

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL



**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL NIVEL DE
ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
SECUNDARIA INDUSTRIAL 32 DE LA CIUDAD DE PUNO**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. MAYDA ALICIA LOPE ASTETE

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL NIVEL DE
ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
SECUNDARIA INDUSTRIAL 32 DE LA CIUDAD DE PUNO

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. MAYDA ALICIA LOPE ASTETE



PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 27-01-2017

APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE:


Dr. Mario García Tejada

PRIMER MIEMBRO:


Dr. Flavio Abarca Macedo

SEGUNDO MIEMBRO:


M. Sc. María Bobadilla Quispe

DIRECTOR DE TESIS:


Lic. Fermín Gómez Pineda

Área: Relaciones Públicas

Tema: Gestión de la Comunicación

DEDICATORIA

A Dios por ser el guía de mi vida personal, familiar y profesional, a mis padres Alfonso Lope Choque y Alberta Astete Pérez a quienes amo porque son mi fortaleza, a mis hermanos Maricielo, Lucero y Andree por que son quienes siguen mis pasos y me motivan crecer profesionalmente, y finalmente a la vida por todo lo aprendido.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Universidad Nacional del Altiplano Puno, a la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social y a los docentes que la componen, porque durante los cinco años de formación académica han vertido sus conocimientos en cientos de estudiantes como yo, dándonos de esta manera, la oportunidad de forjarnos como profesionales en las Ciencias de la Comunicación.

Agradezco también a todas las personas que fueron participes de este proceso, a los doctores en educación Armando Hiquisi Tito y Paul Mamani Tisnado, director y sub director de la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de Puno, por permitirme realizar esta investigación en el centro educativo que dirigen, de igual manera, agradezco la participación y el apoyo de los docentes que amablemente participaron del proceso de recolección de datos, ya que sin ellos no sería posible haber llevado a cabo esta indagación.

A mi director de tesis, Lic. Fermín Gómez Pineda, por absolver mis dudas y enmendar mis desaciertos, a mis jurados de tesis, Dr. Mario García Tejada, Dr. Flavio Abarca Macedo y M. Sc. María Bobadilla Quispe, por encaminar esta investigación hacia buen rumbo.

A mis padres quienes son mis mayores promotores durante este proceso de formación que empezó hace 19 años atrás, cuando apenas emprendía el nivel inicial, desde entonces hasta el día de hoy continúan motivando mi crecimiento intelectual y profesional.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: REVISIÓN DE LITERATURA	
1. REVISIÓN DE LITERATURA	13
1.1. ANTECEDENTES	13
1.2. SUSTENTO TEÓRICO	16
1.2.1. Comunicación Interna	16
1.2.1.1. Características de la Comunicación Interna	19
1.2.2. Definición de Gestión	21
1.2.3. Gestión de la Comunicación Interna	21
1.2.3.1. Planificación de la Comunicación Interna	22
1.2.3.1.1. Diagnóstico Situacional de la Comunicación	26
1.2.3.1.2. Herramientas Comunicacionales	27
1.2.3.1.3. Plan de Comunicación	31
1.2.3.2. Ejecución de la Comunicación Interna	34
1.2.4. Organización Institucional	37
1.2.4.1. Determinación de la Estructura Institucional	39
1.2.4.2. Descripción de Funciones y Normas	41
1.2.4.3. Racionalización de Personal	44

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

	Pág.
2. MATERIALES Y MÉTODOS	50
2.1. METODOLOGÍA	50
2.1.1. Tipo de Investigación	50
2.1.2. Diseño	50
2.1.3. Población	51
2.1.4. Muestra	51
2.1.5. Técnicas e Instrumentos	51
2.1.6. Procedimiento de Tratamiento de Datos	52
2.2. MATERIALES	54

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	55
3.1. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	56
3.2. NIVEL DE ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	64
3.3. GRADO DE CORRELACIÓN ENTRE LAS DOS VARIABLES	74

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Nivel de Gestión de la Comunicación Interna	57
Figura 2: Nivel de Organización Institucional	65
Figura 3: Relación entre la Gestión de la Comunicación Interna y el Nivel de Organización Institucional	76

ÍNDICE DE TABLAS

	Págs.
Tabla 1: Población de Docentes	51
Tabla 2: Escala de Valoración del Coeficiente de Correlación	54
Tabla 3: Nivel de Gestión de la Comunicación Interna	57
Tabla 4: Nivel de Planificación de la Comunicación Interna	59
Tabla 5: Nivel de Ejecución de la Comunicación Planificada	61
Tabla 6: Nivel de Organización Institucional	65
Tabla 7: Nivel de Determinación de la Estructura Institucional	68
Tabla 8: Nivel de Descripción de Funciones, Normas y Elaboración de Instrumentos	70
Tabla 9: Nivel de Racionalización de Personal	72
Tabla 10: Correlación entre la Gestión de la Comunicación Interna y el Nivel de Organización Institucional	75

RESUMEN

El tema de la comunicación en las instituciones educativas es sub-valorado e ignorado. En la casi totalidad de las instituciones educativas del país, cuando se aborda el tema de la administración educativa, la comunicación institucional es apenas un apéndice de las preocupaciones. Esta investigación tiene como propósito principal determinar el grado de correlación que existe entre el nivel de gestión de la comunicación interna y el nivel de organización institucional en la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno, la investigación corresponde a los dos primeros trimestres del año escolar 2016. La población de estudio estuvo constituida por 41 docentes nombrados de la institución mencionada. La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario. El diseño de investigación asumido fue el tipo correlacional. Como resultado de las técnicas e instrumentos aplicados se obtuvo que la IES Industrial 32, estaría bien organizada en la medida en que su comunicación interna sea efectivamente óptima, ya que su sistema nervioso es la comunicación, de manera que si la comunicación es regular, el nivel de organización institucional será también regular, por eso, cuanto mejor sea la comunicación interna, mejor será la organización de la institución educativa. La conclusión principal a la que se arriba, señala que, el grado de correlación que existe es moderado y directo entre el nivel de gestión de la comunicación interna y el nivel de organización institucional.

Palabras claves: Gestión de la comunicación, comunicación interna, organización institucional, planificación y ejecución de la comunicación, estructura institucional y racionalización.

ABSTRACT

The subject of communication in educational institutions is undervalued and ignored. In almost all educational institutions in the country, when addressing the issue of educational administration, institutional communication is hardly an appendix of concerns. The main purpose of this research is to determine the degree of correlation that exists between the level of management of internal communication and the level of institutional organization in the Secondary Educational Institution 32 of the city of Puno, the investigation corresponds to the first two quarters of School year 2016. The study population consisted of 41 teachers named from the aforementioned institution. The research technique used was the survey, its instrument being the questionnaire. The assumed research design was the correlational type. As a result of the applied techniques and instruments it was obtained that the IES Industrial 32, would be well organized to the extent that its internal communication is effectively optimal, since its nervous system is communication, so that if communication is regular, the Level of institutional organization will also be regular, so the better the internal communication, the better the organization of the educational institution. The main conclusion is that the degree of correlation that exists is moderate and direct between the level of management of internal communication and the level of institutional organization.

Key words: Communication management, internal communication, institutional organization, communication planning and execution, institutional structure and rationalization.

INTRODUCCIÓN

El manejo de las comunicaciones en una organización tiene un alto nivel de importancia, ya que se convierte en un pilar importante en la meta de la organización.

Cuando se fundamenta la comunicación tanto organizacional como personal, se comprende mejor qué ocurre en el entorno y cuáles son las consecuencias de comunicar, y es por eso que es fundamental estudiar los comportamientos a todo nivel.

Los estudios referidos a la relación de la comunicación con la organización de una institución educativa son inexistentes. El tema de la comunicación en las instituciones educativas es sub-valorado o ignorado. En la casi totalidad de las instituciones educativas del país, cuando se aborda el tema de la administración educativa, la comunicación institucional es apenas un apéndice de las preocupaciones.

En esta investigación se asume que la gestión de la comunicación interna es el proceso de dirigir y promover un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación, para apoyar la labor de la institución educativa respecto del quehacer educativo, para que cada quien realice su trabajo o la tarea encomendada de optima manera. En este sentido, tienen razón Rivera y otros (2005), cuando señalan que la comunicación, como herramienta de gestión organizacional, debe planificarse para ejecutarla de manera efectiva en favor del buen desarrollo educativo.

Además, se sostiene que la gestión de la comunicación es importante, porque tiene que ver directamente con el desarrollo de una empresa y en general, con el desarrollo de una institución de servicios como es el caso de una institución educativa. El fracaso de las organizaciones es debido, como sostienen Guzmán y otros (2006), “en

algunos casos porque sus sistemas de comunicación tanto internos como externos han sido muy deficientes o lo que es peor, no han existido” (p. 16).

Por otro lado, se asume que, la organización es un proceso de la administración en general que consiste en determinar (crear) la estructura de la institución y proveer de los recursos humanos, económicos y materiales que requiere para que funcione adecuadamente y, además, consiste en dotarle de las funciones y normas que lo guíen por un determinado tiempo. Esta variable de investigación, en consecuencia, se divide en tres áreas: Determinación de la estructura institucional; descripción de funciones y normas; y racionalización del personal. Estas tres áreas son, a la vez, las dimensiones del “nivel de organización institucional”.

Por consiguiente el objetivo general de esta investigación es: “Determinar el grado de correlación que existe entre la gestión de la comunicación interna y el nivel de organización institucional en la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno”. Los objetivos específicos se plantearon en función de los problemas e hipótesis específicos: “Identificar el nivel de la gestión de la comunicación interna en la IES Industrial 32, según la evaluación de los docentes”; y “Establecer el nivel de organización institucional de la IES Industrial 32, según la evaluación de los docentes”.

