	36
Total	47	100

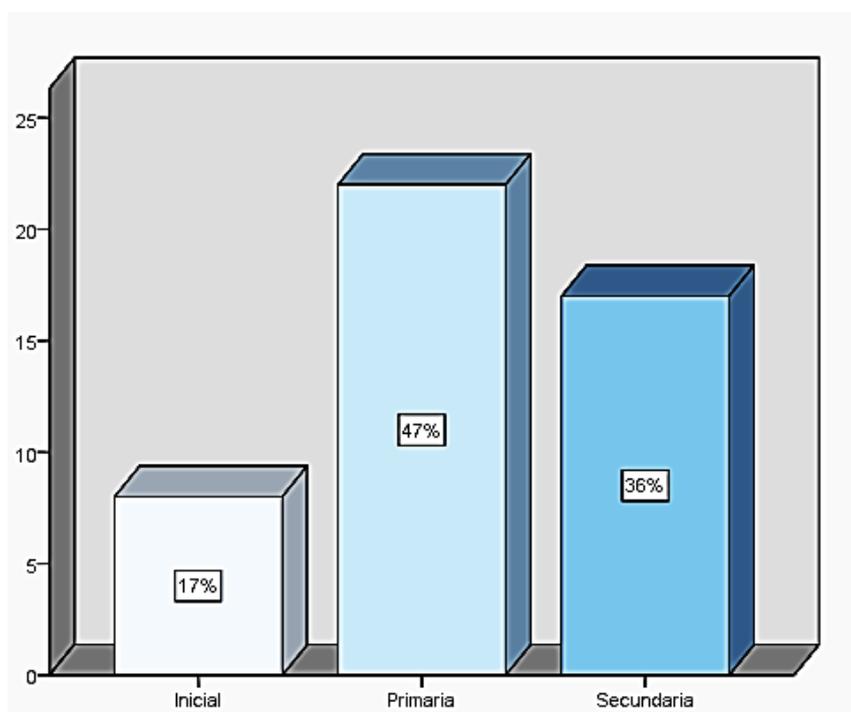


Figura 4. Datos sociodemográficos de los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín” según el nivel de cargo.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayor proporción de docentes igual a 47% son de primaria, seguido por el 36% que son de secundaria, y en menor proporción se encuentran los de inicial con el 17%.

4.2. Presentación de resultados de datos específicos

Tabla 8.

Nivel de comunicación organizacional en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	6
Medio	28	60
Alto	16	34
Total	47	100

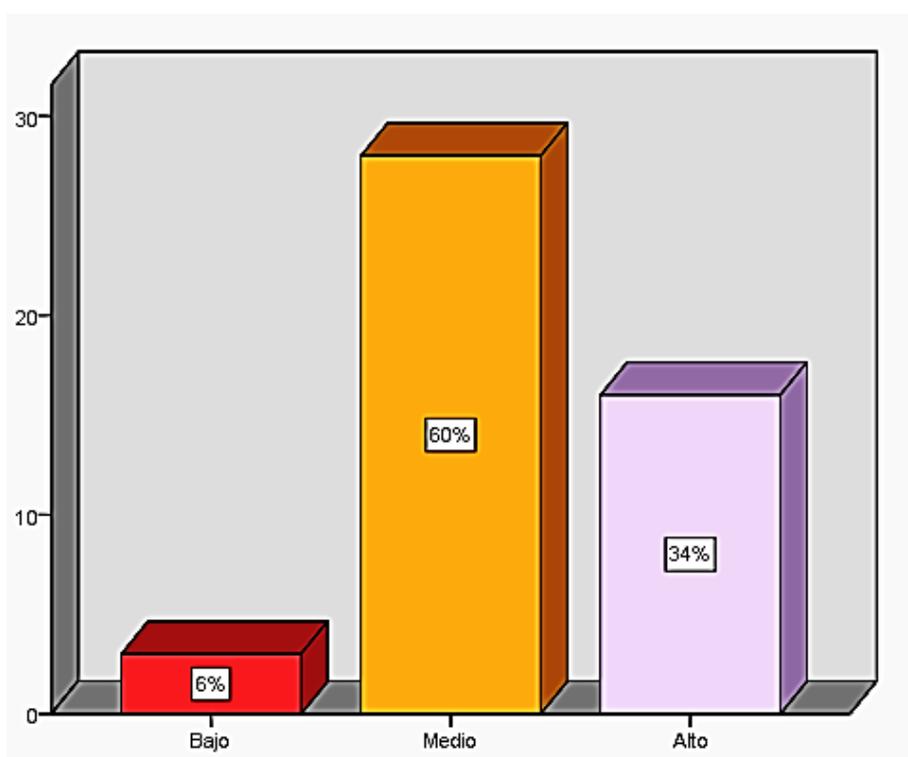


Figura 5. Nivel de comunicación organizacional en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”.

Interpretación: Los resultados obtenidos en la variable comunicación organizacional demuestran que la mayoría de docentes en un 60% responden a nivel medio, seguido por el 34% a nivel alto, y en menor proporción se encuentran los del nivel bajo con el 6%.

Tabla 9.

Nivel de comunicación ascendente en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	13
Medio	21	45
Alto	20	43
Total	47	100

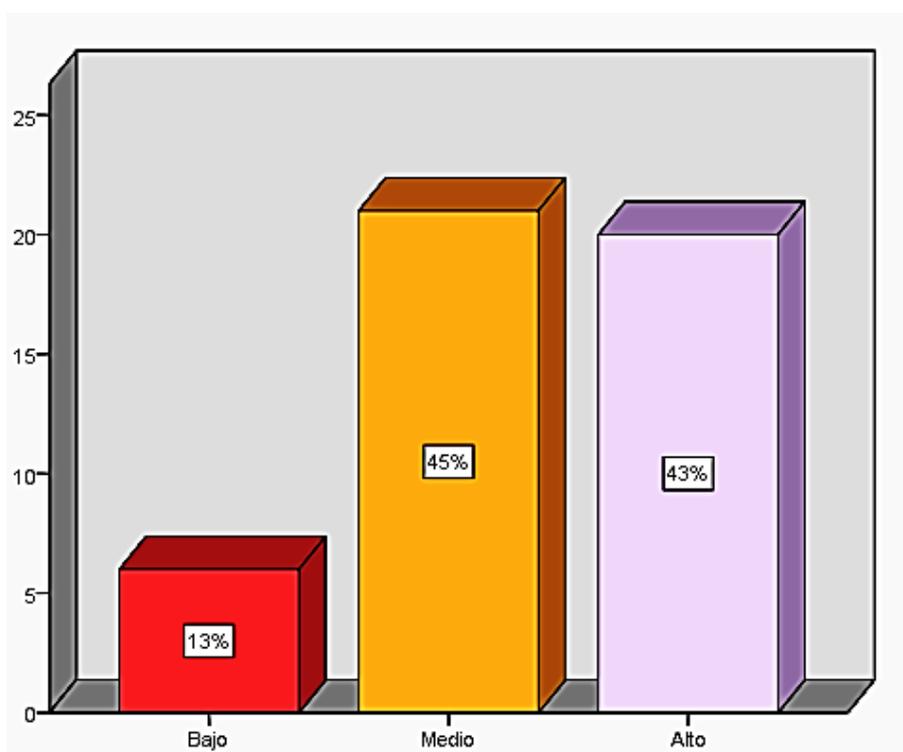


Figura 6. Nivel de comunicación ascendente en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”