CAPÍTULO I

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. ANTECEDENTES:

Estrada y Restrepo (2010), presentan en la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, un artículo científico titulado: “Modelo de comunicación para organizaciones cambiantes”. El objetivo evidente del estudio realizado es la determinación de la influencia de un modelo de comunicación interna en el desarrollo de las organizaciones empresariales. De las conclusiones a las que arriban se destacan dos: 1ª Las organizaciones cambiantes pueden evolucionar o involucionar debido a los continuos riesgos que tiene en las variables internas y externas que la afectan, para lo cual se requiere estar continuamente identificando cual es el sistema de comunicación más apropiado que le permita obtener los logros establecidos. 2ª La aplicación del modelo en una empresa agrega fortalezas a la gestión empresarial ya que posibilita identificar la fase evolutiva de la misma y permite conocer el actuar de los emisores y/o receptores encaminados a alcanzar los resultados propuestos.

En la Universidad Politécnica de Madrid, Navarro (2012), sustenta una tesis titulada: “La comunicación y su importancia en la gestión de proyectos, plan de comunicación de una empresa constructora”. En esta investigación el principal

objetivo que se propone es analizar la importancia de la comunicación en la gestión de proyectos y en las empresas. El trabajo pretende servir de guía para poder realizar una buena gestión de la comunicación interna, aquella que tiene lugar dentro de una organización, ya que es clave comenzar por definir y gestionar esta, antes de lanzarnos a la comunicación externa y el mundo de la publicidad. La conclusión principal a la que arriba sostiene que debemos entender la comunicación como una herramienta muy válida para la consecución de los objetivos marcados por la empresa. El plan de comunicación es un instrumento metodológico que permite responder a la pregunta ¿cómo solucionar eficazmente la necesidad de comunicar dentro de mi empresa?

En la Universidad de Málaga, España, Villena (2013), presenta una tesis cuyo título es: “La gestión de la comunicación en las empresas de moda españolas”. Uno de los objetivos del estudio fue describir la estructura de los departamentos de comunicación de las empresas de moda seleccionadas para definir las características que enmarcan su modelo de planificación estratégica de comunicación. El otro objetivo fue analizar el empleo de internet por parte de las empresas de moda españolas objeto de estudio a través de su página web y la sala de prensa virtual y determinar cuáles son las herramientas que definen al sector. Entre las conclusiones más importantes se destacan que el 60% de las compañías de moda analizadas cuentan con un departamento de comunicación, lo que supone que el 40% han internalizado este servicio. Este último sucede normalmente para abaratar costos y ofrecer un producto mucho más profesionalizado, dado que en todos los casos estudiados, las firmas acuden a gabinetes especializados en comunicación de moda con amplia experiencia en estas cuentas para lograr el máximo impacto. Por otro lado, las herramientas de comunicación más comunes dentro de la empresa de moda

son, en la comunicación interna, la intranet y las reuniones de trabajo. A estas herramientas se suman las notas de prensa, los comunicados y los desieres (deseos), sin olvidarnos de los desfiles de moda y los showroom (exposiciones en una sala), en la comunicación externa.

En la Revista *Negotium*, Rivera et al. (2005), se publica un artículo referido a la investigación de campo realizada al personal administrativo activo de las diferentes facultades y dependencias de la Universidad de Zulia. El objetivo general fue analizar la gestión comunicacional por la alta gerencia universitaria; en tanto que los objetivos específicos fueron determinar la importancia de la comunicación para el funcionamiento de las organizaciones e identificar la comunicación como una herramienta de la alta gerencia para el consenso entre todos los empleados. De este estudio se hallan dos conclusiones: 1ª La alta gerencia universitaria tiene limitaciones para llevar a la práctica la difusión de la política comunicacional a todos los niveles de la comunidad universitaria; 2ª Los principios básicos contemplados en la filosofía de gestión son desconocidos por la mayoría del personal administrativo al no divulgarlos a todos los niveles y, por ende, estos no se identifican con la institución.

1.2. SUSTENTO TEÓRICO

1.2.1. Comunicación interna

Barba y Cabrera (2003) dicen: La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general.

Para Kreps (1995), la comunicación interna es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización.

Según menciona Carla Cirigliano, la comunicación interna sirve para que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al management esto se lo vincula con la motivación personal. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Dentro del ámbito de la comunicación organizacional existen, a grandes rasgos, dos tipos principales de comunicación, comunicación interna y comunicación externa, cuya distinción viene establecida por el tipo de público al que se dirigen.

Tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas a lo largo de los últimos años se manifiesta una mayor preocupación por el conocimiento y gestión de las necesidades del personal, el fortalecimiento de los programas de formación, el diseño e implementación de instrumentos de evaluación del rendimiento de los empleados y la flexibilización de las retribuciones. Todos estos factores, en su conjunto, determinan la identificación de la función de comunicación

interna como un factor estratégico del cambio hacia mayores niveles de motivación laboral, desempeño y compromiso con los objetivos de la organización. Así, la comunicación interna se convierte, al mismo tiempo, en una necesidad reconocida por los trabajadores y en un agente dinamizador para el cambio. (Cabanas y Vilanova, 2005, p. 3)

La comunicación interna se define como: herramienta a disposición de la gerencia, en sus distintos niveles, para mejorar el grado de comprensión, compromiso y movilización de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales y/o departamentales (Gómez, 2007).

En las relaciones internas de la entidad adquieren protagonismo los empleados. Podemos establecer cuatro tipos de relaciones.

- Empleado con vida personal: conecta a los empleados con información general y productos residentes fuera de la organización.
- Empleado con la empresa o institución: conecta a los empleados con herramientas e información general de la compañía.
- Empleado con empleado: conecta a los empleados con otros empleados, departamentos y grupos organizativos.
- Empleado con empleo: conecta a los empleados con herramientas orientadas a su puesto de trabajo y funciones.

En correspondencia con estas relaciones que se establecen dentro de la empresa nos vamos a encontrar con diferentes tipos de información que requieren los empleados y que debe gestionar la comunicación interna:

- Información sobre la empresa o institución, saber cuál es el pasado, presente y futuro de la organización, así como sus objetivos y sus políticas.
- Información personal relacionada con su puesto de trabajo en la organización, como el salario, las normativas de la empresa y las condiciones laborales.
- Información sobre su puesto en concreto, para que sepan lo que deben hacer y cómo hacerlo, información específica y complementaria para desarrollar su trabajo de una forma eficiente, tales como normativas del sector, información del mercado, competencia, información bursátil, nuevos avances, informes o estudios, etc.

La relación de la compañía con los públicos internos supone enormes ventajas, tales como:

- Iguales oportunidades de acceso a información para todos los empleados, independientemente del departamento o área a la que pertenezcan, de su puesto o responsabilidad y de su situación geográfica.
- Mejor relación entre la compañía y los empleados, alineando a la compañía con las prioridades de los empleados y a éstos con la estrategia.
- El establecimiento de un marco de trabajo para compartir experiencias.
- Mejorar la eficiencia.
- Mejorar la productividad
- Creación de inercia de participación para gestión de conocimiento
- Promover la colaboración

- Creación de opinión

1.2.1.1. Características de la comunicación interna

La comunicación se orienta en tres sentidos:

- *Sentido descendente*, desde la dirección hasta los empleados (desde la cúspide de la pirámide hasta la base). Todo nivel de organización necesita información que pasar en forma descendente por toda la organización. Las personas trabajan mejor cuando saben exactamente lo que sus superiores esperan de ellos, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades y sus privilegios. Se transmiten órdenes y decisiones. Si la comunicación descendente no funciona correctamente, esto puede ser debido a varias razones: por una parte, a que la información no les haya sido comunicada. Por otro lado, puede ser que los empleados carezcan de la aptitud necesaria para comunicarse. Por ello para mejorar sus comunicaciones descendentes la organización debe dotar a sus empleados de algún tipo de capacitación en las comunicaciones. También hay que señalar, que quizá la razón principal por la que la dirección no se comunica con tanta frecuencia como debiera es porque no está segura de lo que debe comunicar, de cuánto debe comunicar y de qué manera debe comunicarlo.
- *Sentido ascendente*, desde la base hasta la cúspide o dirección. Es la comunicación que realizan los empleados al expresar demandas, sugerencias, opiniones, quejas o justificar ante la dirección el cumplimiento de las órdenes. La dirección necesita información para tomar las decisiones y elaborar los planes para la organización, la dirección general debe incitar y estimular al personal de todos los niveles a que se comuniquen hacia arriba,

para estar todo lo informados que sea posible. La comunicación ascendente implica el desarrollo de relaciones con los empleados con el objetivo de estimular y recompensar la comunicación de problemas, opiniones y dificultades.

- *Comunicación horizontal*, llevada a cabo entre miembros y departamentos. En este caso existe una relación informativa equilibrada. Esta comunicación en una organización se produce de dos formas: formal, relacionada con el trabajo corriente de la organización; e Informal, por razones sociales o de compañerismo. En algunas entidades, sobre todo en las grandes empresas, este tipo de comunicaciones se ven afectadas por las barreras de actitud, percepción y comprensión que caracterizan la comunicación ascendente y descendente. Entre las que se encuentran la desconfianza y la rivalidad; separación física; falta de un lenguaje común; competencia para obtener logros o ascensos. Pero, por otro lado, existen factores que unifican, promueven y estimulan la comunicación entre personas al mismo nivel: actitud común frente a jefes y subordinados; contacto social informal en los espacios destinados al descanso y al ocio dentro de la organización; conocimientos comunes, etc. La comunicación informal tiende a estar mucho más libre de barreras. (Kreps, 1995, p. 145)

Degot (1988), afirma que desde hace unos diez años una de las principales transformaciones de las organizaciones en la mayoría de los países europeos ha consistido en el reconocimiento del papel estratégico de la comunicación interna. En pocos años la función de la comunicación interna se ha elevado a la categoría de función directiva, se le ha dotado de ubicación física en la organización y asignado

presupuesto y capital humano en la medida en que se han diversificado las actividades asignadas a dicha función.