Interpretación: Los resultados obtenidos en la dimensión comunicación ascendente demuestran que la mayoría de docentes igual al 45% poseen un nivel medio, seguido por el 43% que poseen un nivel alto y finalmente el 13% que posee un nivel bajo.

Tabla 10.

Nivel de comunicación descendente en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	4
Medio	19	40
Alto	26	55
Total	47	100

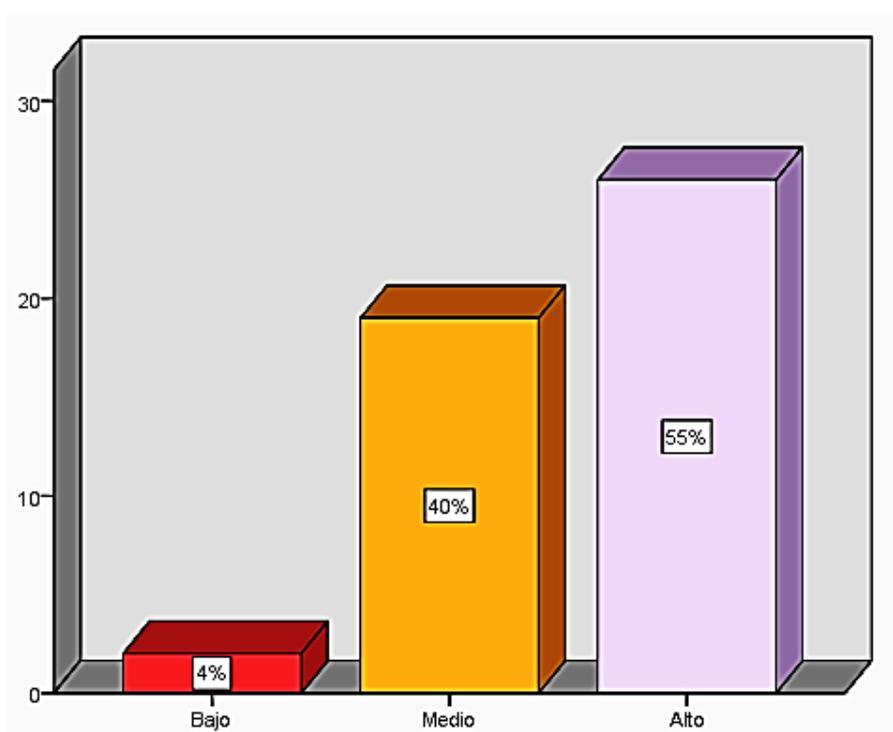


Figura 7. Nivel de comunicación descendente en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”

Interpretación: Los resultados obtenidos en la dimensión comunicación descendente demuestran que la mayoría de docentes igual al 55% poseen un nivel alto, seguido por el 40% que poseen un nivel medio y finalmente el 4% que posee un nivel bajo.

Tabla 11.

Nivel de comunicación horizontal en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	11
Medio	28	60
Alto	14	30
Total	47	100.0

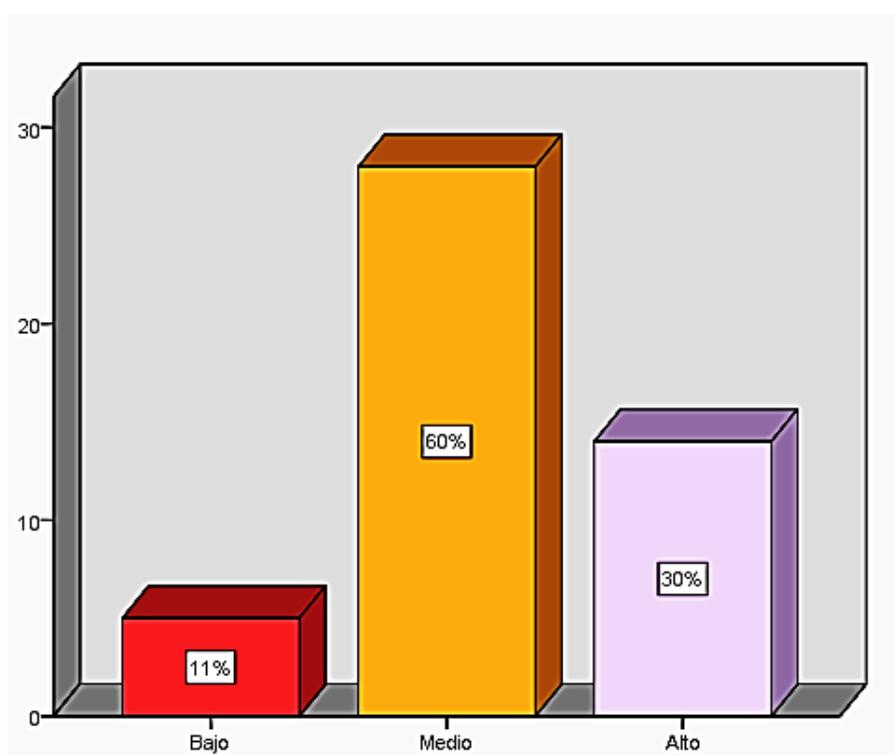


Figura 8. Nivel de comunicación horizontal en los docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”

Interpretación: Los resultados obtenidos en la dimensión comunicación horizontal demuestran que la mayoría de docentes igual al 60% poseen un nivel medio, seguido por el 30% que poseen un nivel alto y finalmente el 11% que posee un nivel bajo.

4.3. Procesamiento de los resultados

Para fines del procesamiento de la información recogida, se elaboró una base de datos en una tabla de Excel, ordenado por dimensiones con sus respectivos ítems donde se fue consignando el valor de la respuesta elegida. Luego se realizó la sumatoria de los ítems correspondientes a cada dimensión y de la variable en general, para establecer el rango del baremo al que pertenece.

Luego se seleccionó la escala del baremo alcanzada por cada dimensión y por la variable misma, para traspasar dichos valores al Programa SPSS 22, donde a través de la función análisis de los estadísticos descriptivos se obtuvieron finalmente las tablas y figuras, que resumen los resultados encontrados.

En las tablas y figuras se aprecian las frecuencias y porcentajes hallados por cada nivel o escala del baremo. Permitiendo un mejor análisis y comprensión de la realidad encontrada.

4.4. Discusión de los resultados

En este apartado, analizamos los resultados encontrados en la muestra de estudio, estableciendo la coincidencia o diferencia con las teorías y determinaciones brindadas por otros autores sobre la misma temática de investigación.

En relación al nivel de comunicación ascendente en la población de estudio que se encuentran en su mayor proporción igual al 45%, estos docentes poseen un nivel medio, seguido por el 43% que poseen un nivel alto y finalmente el 13%, que posee un nivel bajo, no obstante, se evidencia que existe mayor tendencia en cuanto a un nivel medio, cabe indicar que esto se asemeja con la valorización que muestran los docentes sobre planes de acción dirigidas a los directivos para hacer llegar opiniones e inconvenientes. Al respecto, Papić (2016) considera que si se transmiten los tipos de mensajes de comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado entonces se propicia un desempeño participativo en los procesos de la gestión escolar. Lo cual coincide con los resultados encontrados en esta investigación, pues se consideró relevante la relación de comunicación entre los docentes y los directivos como motivante para la conexión entre ellos a favor de la institución educativa fomentando así las practicas comunicacionales.

En relación al nivel de comunicación descendente en la población de estudio que se encuentran en más proporción, el 55% poseen un nivel alto, seguido por el 40% que poseen un nivel medio, mientras que el 4% posee un nivel bajo. Eecontrándose cierta relación con la investigación hecha por Díaz (2014), donde los resultados encontrados detallan que la mayor parte de su población opinaron que reciben una clara retroalimentación por parte de los jefes acerca del trabajo realizado, por lo que se puede notar que el 60% de la población está convencida, a pesar que el 20% de las personas están en desacuerdo. En dicho sentido, al comparar ambos grupos de estudio se encuentra similitud, pues con esto se comprueba que, los directivos se interesan por orientar a sus docentes y mantienen una comunicación fluida y descendente con sus colaboradores, que son los docentes.

En relación al nivel de comunicación horizontal en la población de estudio demuestran que la mayoría de docentes igual al 60% poseen un nivel medio, seguido por el 30% que poseen un nivel alto, no obstante, existe mayor tendencia en cuanto a un nivel medio. Al respecto, se halla mayor diferencia con el estudio de Ancalle (2018), pues en su investigación, la comunicación transversal obtuvo como resultados que el 23% tiene un nivel bajo. Esto se debe a que entre pares o compañeros de trabajo no siempre se maneja adecuado manejo en las comunicaciones, obviando decir oportunamente las cosas y causando ciertas dificultades del trabajo en equipo.

En relación a los resultados obtenidos en la variable comunicación organizacional demuestran que la mayoría de docentes en un 60% responden a nivel medio, seguido por el 34% a nivel más alto, y en menor proporción se encuentran los del nivel bajo con el 6%, resaltando cierta tendencia en cuanto a un nivel medio, en dicho aspecto, hallándose una diferencia mínima con la investigación de Alcibar y Jiménez (2015), quienes concluyen que su organización investigada, su proceso de comunicación organizacional interna es inadecuada, como consecuencia de la insuficiente planificación y organización al no encontrarse claramente definida un área encargada del manejo de la comunicación. Estos niveles medios y bajos son recurrentes en las organizaciones e instituciones por la falta de planes de intervención en sus procesos de comunicación.

En general, habiendo hallado correspondencia en varios de los factores analizados en la presente investigación con los resultados de otros autores e instituciones, se fortalece el estudio de los estilos de comunicación para el fortalecimiento del desarrollo de la organización.

4.5. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se establece las siguientes conclusiones.

- La comunicación organizacional entre los docentes de la Institución educativa Liceo San Agustín es de nivel medio en un 60%, este porcentaje obtenido no difiere de la realidad actual de las organizaciones escolares, ya que su gestión esta direccionada a cumplirse las metas, de ahí su necesidad reciente de siempre mejorar la calidad de sus procesos, empezando por sus estilos de comunicación.
- La comunicación ascendente entre los docentes de la institución educativa Liceo San Agustín es de nivel medio en un 45%, debido a que en cierta medida las autoridades de la institución educativa dan la apertura necesaria de escuchar a su profesorado.
- La comunicación descendente entre los docentes de la institución educativa Liceo San Agustín es de nivel alto en un 55%, debido a que las decisiones directivas que se dan en reuniones con el profesorado sobre sus políticas, reglas, reglamentos en los periódicos murales, boletines informativos, manuales del docente, memorandos, etc., son frecuentes.
- La comunicación horizontal entre los docentes de la institución educativa Liceo San Agustín es de nivel medio en un 60%, se podría inferir que este resultado es porque la comunicación que se da entre los docentes y los directivos de los diferentes niveles (Inicial, Primaria y Secundaria), son medianamente favorables o adecuados.

4.6. Recomendaciones

En base a las conclusiones establecidas, se brinda ciertas recomendaciones en el afán de mejorar la comunicación entre los docentes de la Institución Educativa Liceo San Agustín.

- Los directivos de la IE deben implementar un plan de intervención que les permita mejorar el uso de los procesos de comunicación (ascendente, descendente y horizontal) para que exista fluidez en el intercambio de información entre todos los miembros de la comunidad educativa.

- Se recomienda para mejorar el nivel de comunicación ascendente realizar un estudio de clima laboral que favorecerá al Directivo reconocer las inconformidades u observaciones de los docentes y de este modo buscar alternativas de mejora continua.
- Se recomienda a los directivos continuar comunicando constantemente sus estrategias, metas y políticas a través de varios canales que tenga la institución educativa Liceo San Agustín, buscando el más adecuado para que mejore su nivel de comunicación descendente y a consecuencia todo su personal docente pueda enterarse de las novedades que suceden a través de sus periódicos murales, reuniones, boletines u otros canales.
- Se recomienda para mejorar el nivel de comunicación horizontal, trabajar con el departamento administrativo y los coordinadores de los niveles: inicial, primaria y secundaria para que ellos puedan tomar acciones de mejora sobre los flujos de comunicación en la Institución educativa Liceo San Agustín en la medida que esto se realice en conjunto con sus directivos, se lograría incentivar a los docentes a preocuparse por el crecimiento profesional del resto de sus compañeros y así motivar que se solidaricen todos con los planes de la institución.