1.2.2. Definición de Gestión

Hay distintas maneras de definir la Gestión según sea el campo del cual se ocupe y los procesos que involucre, sin embargo, en esta investigación identificaremos la definición de gestión en organizaciones e instituciones según sea el caso, las organizaciones requieren ser dirigidas eficientemente, a fin de garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales en la búsqueda de alcanzar los objetivos institucionales entre todas las personas que forman parte de las mismas.

Como definen Ivanevich, Lorenzi y Skinner(1997), la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

Jordán (1996), concibe la gestión como el acto de dirigir metas, estrategias que conduzcan la puesta en marcha de la política general de la empresa, para tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.

Para González (2011), el término gestión es sinónimo de dirección de empresas.

Por su parte Ramírez, señala textualmente lo siguiente:

La palabra gestión, significa, según la Real Academia Española, administrar. Es decir, hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos. A quien efectúe diligencias para lograr un objetivo se le llama gestor. Gestor, es, pues, quien gestiona, es decir, quien ejecuta acciones para llegar a un resultado. (Ramírez, 2010, p.24).

1.2.3. Gestión de la comunicación interna

Según La Guía de los Fundamentos de Gestión de Proyectos - PMBOK (2013), la gestión de la comunicación incluye los procesos requeridos para asegurar una planificación oportuna y apropiada de esta comunicación, así como una correcta selección de los datos a comunicar, los procesos de creación, distribución, almacenamiento, recuperación, control y seguimiento de dicha comunicación y la disposición final de la información del proyecto. (p. 17).

Fernández (1997), la comunicación es una herramienta de gestión, es el sistema nervioso de toda organización humana, para lograr el consenso entre sus miembros respecto de las actividades y trabajos que sean necesarios realizar para alcanzar los objetivos y metas previstas.

Por su parte Ongallo (2008), señala que la comunicación es, ante todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. Más adelante, este mismo autor sostiene que la comunicación es un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo (p. 14).

Hellhriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002), respecto de la comunicación en las organizaciones, señalan lo siguiente:

En las organizaciones, los gerentes se sirven del proceso de comunicación para desempeñar sus cuatro funciones principales (planeación, organización, dirección y control). En virtud de que deben tener acceso a información pertinente a fin de tomar decisiones bien fundadas, los gerentes eficaces constituyen redes de

contactos que facilitan el intercambio, la interpretación y la difusión de la información. Tales contactos les ayudan a convertirse en los centros nerviosos de sus organizaciones. (p. 431)

Interpretando los conceptos que emplean los autores, en el caso de una institución educativa, los directores requieren de una adecuada comunicación para tomar las decisiones más acertadas que le permitan mejorar la educación en favor de los estudiantes, es decir, la calidad educativa, pasa necesariamente por una adecuada comunicación interna.

La comunicación interna se realiza dentro de la institución educativa y, en general, dentro de toda organización. Es aquella comunicación, como deja entender Fernández (1997), que consiste en el intercambio de información necesaria para que se cumplan con las funciones o tareas que aseguran el funcionamiento de una institución.

Por consiguiente, la gestión de la comunicación interna es el proceso de dirigir y promover un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de la institución educativa respecto del quehacer educativo para que cada quien realice su trabajo o la tarea encomendada de óptima manera. Este proceso comprende básicamente la planificación y la ejecución. En este sentido tienen razón Rivera y otros (2005), cuando señalan que la comunicación, como herramienta de gestión organizacional, debe planificarse para ejecutarla de manera efectiva en favor del buen desarrollo educativo.

La gestión de la comunicación es importante porque tiene que ver directamente con el desarrollo de una empresa y, en general, con el desarrollo de una

institución de servicios como es el caso de una institución educativa. El fracaso de las organizaciones es debido, como sostienen Guzmán y otros (2006), en algunos casos porque sus sistemas de comunicación tanto internos como externos han sido muy deficientes o lo que es peor, no han existido.

Esta es la razón por la que en el presente estudio se consideran dos dimensiones, que a su vez se refieren a los dos procesos básicos de la gestión de la comunicación: la planificación y su ejecución.

1.2.3.1. Planificación de la comunicación interna

Según Koontz y otros (2008), la planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas.

La planificación, en general, es un proceso racional de toma de decisiones acerca de un asunto determinado. En el caso de la planificación de la comunicación interna, Ongallo (2008) señala que el fin principal del plan de comunicación interna es transmitir los objetivos y valores de la organización a todos sus miembros. Más adelante este mismo autor sostiene que los objetivos del plan de comunicación interna son los siguientes:

- Potenciar y ordenar el flujo de información, tanto en los canales ascendentes, como en los descendentes y horizontales.
- Sensibilizar a todos los miembros de la organización, en especial a los directivos y niveles intermedios, en el manejo de las herramientas de comunicación.

- Servir como instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización.

La planificación es una de las cuatro etapas del proceso de administración general, en primer lugar permite proyectar las metas y objetivos que se pretenden alcanzar, para así establecer los métodos, actividades y estrategias, que llevarán a la consecución de todas las perspectivas que se procura lograr. En segundo lugar, es relevante señalar que la planificación de la comunicación, se convierte en una herramienta práctica en el proceso de alineación de la comunicación integral a las prioridades estratégicas de la institución, tal es el caso, que a nivel interno dentro de la empresa la comunicación tiene un sentido instrumental y está al servicio de determinados objetivos. (Fernández, 1999).

La planificación de la comunicación, está estructurada de las siguientes fases:

- **Análisis de la situación actual:** Evaluación pormenorizada y rigurosa de la institución/organización en cuanto a la gestión de la comunicación y organización.
- **Planificación:** Estructuración de una matriz, en la que se establezca sistemáticamente el conjunto de actividades, estratégicas y tácticas que mejoren el desarrollo organizacional y comunicacional.
- **Ejecución:** Poner en acción los planes.
- **Seguimiento:** Realizar mediciones y verificaciones que permitan conocer al avance y eficacia del plan estratégico, ya puesto en marcha.

1.2.3.1.1. Diagnóstico situacional de la comunicación

El proceso de la planificación de la comunicación interna empieza necesariamente por un diagnóstico situacional. En este sentido, Guzmán y otros (2006) señalan que todo plan de comunicación debe primero determinar la situación en la que se encuentra. Identificar la frecuencia, los medios e instrumentos, los propósitos de la comunicación, etc.

Mencionado por Idalberto Chiavenato (2007), el término Diagnóstico Situacional tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada Enfoque Situacional o Contingencial, que es una corriente que parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional. Es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

En este caso como se trata de diagnosticar la Comunicación Interna de la institución educativa se puede:

- Entrevistas a integrantes
- Análisis de documentos: Por documentos definimos todo material normativo o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos.
- Observación
- Diagramar un FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Así mismo, Cirigliano propone tomar en cuenta los siguientes aspectos durante la realización del diagnóstico situacional de la comunicación:

- Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación institucional
- Reconocer la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su imagen de la institución, su percepción de otros miembros de la organización y sus interlocutores
- Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la organización
- Analizar el contenido y la forma de los mensajes
- Evaluar los flujos y recursos comunicacionales

En tal sentido, el diagnóstico es una forma de construir el proceso participativo en una organización, por lo tanto, es conveniente que esta labor la realice un grupo y no una sola persona ya que la complejidad de miradas la hacen más enriquecedora.

Luego, en función de la situación en la que se encuentra la comunicación interna, se debe tomar decisiones acerca de los objetivos y metas de la comunicación. Estos objetivos y metas deben estar referidos a la potenciación del flujo de información, a la toma de conciencia de los funcionarios y de todos los miembros de la empresa o institución de servicios acerca del manejo de todos los medios e instrumentos de comunicación y, lo más importante, estos objetivos y metas deben estar referidos a los contenidos de la difusión o de la comunicación propiamente dicha.

1.2.3.1.2. Herramientas comunicacionales

El otro elemento de la planificación de la comunicación, según Gonzales (2011), es la elección de las estrategias de comunicación. Entre las principales

estrategias se destacan la electrónica, la escrita, oral, la audiovisual, y la comunicación interpersonal e intrapersonal.

Tomando los aportes del artículo de Cigliano sobre Gestión de la Comunicación interna en las Organizaciones, menciona, es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos se desarrollan a continuación:

- Carta al Personal: Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado.
- Cartelera: Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.
- Cuadernillo de Bienvenida: Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

- **Manuales de estilo:** Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.
- **Folleto:** Sobre temas particulares se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.
- **Publicación Institucional:** Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.
- **Reuniones:** Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.
- **Buzón de Comunicaciones:** Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

- Medios electrónicos: Las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia.

En el caso de una institución educativa, se pueden utilizar todas estas estrategias, sin embargo, las más efectivas y adecuadas vienen a ser la comunicación electrónica, escrita y grupal. La comunicación electrónica se refiere a la comunicación telefónica y a la que se da por el sistema internet. La comunicación escrita se da mediante los oficios, las cartas, los memorandos, los informes, las citas, etc. La comunicación grupal se refiere a las conferencias, foros, seminarios, asambleas, etc.

Durante la planificación también se deben determinar las actividades comunicacionales, como el recojo de las decisiones o informaciones, el diseño de los mensajes, la difusión propiamente dicha a través del medio o canal más efectivo, etc. Estas actividades, a su vez, tienen que ser acompañadas de un cronograma, es decir, de la determinación del tiempo.

La selección de los medios e instrumentos de comunicación es el otro elemento de la planificación de la comunicación interna. Las decisiones y las informaciones que cada docente debe conocer para cumplir adecuadamente sus funciones o tareas, requieren ser divulgadas a través de los medios e instrumentos más efectivos. Esto es lo que sostiene Villena, cuando textualmente

señala, la información debe llegar lo más pronto posible y en los términos en que fue elaborada por el emisor, haciéndose uso de los medios más efectivos (p.73).

En una institución educativa los medios más efectivos vendrían a ser el teléfono, el sistema internet, y más concretamente, el correo electrónico; luego, se tiene a los boletines y periódicos murales, las citas, y algunas veces, las gigantografías. En cuanto a la estrategia de la comunicación grupal, se tiene a las asambleas, los foros y conferencias, así como las entrevistas personales. En cada institución debe sacarse bastante provecho a estos medios de comunicación para que las decisiones e informaciones lleguen a los docentes y a los demás actores educativos, en su momento oportuno.

1.2.3.1.3. Plan de comunicación

Habiéndose tomado las decisiones respecto de los elementos señalados, lo que sigue es la elaboración del plan de comunicación, que es un documento escrito donde se detalla, de manera clara y secuencial, lo que se debe hacer en materia de comunicación institucional interna. Este plan debe ser discutido en una asamblea convocada por la dirección y aprobado por consenso. Lo que sucede en la realidad actual de las instituciones educativas del país, según Charaja (2011), no se dispone de ningún plan de comunicación interna. Ésta se realiza espontáneamente como una acción inherente a la naturaleza institucional.

Un plan de comunicación destinado al desarrollo organizacional debe dirigir sus esfuerzos a las siguientes perspectivas estratégicas:

- **Objetivos comunicacionales precisos:** que permitan alcanzar las metas institucionales.
- **Información clave:** a través de la difusión.

- **Identificar los públicos:** que permita reconocer los diversos públicos, de tal forma que garantice la estructuración correcta del mensaje, la utilización de canales idóneos y la posterior verificación de la comprensión de la información.
- **Mitigar las barreras comunicacionales:** que puedan ocasionar problemas en el proceso de difusión de la información, es decir, reducir los factores que puedan provocar distorsiones, interferencias y bloquear la normal comunicación entre la institución y sus públicos.

Lineamientos para el diseño de un plan de comunicación

De acuerdo a costa (2009), se precisa que el plan estratégico de comunicación integral es un documento en el cual se planifica efectivamente el conjunto de actividades, estrategias y tácticas a realizar, complementado con la utilización de una serie de instrumentos operativos, con las acciones y pasos previos de programación que se desarrollaran, para el cumplimiento eficiente de los objetivos a corto, mediano y largo plazo en la gestión global de comunicación de la comunicación. A continuación se presentan algunos alineamientos:

- Investigación de la situación comunicacional
- Análisis e interpretación de datos
- Planes estratégicos de comunicación
- Dirección y gestión de planes
- Seguimiento y control del desarrollo comunicacional

Estructura del plan de comunicación

El éxito del plan y del conjunto de estrategias, dependerá por tanto del buen desarrollo de la logística del mismo y del cronograma de trabajo, porque el plan de comunicaciones se hace tangible y palpable desde el momento en que empieza a funcionar. El plan de comunicación está constituido de las siguientes etapas:

- **Antecedente:** Análisis de la situación actual de la gestión de la comunicación
- **Justificación:** Exponer y analizar todas las razones comunicacionales, las cuales son de trascendental importancia, ya que sirven para motivar a realizar el plan estratégico.
- **Objetivos:** Se plantearán objetivos claros, concretos, medibles y alcanzables, de tal forma que se promueva los cambios necesarios positivos en las prácticas de la comunicación.
- **Público objetivo:** Es importante identificar y precisar exactamente los individuos hacia los cuales van dirigidas las estrategias del plan de comunicación.
- **El mensaje:** Corresponde a la estructura y contenido de la información que requiere transmitir.
- **Estrategia:** Esta determina la metodología y forma de realización de las actividades comunicacionales para cada uno de los públicos de interés.
- **Acciones:** Constituye la descripción detallada de las estrategias de comunicación con sus respectivas actividades, tácticas, recursos, medios y responsables.

- **Cronograma:** Se refiere a la formulación de un calendario para cumplir con las actividades, haciendo un registro pormenorizado de los planes de acción.
- **Presupuesto:** Proyección económica para la ejecución y operatividad del plan.
- **Evaluación y control:** Medición de resultados, cumplimiento de las actividades y estrategias del plan con el propósito de seguimiento y aplicar correctivos en el transcurso del mismo.

1.2.3.2. Ejecución de la comunicación interna

Cuando se habla de ejecución de la comunicación interna, se hace referencia a las acciones de comunicación que se realizan de acuerdo al plan aprobado. En este sentido tiene razón Fernández (1997), cuando deja entender que la ejecución de la comunicación es el uso de los medios e instrumentos para transmitir las decisiones de la autoridad y para informar acerca de todo aquello que los trabajadores requieren saber. Pero al mismo tiempo también es para recoger las opiniones, las quejas y denuncias de parte de los trabajadores. Es decir, se trata de hacer la comunicación de acuerdo al plan elaborado y aprobado institucionalmente.

En el caso de una institución educativa, la comunicación tiene que ejecutarse antes, durante y después de las labores educativas, y en el transcurso de todo el año escolar. Al respecto Ongallo (2008), señala que las asambleas organizacionales y las conferencias deben ser frecuentes para abordar temas que interesan a la marcha de la empresa, en este caso, de una institución educativa. Además, la comunicación escrita debe ser oportuna y coherente a las normas que rigen a la institución educativa.

Como sostiene Ríos (1995), para elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), las programaciones curriculares, los proyectos de innovación, etc., es necesario que se haga uso de las asambleas institucionales, de las conferencias y entrevistas. Para este efecto se hace uso también de los documentos escritos, como el oficio, el memorando, las citas, las cartas, los informes, etc. Las revistas, los boletines los periódicos murales y trípticos también pueden ser utilizados en la medida en que la institución educativa disponga del equipo de docentes, así como del financiamiento necesario.

En los casos que sean necesarios, como por ejemplo, para convocar a los padres de familia y a las instituciones, se puede hacer uso de los medios masivos de comunicación como la radio, la televisión y el sistema internet. El correo electrónico y el teléfono móvil son los otros medios que pueden ser utilizados para convocar y asegurar la concurrencia de los docentes, en los casos en que se deben tomar decisiones institucionales o, en su defecto, cuando se trata de informar acerca de la marcha de la institución educativa.

Como sostienen Rivera y otros (2005), la gestión de la comunicación exige que se sepa utilizar efectivamente todos los medios e instrumentos comunicacionales disponibles con la finalidad de que las actividades educativas se realicen adecuadamente. Lo que se trata, al final de cuentas, es que los objetivos y las metas educativas se alcancen al final del año escolar.

Como ya se dijo, los medios e instrumentos que en la institución educativa se deben utilizar con frecuencia, son los siguientes: Las asambleas institucionales para abordar temas que involucren a todos o tienen que ver con los objetivos estratégicos; las mesas de diálogo para los problemas que se presenten en el transcurso del año escolar; las entrevistas personales con los

trabajadores administrativos, con los docentes, con los estudiantes o con los padres de familia.

Los otros medios que se deben utilizar con frecuencia, de acuerdo a los asuntos y a los contextos que se presentan son las conferencias, las comunicaciones escritas, la publicación de revistas, boletines o trípticos. Los periódicos murales son una alternativa de comunicación permanente para asuntos recurrentes. El uso de los medios masivos de comunicación como la televisión, las emisoras radiales, los periódicos o diarios locales deben utilizarse con frecuencia para asuntos que interesan a los estudiantes, a los padres de familia y a la opinión pública.

El sistema de internet es muy importante para la toma de decisiones grupales entre docentes de la misma especialidad o para informar asuntos concretos que refuercen el conocimiento o motiven la ejecución de determinadas actividades. El uso del celular es un medio fundamental en la comunicación personal entre los docentes, los estudiantes, los padres de familia y las autoridades educativas. Su uso es imprescindible para asegurar el cumplimiento de los acuerdos y la ejecución de las actividades educativas previstas.

1.2.4. Organización institucional

Es el nombre de la segunda variable de estudio. Cuando se habla de organización institucional se hace referencia al segundo proceso o función de la administración en general. Es decir, a la determinación de la estructura institucional, a la descripción de funciones y normas, y a la racionalización del personal que trabaja. El término “nivel” se refiere al grado en que está organizada una institución educativa, es decir, es la escala de valoración en la que se puede ubicar la organización de una institución educativa.

En todo caso, el término central o principal de esta variable es el concepto de organización. Una primera definición corresponde a Pavia (2012), quien textualmente señala que cuando se habla de organización, se hace alusión a la ordenación sistemática de persona realizada con una finalidad específica. Más adelante, esta misma fuente señala que, aunque existen distintos tipos de organización, todas tienen en común los siguientes aspectos:

- Tienen un propósito definido que se corresponde con las metas que la empresa quiere alcanzar.
- Están compuestas por personas, que son las responsables de alcanzar dichos objetivos empresariales.
- Se utilizan una serie de métodos y disposiciones para definir y delimitar el comportamiento de las personas en la empresa.

Por tanto, organización viene del verbo organizar y, este verbo, se refiere al proceso de tratar con los recursos para lograr los objetivos empresariales, en este caso, se trata de lograr los objetivos educativos. Cuando se habla de tratar con los recursos, se hace alusión a desplegar los siguientes puntos:

- La división del trabajo, materializada en puestos y departamentos.
- Las líneas de autoridad formal.
- Los mecanismos utilizados para coordinar los diversos puestos y labores en la organización.

Para Robbins y Coulter (2005), la organización como una función de la administración es el proceso que consiste en crear la estructura de una organización.

Estos autores distinguen los dos significados del término organización. El primer significado se refiere a la segunda función o proceso de la administración que se realiza conjuntamente con la planificación; mientras que el segundo significado, a la estructura de una entidad o institución. Por consiguiente, cuando se habla de crear la estructura de una organización, se refiere a la estructura de una institución educativa.