CAPITULO V

PROGRAMA DE INTERVENCION

5.1. Denominación del programa

Taller: Una comunicación eficaz.

5.1.1. Objetivo General

Fortalecer la comunicación eficaz.

5.1.2. Objetivos específicos

- Incrementar la comunicación asertiva.
- Reforzar las habilidades de la comunicación con efectiva.
- Promover vínculos laborales desarrollando la capacidad de asertividad.

5.2. Justificación del problema

En la actualidad, uno de los principales problemas es la falta de comunicación eficaz, de ahí la importancia y responsabilidad de implementar mejoras enfocadas en la habilidad de comunicarse efectivamente.

Una comunicación ineficaz trae muchos problemas a las organizaciones porque causan un mal clima laboral, relaciones débiles y un bajo nivel de productividad que directamente afecta a los planes estratégicos que desarrolla toda organización, por eso se busca entrenar en algunas habilidades que permitan la comunicación asertiva.

La comunicación ineficaz y la baja productividad en una organización mantienen una relación de la cual dependerá la efectividad en las relaciones interpersonales que se puedan dar de manera transparente y sólida. Cuando un líder subestima al no escuchar a su personal para aclarar interrogantes, solucionar contingencias o sumar ideas de mejora, lo que genera es desmotivación, lo cual influye en el desempeño laboral. Además de causar brechas y rigidez en los vínculos interpersonales. Por lo tanto, la falta de comunicación eficaz trae un clima laboral negativo que genera que los líderes no dialoguen efectivamente. Esta constante es la principal causa de la formación de grupos en la organización, dando lugar al

secretismo y rumores hacia los líderes.

Este problema también afecta directamente a la eficiencia de los colaboradores de una organización, por ejemplo, si el mensaje no es entendible por el receptor, principalmente porque no fue enviado efectivamente, por ejemplo, cuando un procedimiento no fue explicado correctamente o planes que tienen que elaborarse nuevamente porque no incluyeron los propósitos principales de la organización, así también como respuestas subjetivas que perjudican el flujo de los procesos comunicacionales. Este tipo de barreras entorpecen los canales por donde se transmiten los mensajes perjudicando en el funcionamiento dinámico de cualquier organización.

Ismael Cala (2015), manifiesta que comunicarse efectivamente es influir positivamente en los demás, de tal manera que las ideas se expresen con convicción y confianza; aprender a prestar total atención y escuchar con empatía a nuestro interlocutor cuando es su turno de hablar, y entender que, cuando hablamos, todo nuestro cuerpo habla.

Saber comunicarse en público es significativo e importante, pues con esto se incrementa la autoconfianza y a consecuencia el nivel de satisfacción aumenta sobre la labor que se realiza, esto en definitiva es parte de un aprendizaje en el tiempo que se refuerza. Pero si no se logra reforzar, está demostrado que disminuye la productividad y el nivel de desarrollo en cuanto a relaciones positivas en el ambiente laboral.

Comunicación efectiva significa transmitir con entusiasmo un mensaje para que se pueda crear una atmósfera de confianza en una organización; esto se logra con técnicas y estrategias que permitirían a un comunicador transmitir, influir y persuadir correctamente. Pero si en la organización no se llega a desarrollar este nivel de transmisión de mensajes no se obtendrá una buena retroalimentación y por ende las actividades que se desarrollen no se lograrán de modo manera coordinada y efectiva.

Por otro lado, Camilo Cruz (2015), nos dice que cuando aprendemos como equilibrar los mensajes verbales y los no verbales nos da más capacidad de comunicar lo que en realidad queremos y nos convertirá en comunicadores más interesantes y coherentes.

Entonces de ahí la importancia de que las organizaciones desarrollen técnicas para comunicarse con entusiasmo, fuerza y convicción; lo que permitiría que se logre mejorar la efectividad de cada uno de ellos, pues a las grandes organizaciones que no mejoran ni le

prestan atención a la comunicación efectiva, muchas veces a futuro esto les puede costar grandes pérdidas de dinero y clientes.

Un obstáculo común en la actualidad que perjudica a la comunicación eficaz es la limitada capacidad de atención de los receptores, a consecuencia de nuevos canales que hoy en día se están presentando por la globalización, por ejemplo, la comunicación cada día es más breve y directa, es decir hasta se puede correr el riesgo de perder la atención de una correcta comunicación, por eso es importante desarrollar liderazgo e interés en reforzar habilidades para exponer correctamente.

El inadecuado uso de la comunicación no permite que en conjunto se cumplan los objetivos y planes de una organización influyendo directamente en su nivel de éxito, por ello la necesidad de analizar y reforzar la manera más apropiada de mejorar los modos de comunicación y efectividad de los mensajes, ya que una comunicación ineficaz, gran parte es porque no se escogen asertivamente las palabras ni los modos en como puedan expresarlos, en otras palabras es importante que los colaboradores entiendan el porqué de comunicarse correctamente y como esto contribuye al éxito de su organización.

Al desarrollar la comunicación eficaz se aumenta la productividad, minimizamos las malas interpretaciones, los rumores que causan una falta de entendimiento en la organización, el enfoque es mejorar la comunicación a un nivel efectivo en las organizaciones. Luis Moreno (2009), agrega que sólo a través de la comunicación efectiva es posible crear una visión compartida que vincule los intereses personales y organizacionales. En este sentido, la comunicación se convierte en un elemento fundamental de la planeación estratégica para lograr la integración y la interacción del capital humano.

De hecho, todas las actividades de una organización son influenciadas por la habilidad de sus colaboradores para comunicarse efectivamente, por eso en la actualidad las organizaciones al contratar a su personal destacan la importancia de filtrar la capacidad de comunicación eficaz, pues sin esta comunicación seria deficiente el éxito de la organización.

5.3. Establecimiento de objetivos

A continuación, se presenta los objetivos y el desarrollo por cada una de las ocho sesiones.

SESION 1

El lenguaje de los gestos

Objetivo: Conocer la importancia de los gestos en la comunicación.

Introducción:

Se recibirá a los participantes con una bienvenida de parte del director de la institución Educativa Liceo “San Agustín” y del facilitador, se presentará el taller e informara a los docentes sobre los objetivos del taller, así también se informará sobre el cronograma de sesiones del taller, los modos de participación y la metodología de trabajo, con el objetivo de que se desarrolle el taller sin dudas y en un clima de confianza. Seguidamente se invitará al director a manifestar su compromiso para evaluar todas las aportaciones que puedan aparecer en el desarrollo del taller.