Por su parte Certo (2001), señala que organizar es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo. Para este autor, el término organización proviene del verbo organizar y, por lo tanto, es considerado como una función de la administración en general. De la misma manera Datf y Marcic (2006), señalan textualmente que “organizar es el despliegue de los recursos de la empresa para el logro de metas estratégicas.

En resumen, según las fuentes tomadas para este estudio, la organización es un proceso de la administración en general que consiste en determinar (crear) la estructura de la institución y proveer de los recursos humanos, económicos y materiales que requiere para que funcione adecuadamente y, además, consiste en dotarle de las funciones y normas que lo guíen por un determinado tiempo. Esta viable de investigación, en consecuencia, se divide en tres áreas: Determinación de la

estructura institucional; Descripción de funciones y normas; y Racionalización del personal. Estas tres áreas son, a la vez, las dimensiones de la variable de investigación denominada: “nivel de organización institucional”.

En esta investigación se quiere probar que el nivel de organización de una institución educativa está directamente relacionado con la gestión de la comunicación interna que realizan las autoridades. El supuesto se basa en la postura que asume Ríos (1995), quien señala que una institución privada o pública estará bien organizada en la medida en que su comunicación interna sea efectivamente óptima. A esto se suma Daft (2006), quien deja entender que el sistema nervioso de toda organización humana es la comunicación. Por eso aquí se considera que cuanto mejor sea la comunicación interna, mejor será la organización de la institución educativa.

1.2.4.1. Determinación de la estructura institucional

Según dejan entender Robbins y Coulter (2005), todo proceso de organización empieza con el establecimiento de la estructura de la empresa, en este caso de la institución educativa. Pero, para determinar la estructura institucional es necesario, primero, identificar los objetivos y metas que ya se acordaron durante la planificación. Toda estructura o conjunto de órganos debe corresponder a los objetivos y a las metas que la institución educativa se propone alcanzar al final de un periodo determinado. Esta actividad no es solo asunto de las autoridades o de la persona encargada de redactar el instrumento de gestión, es un asunto de participación y acuerdo consensuado de la mayoría de los integrantes de la institución educativa.

De la misma manera tiene que procederse con la identificación de la visión y misión, elementos esenciales en la identidad de una institución educativa y, por consiguiente, de un instrumento de gestión estratégica como es el proyecto educativo institucional (PEI).

Todas estas actividades implican el uso permanente de la comunicación en sus diferentes formas. Sin comunicación es imposible que los actores educativos, empezando por las autoridades y terminando en los padres de familia, puedan identificar los elementos básicos de la estructura de una institución educativa. No se trata de una comunicación espontánea, sino de una comunicación direccionada a los propósitos de la organización institucional, es decir, la comunicación debe buscar que los elementos básicos de la estructura, se identifiquen por consenso. Inclusive, las actividades correspondientes al logro de objetivos, debe ser consideradas durante este proceso.

Como sostiene Chiavenato (2001), la división del trabajo viene a ser la determinación de las actividades laborales o funciones que los miembros de una organización deben realizar para lograr los objetivos y las metas trazadas en la empresa. Esas actividades tienen que ordenarse de manera que no haya repeticiones ni, mucho menos, desgaste de energías ni recursos de manera innecesaria. A esto se llama, en administración, la división del trabajo. En el caso de una institución educativa, el trabajo curricular está dividido y organizado desde el Ministerio de Educación. Como todos saben, están divididas en niveles educativos, en grados de estudios, en áreas curriculares y éstas en unidades didácticas. En todo caso, solo es asunto de que las autoridades socialicen esta división existente y asignen al personal que reúna el perfil correspondiente dentro de esta estructura prevista por el Ministerio de Educación.

Existen otras actividades, como sostiene Charaja (2011), denominadas actividades extracurriculares. Entre estas actividades se tiene a las cívico-patrióticas, a las actividades deportivas y, en algunos casos, las obras de construcción, que requieren del ordenamiento y de la división del trabajo según determinados parámetros que tienen que ver con la política institucional.

Cuando ya se tiene el trabajo ordenado y dividido, se hace necesaria la creación de la estructura institucional. La estructura de una institución está conformada por los órganos o áreas que son necesarias para ejecutar las actividades educativas correspondientes. Para el caso de las instituciones educativas, la estructura básica está determinada en las normas correspondientes, salvo las actividades extracurriculares que demandan una estructura adicional, pero siempre dentro de la normatividad vigente. Las actividades extracurriculares dan lugar a la conformación de comisiones deportivas, comisiones de gestión, etc.

1.2.4.2. Descripción de funciones y normas

Después de la determinación de la estructura de una institución educativa, viene la descripción de funciones y la elaboración de las normas que deben regir el funcionamiento de una institución educativa y, en general, de cualquier organización humana, como es el caso de una empresa. Al respecto Koontz y otros (2008), señalan textualmente que cada posición gerencial debe estar definida. Una buena descripción del puesto informa a todos las responsabilidades del ocupante.

Por su parte Certo (2001), sostiene que las actividades laborales de un individuo en una empresa se resumen en una declaración formal denominada

descripción del cargo: una lista de actividades específicas que deben ejecutarse por quien quiera que ejerza el cargo.

A la descripción del cargo se suma la determinación del reglamento interno, en el caso de una institución educativa, y, en el caso de una universidad, el estatuto. En general, en toda organización humana, ya sea lucrativa o no, tras la descripción del cargo, viene la elaboración de las normas que establecen los preceptos de conducta de sus integrantes. El nivel de comunicación que se fomente dará lugar a una normatividad consensuada o a una normatividad sectaria o direccionada por intereses ajenos a la institución.

Lo que sigue, después de la descripción del cargo y la determinación del reglamento o de la norma, es la determinación de los canales de coordinación y de la jerarquía administrativa. Según Koontz y otros (2008), en toda empresa es necesario establecer las formas y medios de comunicación entre los diferentes órganos o departamentos que constituyen la estructura organizacional. La comunicación formal entre los diferentes órganos no puede ser espontánea ni, mucho menos, al libre albedrío de sus jefes o representantes. Tiene que haber un procedimiento previamente establecido que se llama canales de coordinación.

Por otro lado, la determinación de la jerarquía implica el establecimiento de quién manda a quien y quien obedece a quien. Según el principio de la organización, en toda empresa o institución de servicios, como es el caso de una institución educativa, no puede haber acefalía direccional, es decir, una organización requiere de alguien con poder de mandar y de ser obedecido para lograr los objetivos acordados. No se trata, evidentemente, de asuntos personales, sino de asuntos eminentemente institucionales. En este sentido, entre los órganos o departamentos existen jerarquías que deben ser establecidos con

claridad. Tiene que ver mucho con el principio de autoridad. Al respecto Certo (2001), señala lo siguiente:

Toda empresa se construye según la premisa de que la persona en el escalón más alto tiene la mayor autoridad y que la autoridad individual baja según su ubicación en el organigrama. A más baja la ubicación de una persona en el organigrama, menor autoridad posee. (p.226)

La determinación de los canales de coordinación, es al mismo tiempo, la determinación del flujograma. Según Charaja (2011), el flujograma es un diagrama que expresa gráficamente los procedimientos u operaciones que deben seguirse para lograr un objetivo concreto. Por su parte Chiavenato (2001), sostiene que el flujograma o diagrama de flujo es una gráfica que representa la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de señalar la secuencia del proceso a seguirse en las diferentes unidades o departamentos que constituyen una empresa.

En base a los dos autores se puede sostener que el flujograma es una representación simbólica que señala el procedimiento administrativo que se debe seguir para alcanzar algún propósito concreto. Puede darse el caso que este procedimiento se refiera al logro de algún derecho que las leyes le asisten al ciudadano cuando recurre a una institución educativa.

Aparte del reglamento interno que toda institución educativa debe elaborar tras la descripción de funciones, también debe elaborar el manual de organización y funciones (MOF). En este manual se describen las funciones o tareas que cada miembro de la institución debe cumplir dentro del cargo que se

le asignó. Además, en el MOF se encuentra la forma de organización que adopta la institución educativa.

En esta investigación se considera que la descripción de funciones y elaboración de normas, adquiere mucha importancia la comunicación. Las funciones serán coherentes a cada órgano o puesto de trabajo en la medida en que la comunicación entre los miembros de la institución educativa sea fluida y democrática. De la misma manera, cuando se tenga que elaborar las normas correspondientes, la comunicación es imprescindible para lograr consensos y aceptaciones que en la práctica se convierten en acciones beneficiosas para la marcha adecuada de la institución educativa.

1.2.4.3. Racionalización de personal

El término racionalización, en las ciencias de la administración, es concebido como proceso que viene del verbo racionalizar. Este verbo, por su parte, se maneja con el significado de optimización de tiempos, costos o esfuerzos para realizar una determinada actividad.

Por consiguiente, cuando se habla de la racionalización de personal se refiere al proceso de ubicar a los docentes con que cuenta una institución educativa, dentro de las plazas existentes en función de su especialización y experiencia. Este proceso comprende la determinación de los criterios de racionalización, la convocatoria, la evaluación, la delegación de autoridad y la asignación del personal correspondiente. Al respecto, Mondy y Noe (2005), dejan entender que la racionalización del recurso humano es la actividad de ubicar en cada puesto laboral al mejor técnico o profesional que reúna el perfil que se condice con el puesto. De la misma manera Ibáñez (2005), sostiene que la

racionalización es ubicar a los empleados en los puestos donde mejor puedan producir para el logro de los objetivos y metas de la empresa. En este caso, se refiere al logro de objetivos y metas de una institución educativa.

En consecuencia, la racionalización del personal docente consiste, tomando las dos fuentes citadas, en asignar a cada docente las asignaturas donde mejor puedan enseñar y generar buenos niveles de aprendizaje. Esto quiere decir que a cada docente se le debe ubicar en las plazas donde mejor puedan brindar su servicio educativo. Aquí se debe considerar el principio del orden, que en el siglo pasado Henri Fayol lo planteó: “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.

La racionalización del personal docente debe, básicamente, comprender los siguientes procesos: determinación de los criterios de racionalización, reclutamiento interno, selección, delegación de autoridad y asignación de personal.

Determinación de los criterios de racionalización: Según Certo (2001), los criterios para seleccionar a los trabajadores deben ser referidos a los conocimientos que posee para ocupar la plaza, a las capacidades y habilidades que debe poseerse para desempeñar el cargo y a la experiencia laboral. Los conocimientos se miden a través del examen de conocimientos; las capacidades a través de la clase tipo; y la experiencia laboral, a través del cotejo de expedientes.

Si se tratase de criterios para seleccionar a docentes del medio externo, adicionalmente, a los criterios señalados, se deben considerar los antecedentes

policiales y judiciales, estado de salud, y otros que la naturaleza del puesto de trabajo lo requiera.

En el caso del presente estudio, se trata del nivel de organización de la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno. En un caso así, los criterios son referidos a la especialidad del docente, a sus capacitaciones, a la experiencia laboral y, de acuerdo a las normas, al nivel magisterial y a la antigüedad del docente en la institución educativa. Por otro lado, estos criterios no deben estar desligados de la naturaleza de las asignaturas, es decir, los criterios que deben servir para calificar al docente son derivados de aquellos requisitos o condiciones básicas y fundamentales que se requieren para desarrollar una determinada asignatura o área curricular. Si se tratase de un cargo administrativo, los criterios se deben derivar del cargo, es decir, de la naturaleza del cargo jerárquico.

Reclutamiento interno: Mondy y Noe (2005), señalan textualmente que el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización. Para el caso de la racionalización del personal docente, dentro de una institución educativa, según Charaja (2011), se denomina concretamente convocatoria. Se trata del anuncio de la distribución de asignaturas entre los docentes que laboran en la institución, antes del inicio del año escolar.

Por su parte, Calero (1996), sostiene que al interior de una institución educativa, lo que se realiza es la distribución de las asignaturas entre los docentes nombrados y contratados, considerando determinados criterios. Estos criterios generalmente son relacionados con la especialización y las

capacitaciones del docente, con su nivel magisterial, su experiencia en la enseñanza de la asignatura y sus años de servicio dentro de la institución.

En todos los casos, el establecimiento de criterios de racionalización y la convocatoria tiene que sustentarse en la normatividad vigente. Por más que el acuerdo institucional sea coherente a la situación concreta de la institución educativa, los acuerdos o las decisiones tienen que estar ceñidas a la normatividad vigente.

Para la convocatoria se utiliza generalmente el aviso, sin embargo, no es suficiente, ya que lo recomendable es que se utilicen otros medios como la comunicación personal, la comunicación por medio del teléfono móvil y el sistema internet. Al respecto Mony y Noe (2005), dejan entender que los potenciales ocupantes de una plaza deben ser comunicados a través de todos los medios de comunicación efectivos, que sean accesibles.

No basta un solo medio, como generalmente, sucede en el sistema educativo del país. Muchas veces, inclusive, las autoridades de las instituciones educativas, por favorecer a sus amigos o allegados, optan por filtrar la información, perjudicando a muchos, que al enterarse a última hora, no acceden a la plaza para la que están adecuadamente preparados o tienen la experiencia necesaria.

Selección: La selección, según Koontz y otros (2008), es el proceso de contrastar entre los criterios previstos para una plaza con el perfil que presenta el postulante a la plaza. En el caso de una institución educativa, cuando se trata de seleccionar a los docentes para asignarles las asignaturas que tendrán a su cargo,

se compara los requisitos técnico-pedagógicos para desarrollar una materia curricular con el perfil que el docente tiene.

Mondy y Noe (2005), consideran que la selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Esto quiere decir que un puesto o una plaza requiere de su ocupante determinadas condiciones o características que durante la selección se tiene que comprobar. En este sentido, es una suerte de evaluación de los postulantes a una plaza (asignatura) según los criterios previstos. Para cada asignatura existen criterios de selección diferentes.

Delegación: Se refiere a la delegación de autoridad, es decir, a la designación en calidad de coordinadores o asesores de las áreas curriculares. Para Alvarado (1998), la delegación es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que éste desempeñe funciones en representación de quién las delega. La delegación de autoridad se da, según Charaja (2011), durante el proceso de la organización educativa y no durante el proceso de dirección como plantean la mayoría de los autores.

Por su parte Robbins y Coulter (2005), consideran que la delegación es la concesión de autoridad a otra persona para que ejecute ciertos deberes. Faculta a los empleados para que tomen decisiones.

Como ya se dijo, en el caso de una institución educativa, se trata de la designación de autoridades en las áreas curriculares en calidad de asesores o coordinadores, quienes deben velar por el cumplimiento de los objetivos y metas

del área en los diferentes grados y secciones. Para este efecto deben coordinar en forma permanente, lo que implica mucha comunicación.

Asignación: Es la parte final del proceso de racionalización del personal docente. Consiste en el acto administrativo de designar a cada docente, según la selección realizada, a través del memorando correspondiente, en forma oficial, de las asignaturas que tendrá a cargo durante el año escolar correspondiente. Este acto administrativo necesariamente comprende la emisión de un memorando o, en su defecto, de la resolución directoral, que a su vez, servirá para dar cuenta a la superioridad, que en este caso, viene a ser la UGEL a la que pertenece la institución educativa.

El acto administrativo de entregarle el memorando con la carga académica correspondiente a un docente, antes del inicio de las labores escolares, es fundamentalmente, un acto de comunicación institucional. De esto se desprende que una comunicación tardía puede afectar el nivel de organización y, por consiguiente, las actividades educativas.

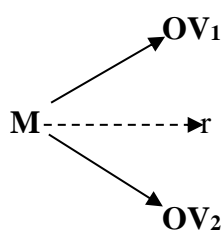
CAPÍTULO II

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. METODOLOGÍA

2.1.1. Tipo de investigación: La investigación, según la naturaleza del problema, es de tipo descriptivo correlacional.

2.1.2. Diseño: El diseño de investigación corresponde al diseño no experimental de corte transversal y de tipo descriptivo, cuyo esquema o modelo corresponde a las investigaciones correlacionales.



Donde:

OV₁: Observaciones de la variable 1 (gestión de la comunicación)

OV₂: Observaciones de la variable 2 (nivel de organización)

r : Coeficiente de correlación

M : Muestra de investigación

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Más adelante indica, Los estudios correlacionales al evaluar el grado de correlación entre dos o más variables miden cada una de

ellas y, después cuantifican y analizan la vinculación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.23).

2.1.3. Población: La población de estudio está constituida por todos los docentes que actualmente laboran en la IES Industrial 32 de la ciudad de Puno.

Esta población es la siguiente:

TABLA N° 1

Población de docentes de la IES Industrial 32 de la ciudad de Puno

ÁREA CURRICULAR	DOCENTES		TOTAL
	VARONES	MUJERES	
Matemáticas	5	2	7
Comunicación	5	3	8
Ciencias sociales	4	2	6
Ciencia Tecnología y Ambiente	3	2	5
Educación Física	3	1	4
Formación técnica	7	4	11
TOTAL	27	14	41

FUENTE: Cuadro de asignación de personal, año 2016.

La población de estudio está constituida por 41 docentes, de los cuales 27 son varones y 14, mujeres.

2.1.4. Muestra: Se trabajó con una muestra censal.

2.1.5. Técnicas e instrumentos: La técnica empleada para esta investigación fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

a) Encuesta: Esta técnica es de uso frecuente en la investigación. Según Sánchez y Reyes (1996), son correspondiente a los métodos descriptivos y se empleó para aplicarla a los docentes de la institución educativa considerada en la muestra de estudio, se emplearon dos cuestionarios.

- **Cuestionario N° 1:** Compuesto por 20 preguntas, tiene como finalidad evaluar la variable Gestión De La Comunicación Interna en la institución educativa. (Ver anexo 1)
- **Cuestionario N° 2:** Dirigido a evaluar la variable Nivel de Organización Institucional, cuenta de 15 preguntas dirigidas a los docentes contratados de la I.E.S. Industrial 32. (Ver Anexo 2)

2.1.6. Procedimiento de tratamiento de datos: El procedimiento estadístico fue el siguiente:

Primero: Se tabularon y ordenaron los datos por separado, considerando las variables de estudio. Por un lado los datos de la variable “gestión de la comunicación interna” y, por otro lado, los datos referidos a la variable “nivel de organización institucional”. La tabulación se realizó considerando la escala de valoración considerada para cada variable.

Segundo: Para cada variable se elaboró una tabla estadística de distribución porcentual en función de la escala de valoración considerada y, además, las tablas fueron elaboradas para cada objetivo específico. Para los cuadros generales se elaboraron los gráficos de ilustración con el fin de complementar el análisis e interpretación de los datos.

Tercero: Se analizaron e interpretaron los datos según el marco teórico considerado en la investigación y según los objetivos de investigación planteados.