Actividad:

Se iniciará con una dinámica, en la que se formará 6 grupos de 4 integrantes. Se entregarán a todos los participantes una tarjeta en la que encontraran una imagen de tristeza, alegría, miedo o ira, cada uno tendrá que inmediatamente buscar sin hacer uso de las palabras, solamente con gestos, quienes de otros grupos también coinciden con la emoción graficada en su tarjeta, formándose nuevos grupos de 4 integrantes, pero identificados por tener la misma imagen en su tarjeta. Luego de la formación de los nuevos grupos, el facilitador desarrollará el tema enfocado en la importancia de los gestos en la comunicación verbal, para ello hará uso de diapositivas.

Recursos Humanos: - Facilitador.

Recursos Tecnológicos: - Un proyector, una laptop, parlantes.

Recursos Materiales: - Cuestionario de evaluación, tarjetas con imágenes.

Infraestructura: - Sala, sillas.

Tiempo: 50 minutos.

Para finalizar la sesión se aplicará un cuestionario.

SESION 2

El arte de escuchar

Objetivo: Reflexionar sobre la importancia de aprender a escuchar.

Actividad:

Se desarrollará una dinámica con 4 grupos de 6 integrantes en los que se elegirá un representante. Luego, el representante narrará a sus compañeros una historia sobre las actividades que realizó en su fin de semana; de los receptores quienes estarán escuchando, dos integrantes deberán hacer todo lo posible para interrumpir la historia de su compañero y tres integrantes deberán hacer todo lo posible para escuchar a su compañero quien narra la historia. Al finalizar se pedirá que participen los representantes de cada grupo, quienes deberán explicar de cómo se sintieron al no ser escuchados. Luego se reflexionará con todos los participantes sobre ¿Si alguna vez vivieron una situación igual?, si ¿Algunas veces se sintieron no escuchados?

Recursos Humanos: - Facilitador.

Recursos Tecnológicos: - Un proyector, una laptop, parlantes.

Recursos Materiales:

- Cuestionario de evaluación.
- Silbato.

Infraestructura:

- Sala.
- Sillas.

Tiempo: 45 minutos.

Para finalizar la sesión se aplicará un cuestionario.

SESION 3

Barreras de la comunicación

Objetivo: Identificar las barreras en el proceso de la comunicación.

Actividad:

Se solicitará 4 grupos de 6 integrantes, luego se les pedirá que formen filas mirando al frente. Después se entregará una hoja con un dibujo de figuras geométricas al último integrante de la fila.

Este último tendrá que dibujar la figura al compañero que sigue, pero en su espalda con su dedo en completo silencio y sin enseñar el dibujo (considerar que este último será el único que vera la imagen) al concluir deberá tocarle el hombro al compañero de adelante informándole que ya concluyo. Así deben seguir el resto de los participantes hasta llegar al primero y finalmente este último deberá dibujar en la pizarra la figura que le hicieron en su espalda.

Al finalizar esta dinámica se reflexionará sobre la importancia de la fluidez en la comunicación, el contacto personalizado, la correcta comunicación y si se da entre más personas tener más cuidado al momento de comunicarse. Detallando cada barrera para mejorar la comunicación.

Recursos Humanos: - Facilitador.

Recursos Tecnológicos: - Un proyector, una laptop, parlantes.

Recursos Materiales: - Cuestionario de evaluación, lápices, hojas de colores.

Infraestructura:

- Sala.
- Sillas.

Tiempo: 45 minutos.

Para finalizar la sesión se aplicará un cuestionario.

SESION 4

La mejor forma de expresarlo

Objetivo: Demostrar que la efectividad de un mensaje depende mucho de las palabras que se escoja.

Actividad:

Se formarán 12 grupos integrados por dos personas. A cada uno se le entregara tarjetas con las palabras: Amor, mar, soñar, mamá, aire, tierra, papá, caminar, sol. Cada participante elegirá tres palabras de sus tarjetas, luego de eso tendrá que comunicar a su compañero un mensaje corto sin utilizar esas tres palabras de sus tarjetas para que finalmente su compañero escriba en una hoja las tres palabras que él cree que su compañero eligió. Al concluir la dinámica se le pedirá al participante decir las tres palabras que eligió y comparar si coincide con lo que interpreto su compañero. Al finalizar la dinámica el facilitador comentara sobre la importancia de planificar y analizar lo que se quiere comunicar.

Recursos Humanos: - Facilitador

Recursos Tecnológicos: - Un proyector, una laptop, parlantes

Recursos Materiales:

- Cuestionario de evaluación
- Cartas con palabras
- Plumones gruesos

Infraestructura:

- Sala.
- Sillas.

Tiempo: 50 minutos.

Para finalizar la sesión se aplicará un cuestionario.

SESION 5

El valor del silencio durante la comunicación

Objetivo: Reconocer la importancia del silencio durante comunicación.

Actividad:

El facilitador pedirá a los colaboradores escuchar una canción: Silvio Rodríguez - Ala de colibrí y luego se solicitará que analicen palabra por palabra, frase por frase, todo lo que dice la canción y lo que quiere decir, más allá de las palabras. Luego se conversará con los participantes sobre la importancia de escuchar con atención en silencio.

Después de esto se pedirá a todos los colaboradores que participen en recordar los momentos en los que utilizaron el silencio para comunicar algo. Luego de esto el facilitador reforzara este tema con un video “Tres Beneficios del silencio en public speaking” (<https://www.youtube.com/watch?v=X-x1yl79LeY>) y se reflexionara con frases relacionados al tema.

Recursos Humanos: - Facilitador

Recursos Tecnológicos: - Un proyector, una laptop, parlantes

Recursos Materiales:

- Cuestionario de evaluación

Infraestructura:

- Sala.
- Sillas.

Tiempo: 40 minutos.

Para finalizar la sesión se aplicará un cuestionario.

SESION 6

Tres hábitos comunes en la comunicación

Objetivo: Conocer tres hábitos responsables de una pobre comunicación.

Actividad:

La presente sesión tendrá una orientación reflexiva, se iniciará con la proyección de un fragmento de la Película “ La vida es Bella” (<https://www.youtube.com/watch?v=OjSadH1VNo8>) que cuenta con una duración aproximada de 3 minutos, se solicitará comentarios de los colaboradores sobre el video; posteriormente se reforzará las opiniones de los colaboradores explicando los tres hábitos más comunes al comunicarse: las interrupciones, la impaciencia y el hábito de no responder a lo que se escucha.

Luego se pedirá que formen 6 grupos de 4 integrantes con el fin de escenificar situaciones en las que se expongan estos tres hábitos, al finalizar cada presentación un representante por grupo deberá explicar la escena.

Recursos Humanos: - Facilitador.

Recursos Tecnológicos: - Un proyector, una laptop, parlantes.

Recursos Materiales:

- Cuestionario de evaluación.

Infraestructura:

- Sala.
- Sillas.

Tiempo: 40 minutos.

Para finalizar la sesión se aplicará un cuestionario.

SESION 7

¿Escuchas los rumores?

Objetivo: Conocer tácticas efectivas para reducir los rumores en un ambiente laboral

Actividad:

Se pedirá a los participantes que formen 6 grupos de 4 integrantes, posteriormente se guardara en una caja varias hojas con diferentes casos donde se resaltara los rumores en una organización. Cada equipo tendrá que sacar una hoja y analizar la situación escrita con su equipo para luego evaluar una táctica efectiva para reducir los rumores en el caso descrito. Al finalizar se pedirá que cada grupo pueda escenificar el caso y que un representante por grupo exponga sus tácticas; con el apoyo del facilitador se reforzara cada presentación, compartiendo algunas claves para reducir los rumores sobre los rumores en su sitio de labores y fomentar un clima laboral basado en el respeto.

Recursos Humanos: - Facilitador

Recursos Tecnológicos: - Un proyector, una laptop, parlantes

Recursos Materiales:

- Cuestionario de evaluación
- Cajita
- Hojas de colores
- Plumones

Infraestructura:

- Sala
- Sillas

Tiempo: 50 minutos

Para finalizar la sesión se aplicará un cuestionario.

SESION 8

Comunicación en equipo y acción

Objetivo: Desarrollar comunicación en equipo y acción.

Actividad:

Se pedirá a los participantes que formen un círculo cogiéndose de las manos, luego el facilitador indicara una consigna en voz alta “Digan lo que yo digo, y hagan lo que yo digo” a todos los participantes. Las ordenes que señalara el facilitador serán: Derecha, adentro, izquierda y afuera. Terminado estos ejercicios el facilitador dará una siguiente consigna en voz alta “Digan lo contrario a lo que yo digo, y hagan lo que yo digo” a todos los participantes nuevamente. Las órdenes que señalara el facilitador serán: Izquierda, afuera, derecha y adentro. Y por último el facilitador indicara una tercera consigna, “Digan lo que yo digo y hagan lo contrario a lo que yo digo”. Para finalizar la dinámica se preguntarán a 4 participantes al azar, como se sintieron al realizar la dinámica. Y para cerrar las sesiones cada participante tendrá que decir que se llevan y que dejan del taller.

Recursos Humanos: - Facilitador

Recursos Tecnológicos: - Un proyector, una laptop, parlantes

Recursos Materiales:

- Cuestionario de evaluación

Infraestructura:

- Sala.
- Sillas.

Tiempo: 50 minutos.

Para finalizar la sesión se aplicará un cuestionario.

5.4. Sector al que se dirige

El taller está dirigido a los 47 colaboradores de la Institución Educativa Liceo “San Agustín” divididos en 2 grupos conformados por 24 y 23 docentes al azar de las diferentes secciones de inicial, primaria y secundaria.

5.5. Establecimiento de Conductas Problemas/Metas

Conductas problema

Algunos colaboradores envían mensajes contradictorios y ambiguos a sus compañeros y directivos.

Consecuencia: Los colaboradores que reciben el mensaje no entienden lo que se quiso transmitir.

Ismael Cala (2015), refiere que se planear y analizar lo que se quiere comunicar y determinar con cuidado la manera más apropiada de decir lo que se busca comunicar, no solo es el significado de las palabras, sino son las emociones, sentimientos y valores personales.

Un colaborador se expresa mal de un tema, usa muletillas, se traba, su tono de voz es inadecuado y no mira a sus receptores a los ojos.

Consecuencia: Los receptores interpretaran estas conductas como inseguridad total del emisor en lo que expresa, aunque sea cierto o no ocasionando que el mensaje no llegue o rebote.

Menciona que observemos las reacciones de nuestros locutores para no cansarlos o aburrirlos con referencias innecesarias o expresiones verbales y corporales fuera de contexto. Debemos mirar a siempre a los ojos de nuestros dialogadores y si son muchos tratemos de que todos reciban nuestra atención a través de la mirada, para que la relación que se establezca con ellos sea más cálida.

Cuando un colaborador realiza comentarios negativos de sus compañeros o se expresa de manera inadecuada de otros.

Consecuencia: Los que recepcionen estos mensajes verán con desconfianza a quien lo transmite calificándolo como un colaborador deshonesto que se expresa mal de sus

compañeros a sus espaldas.

Raúl Rojas (2004), Algunos colaboradores se comunican con sus directivos, manipulando la conversación, corrigiendo de manera inoportuna para presentar sus opiniones o propuestas.

Conductas meta

El colaborador es coherente cuando se expresa con sus directivos, transmitiendo una imagen de confianza y seguridad.

Según Steven Eggland S (1979), La comunicación es el compartir un mensaje o una idea con el resultado de que un alto grado de entendimiento se logre entre el emisor el receptor del mensaje.

El colaborador se expresa sin titubeos y muletillas, transmite sus ideas con claridad y coherencia.

Antonio de la Luz (2007), menciona que uno de los aspectos fundamentales del arte de comunicar estriba en saber exteriorizar las decisiones en forma de órdenes claras, precisas, breves, oportunas y adaptadas psicológicamente a aquellos a quienes se dirige.

El colaborador se comunica con un tono de voz adecuado y un buen lenguaje corporal utilizando correctamente sus recursos que tiene, manteniendo la transparencia e integridad frente al juicio que tenga sobre sus compañeros.

Catherine Cudicio (2000), Menciona que se pueden utilizar los recursos según el contexto. Las dificultades surgen cuando, frente a una situación, empleamos una conducta inadaptada, ineficaz o que produce un resultado no deseado.

El colaborador muestra cortesía antes de iniciar una conversación, atiende oportunamente las interrupciones y responde objetivamente de acuerdo a lo que escucha de su receptor.

Elena Ortiz (2000), refiere que es necesaria la retroalimentación, que no es otra cosa que la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor. Algunos tipos de retroalimentación son hacer y contestar preguntas, responder con comunicación no verbal, tanto expresiones faciales como movimiento del cuerpo.

5.6. Metodología de la Intervención

Para este programa de intervención se eligió realizar un taller por su metodología explicativa, participativa y reflexiva. Mediante la colaboración de los participantes, en el taller se promueve el intercambio de opiniones sobre sus experiencias personales. Algunos autores tienen las siguientes definiciones sobre el taller:

Maya (2007) menciona que la fuerza del taller reside en la participación, más que en la persuasión. Se trata de hacer de modo que el taller de lugar a una fusión del potencial intelectual y colectivo en la búsqueda de solución a los problemas reales; de este modo, los participantes se enriquecen dentro del proceso mismo de su labor como de sus resultados prácticos. En consecuencia, el taller es una verdadera muestra de la cooperación de esfuerzos para producir algo que contribuye a resolver algún problema.