Cuarto: Se comprobó la verdad de la hipótesis con la aplicación del estadístico denominado coeficiente de correlación de datos agrupados en clases de Pearson

(Mendoza, 1999). El procedimiento para esta prueba de hipótesis fue el siguiente:

a) Determinación de las hipótesis estadísticas:

$H_i = R_{xy} \neq 0$ Existe un grado de correlación

$H_o = R_{xy} = 0$ No existe correlación

b) Estadística de prueba:

$$r = \frac{n \sum f. dx. dy - (\sum fx. dx)(\sum fy. dy)}{\sqrt{[n \sum fx. dx^2 - (\sum fx. dx)^2][n \sum fy. dy^2 - (\sum fy. dy)^2]}}$$

Dónde:

n = número de datos.

f = frecuencia de celda.

fx = frecuencia de la variable X.

fy = frecuencia de la variable Y.

dx = valores codificados o cambiados para los intervalos de la variable X, procurando que al intervalo central le corresponda dx= 0, para que se hagan más fáciles los cálculos.

dy = valores codificados o cambiados para los intervalos de la variable X, procurando que al intervalo central le corresponda dy= 0, para que se hagan más fáciles los cálculos.

c) Regla de decisión que se asume:

Para tomar la decisión respecto del coeficiente de correlación que se obtuvo, se tomó en cuenta la escala de valoración de Pearson, el mismo que es el siguiente.

TABLA 2: Escala de valoración del coeficiente de correlación

VALOR CUANTITATIVO	SIGNIFICADO LITERAL
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

FUENTE: Valores del coeficiente de correlación de Karl Pearson

2.2. MATERIALES

Para realizar la investigación se utilizaron los que se mencionan.

- Útiles de escritorio
- USB
- Instrumentos de investigación

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos mediante la cuantificación y análisis de la recolección de datos por medio de los instrumentos aplicados durante la investigación.

Primeramente veremos los resultados obtenidos respecto a la primera variable (Gestión de la Comunicación Interna) variable independiente de esta investigación, luego revisaremos los datos y deducciones obtenidos correspondientes a la Organización Institucional (variable dependiente). Finalmente, podremos observar la relación hallada entre la Gestión de la comunicación y la organización institucional.

3.1. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Los datos referidos a esta variable se recogieron mediante la técnica de la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario. Se consideraron, tal como se puede visualizar en el anexo correspondiente, 20 ítems dentro de los cuales, 10 de estas corresponden al indicador planificación de la comunicación y las otras 10 pertenecen al indicador ejecución de la comunicación, con una ponderación de 2 puntos cada uno. Esto quiere decir que la encuesta tiene una ponderación general de 40 puntos que al ser divididas entre dos (por los dos indicadores ya mencionados) se obtiene una puntuación de 20. Dado que la población de estudio estuvo constituida por 41 docentes, se tuvieron, en consecuencia, 41 encuestas, con un puntaje cada uno.

Los puntajes obtenidos por los docentes, como es lógico, difieren notablemente, lo que quiere decir que entre ellos existen diferencias marcadas respecto de su forma de percibir la gestión de la comunicación interna.

En la tabla siguiente, se muestran los puntajes obtenidos según el tipo de percepciones que tuvieron.

TABLA N°3

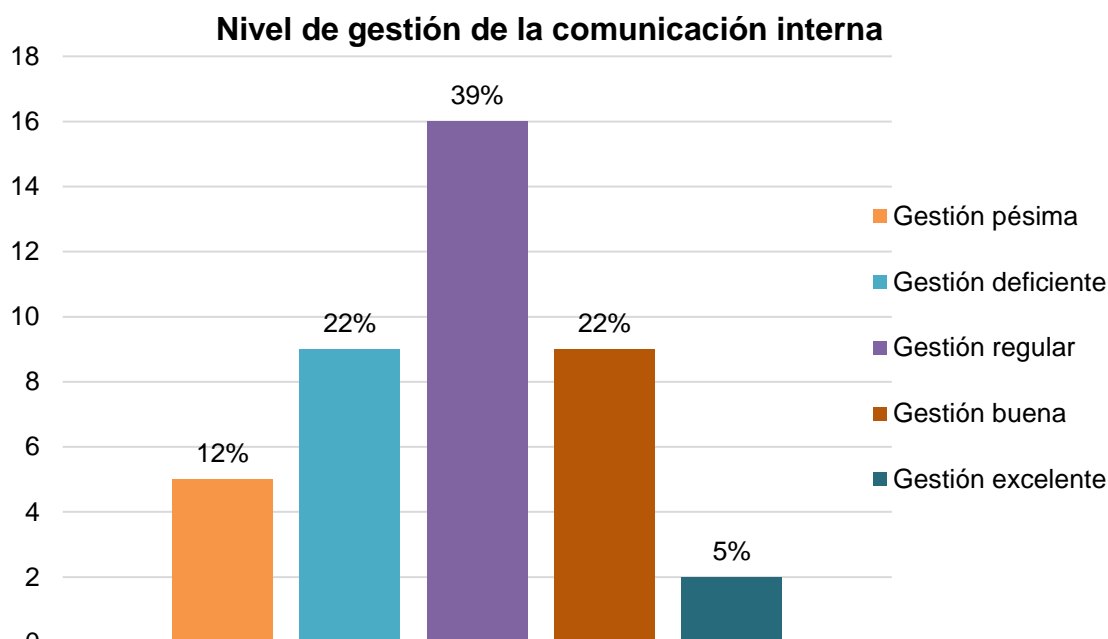
Nivel de gestión de la comunicación interna en la IES Industrial 32 de la ciudad de Puno.

NIVELES DE GESTIÓN	F	%
Pésima (01-05)	5	12
Deficiente (06-10)	9	22
Regular (11-13)	16	39
Buena (14-17)	9	22
Excelente (18-20)	2	5
TOTAL	41	100%

FUENTE. Encuesta

ELABORACIÓN: Autora de la Tesis

GRÁFICO N° 1



FUENTE: Tabla 3

Según la descripción de la tabla, la mayor cantidad de docentes se concentra en la escala de gestión regular (39%), aunque esta mayoría es relativa, ya que la sumatoria de las demás escalas supera esta mayoría. Por otro lado, la balanza de la percepción se

inclina por las escalas de gestión deficiente y pésima. En general, se puede sostener que la mayoría relativa de docentes consideran que la gestión de la comunicación interna en su institución educativa es regular.

Como habíamos concluido anteriormente, la gestión de la comunicación interna es el proceso de dirigir y promover un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de la institución respecto del quehacer educativo para que cada quien realice su trabajo o la tarea encomendada de óptima manera. Así mismo, Rivera y otros (2005), señalan que la comunicación, como herramienta de gestión organizacional, debe planificarse para ejecutarse de manera efectiva en favor del buen desarrollo educativo.

En tal sentido, la autora de la tesis sostiene que la mayoría relativa de docentes de la IES Industrial 32, perciben que los directivos de esta institución vienen realizando deficientemente la planificación de la comunicación, sin embargo se ejecutaron acciones comunicacionales en favor de apoyar la labor de la institución, este hecho se debe a que la gestión de la comunicación se realiza espontáneamente como una acción inherente a la naturaleza institucional.

Cabe aclarar que cuando se habla de la “mayoría relativa”, se quiere señalar que no es una mayoría absoluta, ya que los docentes con otras percepciones, distribuidos en las otras escalas, sumados, hacen una cantidad mayor. Con esto se prueba que las percepciones de los docentes no son iguales.

La variable “gestión de la comunicación interna” comprende dos dimensiones: la planificación de la comunicación y la ejecución de lo planificado. Respecto de la primera dimensión, se muestran los resultados de las tendencias en la Tabla 4; mientras que los resultados de la segunda dimensión, en la Tabla 5.

TABLA N° 4

Nivel de planificación de la comunicación interna

NIVEL DE PLANIFICACIÓN	F	%
Pésima (01-05)	6	15
Deficiente (06-10)	8	20
Regular (11-13)	15	36
Buena (14-17)	9	22
Excelente (18-20)	3	7
TOTAL	41	100%

FUENTE. Encuesta

ELABORACIÓN: Autora de la Tesis

En la tabla que se está analizando hay dos posturas extremas en la percepción de los docentes: por un lado 6 docentes (15%) que consideran que la planificación es pésima y, por otro lado, 3 docentes (7%), que la planificación es excelente. Estas percepciones opuestas hacen ver que hay docentes que consideran que no se planificó la comunicación interna, adecuadamente al comienzo del año escolar, pero otros, que se planificó excelentemente. De esta tabla se infiere que la mayoría de los docentes perciben que el nivel de planificación es regular.

La planificación, en general, es un proceso racional de toma de decisiones acerca de un asunto determinado. En el caso de la planificación de la comunicación interna, Ongallo (2008) señala que el fin principal del plan de comunicación interna es transmitir los objetivos y valores de la organización a todos sus miembros.

A su vez, El proceso de la planificación de la comunicación interna empieza necesariamente por un diagnóstico situacional. En este sentido, Guzmán y otros (2006) señalan que todo plan de comunicación debe primero determinar la situación en la que se encuentra.

La mayoría de los docentes que participaron en la investigación consideran regular la planificación de la comunicación en su institución, debido a que no se realizó una planificación comunicacional, este hecho se refleja en la aplicación del cuestionario, cuando se pregunta a los docente ¿Se elaboró al inicio del año escolar el plan de comunicación? La mayoría de los docentes respondió que no y por tanto tampoco se discutió, ni aprobó por consenso.

Si, en la institución educativa no se hizo un plan de comunicación, ¿Por qué los docentes ubican como regular la planificación de esta? Este hecho podría deberse a que cada cinco años, durante una asamblea institucional los miembros nombrados de este centro educativo desarrollan el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para el que realizan un diagnóstico institucional, académico y administrativo, gracias a este documentos de gestión educativa, los directivos y maestros de la IES Industrial 32 han podido establecer la misión, visión y principios de la institución así como algunas estrategias de comunicacionales, sin embargo, la gestión de la comunicación se realiza espontáneamente como una acción inherente a la naturaleza institucional.