Mirebant (2005) refiere que un taller pedagógico es una reunión de trabajo donde se unen los participantes en pequeños grupos o equipos para hacer aprendizajes prácticos según los objetivos que se proponen y el tipo de asignatura que los organice. Puede desarrollarse en un local, pero también al aire libre. No se concibe un taller donde no se realicen actividades prácticas, manuales o intelectuales. Podríamos decir que el taller tiene como objetivo la demostración práctica de las leyes, las ideas, las teorías, las características y los principios que se estudian, la solución de las tareas con contenido productivo.

Por último, Gonzales (1999) define el taller como el tiempo - espacio para la vivencia, la reflexión y la conceptualización; como síntesis del pensar, el sentir y el hacer, como el lugar para la participación y el aprendizaje. En el taller, a través del interjuego de los participantes con la tarea, confluyen pensamiento, sentimiento y acción. El taller, en síntesis, puede convertirse en el lugar del vínculo, la participación, la comunicación y, por ende, lugar de producción social de objetos, hechos y conocimientos.

El taller de comunicación eficaz busca reforzar, desarrollar y aumentar el nivel de comunicación, proporcionar técnicas, por lo que se considera fundamental aplicarlo para desarrollar habilidades de comunicación.

Este taller representa un aporte, porque permitirá reforzar los problemas de una comunicación ineficaz, así también la implementación de acciones preventivas en base al plan estratégico de cada organización.

El taller tiene una metodología explicativa al inicio, pues empieza con una introducción sobre algunos conceptos generales sobre comunicación eficaz, así también se considera el método participativo, porque en cada sesión se interactúa con los participantes a través de dinámicas grupales.

La intervención tiene los objetivos programados para desarrollarlos en dos meses, junio y julio del presente año, con un total de 8 sesiones que serán desarrolladas por un expositor externo. Los intervalos para el desarrollo de las sesiones serán dos veces por semana, martes y jueves cada sesión.

Cada sesión incluirá a 23 y 24 colaboradores seleccionados de manera indistinta, los cuales están constituidos por el personal docente.

La primera sesión inicia con una introducción y ya después cada sesión está conformada por inicio del taller, dinámica de grupo, análisis de la dinámica y un cuestionario. El tiempo es de 50 minutos aproximadamente, en las sesiones 5, 6 y 7 se desarrollarán escenografías; y para la última sesión se agregará un cierre del taller.

Se compartirá material audiovisual, así también se realizará dinámicas grupales; también se pedirá que dramaticen escenas en algunas sesiones, con la intención de que reconozcan diferentes comportamientos en situaciones diversas relacionadas a la comunicación y cómo esto influye en el ambiente laboral. Finalmente, el taller tiene una metodología reflexiva porque se promoverá la participación de los participantes sobre casos específicos.

5.7. Instrumentos/ Materiales a utilizar

Recursos Humanos:

- Facilitador

Recursos Materiales:

- Hojas bond
- Lápices
- Micrófono

- Bebidas y galletas.

Recursos Tecnológicos:

- Proyector
- Laptop

Infraestructura:

- Sala
- Sillas
- Mesas

5.8. Cronograma

Meses							
Junio 2019				Julio 2019			
Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
04							
06							
	11						
	13						
		18					
		20					
			25				
			27				
				02			
				04			
					09		
					11		
						16	
						18	
							23
							25

Sesiones	Nombre	Objetivos	Actividad	Recursos	Tiempo
1	El lenguaje de los gestos	Conocer la importancia de los gestos en la comunicación	Introducción al tema - Inicio del taller - Dinámica de grupo - Análisis de la dinámica - Cuestionario	Recursos Humanos: - Facilitador Recursos Tecnológicos: - Un proyector - Una Laptop Recursos Materiales: - Cuestionario de evaluación - Tarjetas con imágenes Infraestructura: - Sala y sillas	50 min
2	El arte de escuchar	Reflexionar sobre la importancia de aprender a escuchar	Inicio del taller - Dinámica de grupo - Análisis de la dinámica - Cuestionario	Recursos Humanos: - Facilitador Recursos Tecnológicos: - Una Laptop Recursos Materiales: - Cuestionario de evaluación - Silbato Infraestructura: - Sala y sillas	45 min
3	Barreras de la comunicación	Analizar las barreras en el proceso de la comunicación	Inicio del taller - Dinámica de grupo - Análisis de la dinámica - Cuestionario	Recursos Humanos: - Facilitador Recursos Tecnológicos: - Una laptop Recursos Materiales: - Cuestionario de evaluación - Lápices - Hojas de colores Infraestructura: - Sala y sillas	45 min
4	La mejor forma de expresarlo	Entender que la efectividad del mensaje depende mucho de las palabras que se escoja	Inicio del taller - Dinámica de grupo - Análisis de la dinámica - Evaluación	Recursos Humanos: - Facilitador Recursos Tecnológicos: - Una Laptop Recursos Materiales: - Cuestionario de evaluación - Cartas con palabras - Plumones gruesos Infraestructura: - Sala y sillas	50 min

5	El valor del silencio durante la comunicación	Reconocer la importancia del silencio durante la comunicación	Inicio del taller - Presentación de video acorde al tema - Análisis del video - Presentación de un segundo video - Análisis del video - Cuestionario	Recursos Humanos: - Facilitador Recursos Tecnológicos: - Una Laptop - Proyector - Parlantes Recursos Materiales: - Cuestionario de evaluación Infraestructura: - Sala y sillas	40 min
6	Tres hábitos comunes en la comunicación	Conocer los tres hábitos responsables de una pobre comunicación	Inicio del taller - Presentación de video acorde al tema - Análisis del video - Dinámica de role playing - Análisis del role playing - Cuestionario	Recursos Humanos: - Facilitador Recursos Tecnológicos: - Una Laptop - Proyector Recursos Materiales: - Cuestionario de evaluación Infraestructura: - Sala y sillas.	40 min
7	¿Escuchas los rumores?	Concientizar para que siempre opten por utilizar un tipo de comunicación	Inicio del taller - Dinámica de grupo - Análisis de la dinámica - Dinámica de role playing - Análisis del role playing - Cuestionario	Recursos Humanos: - Facilitador Recursos Tecnológicos: - Una Laptop - Proyector Recursos Materiales: - Cuestionario de evaluación - Cajita - Hojas de colores - Plumones Infraestructura: - Sala y sillas	50 min
8	Comunicación en equipo y acción	Desarrollar comunicación en equipo y acción	Inicio del taller - Dinámica de grupo - Análisis de la dinámica - Cierre del taller- Cuestionario	Recursos Humanos: - Facilitador Recursos Tecnológicos: - Una Laptop Recursos Materiales: - Cuestionario de evaluación Infraestructura: - Sala y sillas	50 min

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcibar, A. y Jiménez, J. (2015). Comunicación organizacional en el Hotel Hilton Colon Guayaquil. Tesis para optar en grado de Licenciada en Psicología. Universidad de Guayaquil, Ecuador. 102 pp. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13310>
- Ancco, M. (2016). Comunicación organizacional y clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015. Tesis para optar en grado de Licenciada en Administración. Universidad Católica Los Andes, Chimbote, Perú. 81pp. Recuperado de: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1849>
- Andrade, H. (2005) Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España. Editora Gesgiblo, S.L.
- Balarezo, B. (2014). La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa San Miguel Drive. Tesis para optar en grado de Licenciada en Ingeniería de Empresas. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. 141 pp. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6696>
- Carpio, L. (2018). La comunicación organizacional en los trabajadores de la empresa Narca SAC, 2017. Tesis para optar en grado de Licenciada en Psicología. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. 95 pp. Recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2368>
- Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. México. Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V
- De La Luz, A. (2007) Recursos Humanos en la Empresa. Puerto Rico. Editorial Hato Rey, P.R.
- Díaz, S. (2014). Comunicación organizacional y trabajo en equipo. Tesis para optar en grado de Licenciada en Psicología organizacional. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. 105 pp. Recuperado de:

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2012) Gobierno de personas en la empresa. Piura: Editorial Planeta PAD.

Flores, O. (2017). La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales. Tesis para optar en grado de Doctor en Periodismo. Universidad Complutense de Madrid, España. 393 pp. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/154286889.pdf>

García, J. (2005). El comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.

Gamez, Rosalinda. (2007) Comunicación y cultura Organizacional en Empresas Chinas y japonesas. Edición Electrónica Gratuita.

Gonzales, R. (2017). La comunicación organizacional y su incidencia en la gestión directiva en la municipalidad provincial de Huánuco 2017. Tesis para optar en grado de Maestría en Gestión Pública. Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú. 154 pp. Recuperado de: <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/753>

Huamán, D. (2017). Comunicación Organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) - sede Cercado de Lima, 2017. Tesis para optar en grado de Licenciada en Psicología. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima. 95 pp. Recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1664>

Papic, G. (2016). La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas. Tesis para optar en grado de Doctor en Comunicación organizacional. Universidad de Málaga, España. 799 pp. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10630/12060>

Ramos, M. (2017). La comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, Lima. 2016. Tesis para optar en grado de Maestra en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. 117 pp. Recuperado: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6906>

ANEXOS

- **Matriz de Consistencia**
- **Test de Comunicación Organizacional**
- **Constancia de Aceptación de la institución.**
- **Antiplagio**

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Metodología
¿Cuál es el nivel de la comunicación organizacional entre los docentes de la institución educativa San Agustín en el distrito San Martín de Porres, periodo 2018?	Conocer el nivel de la comunicación organizacional entre los docentes de la institución educativa “San Agustín” en el distrito San Martín de Porres, periodo 2018.	La investigación es de tipo descriptivo, transversal, con un diseño No experimental y con un enfoque cuantitativo.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Población y muestra
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el nivel de la comunicación descendente, como factor de la comunicación organizacional entre los docentes de la Institución Educativa San Agustín en el Distrito San Martín de Porres, periodo 2018? - ¿Cuál es el nivel de la comunicación ascendente, como factor de la comunicación organizacional entre los docentes de la Institución Educativa San Agustín en el Distrito San Martín de Porres, periodo 2018? - ¿Cuál es el nivel de la comunicación horizontal, como factor de la comunicación organizacional entre los docentes de la Institución Educativa San Agustín en el Distrito San Martín de Porres, periodo 2018? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el nivel de comunicación descendente, como factor de la comunicación organizacional entre los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” en el Distrito San Martín de Porres, periodo 2018. - Precisar el nivel de comunicación ascendente, como factor de la comunicación organizacional entre los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” en el Distrito San Martín de Porres, periodo 2018. - Identificar el nivel de comunicación horizontal, como factor de la comunicación organizacional entre los docentes de la Institución Educativa “San Agustín” en el Distrito San Martín de Porres, periodo 2018. 	<p>La población de estudio está comprendida por 47 docentes de la institución educativa liceo “San Agustín”, periodo 2018.</p> <p>N = 47 pacientes</p> <p>La muestra censal está constituida por la totalidad de la población, es decir los 47 docentes, dado que, al representar una cantidad reducida, se asume al universo como muestra de estudio.</p>

Anexo 2. Cuestionario de Comunicación Organizacional

Nombre: _____ **Edad:** _____

Área: _____ **Cargo:** _____

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ella y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco.

Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente. Gracias por su colaboración.

Siempre 5
 Frecuentemente 4
 Algunas veces 3
 Ocasionalmente 2
 Nunca 1

N	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?					
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?					
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?					
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?					
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?					
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?					
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?					
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?					
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?					
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?					
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?					

Anexo 3. Constancia de la institución educativa



INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA
Liceo San Agustín

INICIAL PRIMARIA SECUNDARIA

R.D. 0770-99 UGEL 02

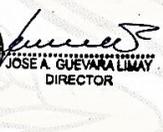
El Director Dr. José Guevara Limay de la I.E.Pr. Liceo San Agustín de la UGEL N. 02 Rímac que suscribe otorga:

CONSTANCIA DE INVESTIGACIÓN

A la Sra. **TANIA SOLEDAD CRUZADO RIMACHE** con DNI N° 45060363 de la carrera de PSICOLOGÍA de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega del grupo suficiencia 174 ha sido aceptada en nuestra institución Educativa Liceo San Agustín para realizar su trabajo de investigación titulada “La Comunicación Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Liceo San Agustín, periodo 2018” que se realizó el 18 de diciembre del 2018

Se extiende la presente Constancia a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

SMP, 21 de diciembre del 2018


JOSE A. GUEVARA LIMAY
DIRECTOR



Plagiarism Checker X Originality Report

Similarity Found: 14%

Date: viernes, Mayo 10, 2019

Statistics: 2276 words Plagiarized / 16012 Total words

Remarks: Low Plagiarism Detected - Your Document needs Optional
Improvement.

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y
TRABAJO SOCIAL / Trabajo de Suficiencia Profesional La comunicación
organizacional entre los docentes de la institución educativa Liceo San Agustín
en el distrito San Martín de Porres, periodo 2018. Para optar el Título
Profesional de Licenciada en Psicología Presentado por: Autor: Tania Soledad
Cruzado Rimache Lima – Perú 2019