TABLA N°5

Nivel de ejecución de la comunicación planificada

NIVEL DE EJECUCIÓN	F	%
Pésima (01-05)	4	10
Deficiente (06-10)	10	24
Regular (11-13)	17	42
Buena (14-17)	9	22
Excelente (18-20)	1	2
TOTAL	41	100%

FUENTE. Encuesta

ELABORACIÓN: Autora de la Tesis

En cuanto se refiere a la ejecución de la comunicación planificada, la posición asumida por los docentes es correspondiente al nivel regular. En la Tabla 5 se registra a 4 docentes (10%) quienes consideran que la ejecución fue pésima y, en la escala deficiente, a 3 docentes (7%). Los docentes que consideran que la ejecución fue buena, son solo 10 docentes (24%). En el nivel regular se destacan a 17 docentes (42%), en la escala buena a 9 docentes (22%) y, en la escala excelente, a solo 1 docente (2%).

De los datos analizados hasta aquí se puede sostener que las percepciones de los docentes están divididas, aunque la tendencia se inclina relativamente por la gestión regular.

Fernández (1997), la ejecución de la comunicación es el uso de los medios e instrumentos para transmitir las decisiones de la autoridad y para informar acerca de todo aquello que los trabajadores requieren saber. Pero al mismo tiempo también es para recoger las opiniones, las quejas y denuncias de parte de los trabajadores. Es decir, se

trata de hacer la comunicación de acuerdo al plan elaborado y aprobado institucionalmente.

En el ítem 8, de la encuesta, se plantea la siguiente pregunta: ¿Se elaboró antes del inicio del año escolar el plan de comunicación? La mayoría de los docentes respondieron que no se elaboró. De la misma manera cuando en el ítem 10 se formuló la pregunta: ¿Se aprobó por consenso el plan de comunicación? La mayoría de los docentes marcaron la alternativa No. Estas respuestas concretas permiten sostener que en la institución educativa secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno no se realiza ninguna planificación expresamente referida a la comunicación.

¿Por qué el 42% de docentes consideran que la planificación de la comunicación fue regular? Tal vez estos resultados se expliquen en el acuerdo institucional en el sentido de que el director tome decisiones con la participación de todos los docentes, que los documentos que se diseñen o lleguen a la institución, estén en el conocimiento de los docentes en su momento oportuno. Así como el acuerdo institucional de que una de las políticas del plantel sea la permanente convocatoria a las asambleas institucionales con el fin de tomar decisiones por consenso.

En cuanto respecta a la ejecución de la comunicación, muchos docentes perciben que desde la dirección de la institución educativa se promovió el cumplimiento de los acuerdos institucionales respecto de las comunicaciones escritas, que siempre se hicieron llegar a los docentes en su momento oportuno; las asambleas institucionales se realizaron todas las veces que los problemas y las necesidades del colegio lo requerían.

Sin embargo, durante las varias visitas realizadas a la institución educativa y las versiones recogidas de algunos docentes, permiten señalar que no existe ninguna oficina

ni departamento con funciones exclusivas para gestionar la comunicación interna. Este proceso es considerado como parte inherente de la administración educativa en general.

La inexistencia de una oficina de comunicación o un encargado de llevar a cabo esta tarea explica que en esta institución educativa no se haya realizado expresamente ninguna planificación sobre el asunto. Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente algunos indicadores de esta dimensión se realizaron, como, por ejemplo, la determinación de asambleas institucionales, la fluidez de las comunicaciones escritas, la organización de eventos curriculares, etc.

3.2. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

Esta segunda variable se investigó aplicándose la guía de entrevista a los 41 docentes que constituyeron la fuente de datos. La variable comprende tres dimensiones: determinación de la estructura institucional, descripción de funciones y normas, y racionalización de personal. Por cada dimensión se consideraron cinco indicadores, cuyos fundamentos teóricos se desarrollan en la parte denominada revisión de literatura.

Los datos recogidos se organizan en cuatro tablas: la primera tabla engloba a las tres dimensiones, constituyendo la tabla general de la variable; las restantes tres tablas son correspondientes a las dimensiones.

Para elaborar las tablas se consideró la escala de valoración establecida para la variable, la que, a su vez, se considera para analizar los datos que se muestran. El gráfico de barras solo se elabora para la tabla que representa a la variable, dado que engloba a las tres dimensiones.

TABLA N° 6

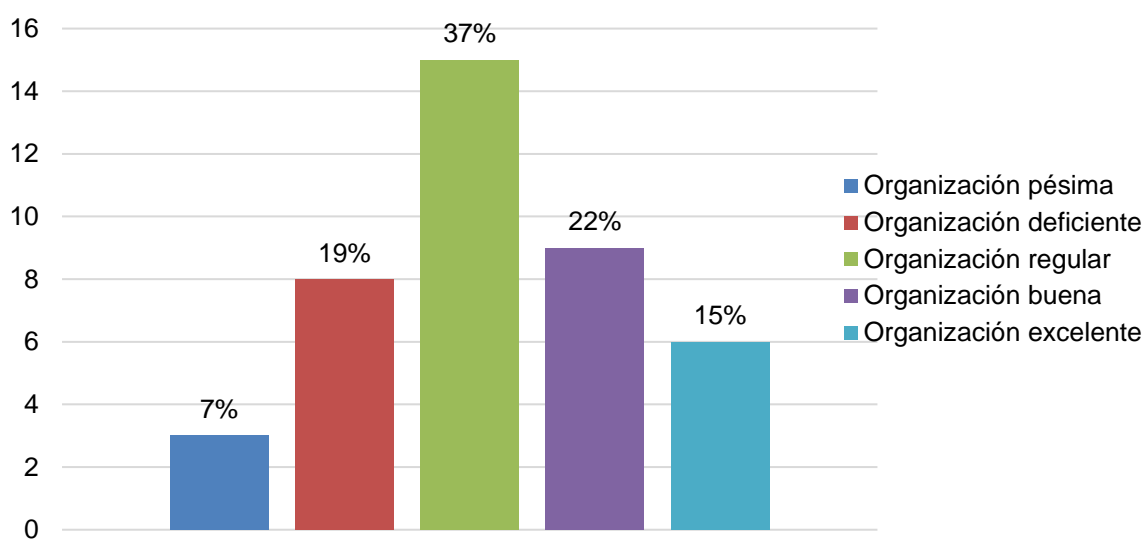
Nivel de organización institucional en la IES Industrial 32 de la ciudad de Puno.

NIVELES DE ORGANIZACIÓN	f	%
Pésima (01-05)	3	7
Deficiente (06-10)	8	19
Regular (11-13)	15	37
Buena (14-17)	9	22
Excelente (18-20)	6	15
TOTAL	41	100%

FUENTE. Guía de entrevista

ELABORACIÓN: Autora de la Tesis

GRÁFICO 2: Nivel de organización institucional



FUENTE: Tabla 6

Los datos que se muestran en la Tabla 6, indican que de 41 docentes en el nivel regular se registran a 15 docentes (37%), siendo la escala con mayor número de docentes. En el nivel bueno se registran a 9 docentes (22%) y, en el nivel excelente, a 6 docentes (15%). De los datos que se muestran se deduce que la mayoría de los docentes

de la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno consideran que el nivel de organización es regular con tendencia a bueno y excelente.

La organización es un proceso de la administración en general que consiste en determinar (crear) la estructura de la institución y proveer de los recursos humanos, económicos y materiales que requiere para que funcione adecuadamente y, además, consiste en dotarle de las funciones y normas que lo guíen por un determinado tiempo. Esta viable de investigación, en consecuencia, se divide en tres áreas: determinación de la estructura institucional; descripción de funciones y normas; y racionalización del personal. Estas tres áreas son, a la vez, las dimensiones de la variable de investigación denominada: “nivel de organización institucional”.

El diseño de la estructura y su determinación son acciones imprescindibles durante el proceso de organizar una institución educativa. En este proceso, la comunicación es una condición “sine qua non”, es decir, sin la comunicación sería imposible diseñar y determinar, mediante la toma de decisiones, la estructura institucional. Ninguna entidad pública o privada, puede funcionar sin una determinada estructura, que en otro sentido, viene a ser el esqueleto o las partes constituyentes, de los cuales está conformado. Este esqueleto debe responde a los objetivos y a las actividades previstas.

De lo visto arriba podemos afirmar que el nivel de organización institucional en la IES Industrial 32 es regular con tendencia a bueno, ya que el centro educativo cuenta con una estructura institucional establecida, así mismo elaboraron normas, funciones e instrumentos de gestión educativa y se realizó la racionalización de personal ya que estos viene siendo regulados por el Ministerio de Educación MINEDU, por lo que se aprecia un resultado relativamente favorable en esta variable, a pesar de ello la percepción de los docentes no llega a calificar la organización institucional como

excelente o bueno debido al malestar de los docentes por no haber sido partícipes de la formulación de las herramientas y documentos de gestión, así como del reglamento interno, ya que estas fueron realizadas en su mayoría solo a nivel de comisión.

TABLA N° 7

Nivel de determinación de la estructura institucional

NIVELES DE DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	F	%
Pésima (01-05)	3	7
Deficiente (06-10)	8	20
Regular (11-13)	15	37
Buena (14-17)	10	24
Excelente (18-20)	5	12
TOTAL	41	100%

FUENTE. Guía de entrevista

ELABORACIÓN: Autora de la Tesis

En la Tabla 7 se observa que los docentes que consideran que el nivel es regular, constituyen 15 docentes (37%), siendo la mayoría relativa respecto de los docentes que se registran en las demás escalas. De estos resultados se deduce que la mayor cantidad de docentes se concentran en la escala regular, lo que significa que para la mayoría de los docentes la determinación de la estructura institucional es regular, pero no podemos obviar que la sumatoria de las categorías buena y excelente hace un total de 15 personas el equivalente al 36%.

Por otro lado, las posturas extremas siguen existiendo, como es el caso de 3 docentes (7%) que consideran que la determinación de la estructura es pésima, y en el otro extremo, 5 docentes (12%), quienes consideran que es excelente. Se puede hasta aquí señalar que estas posturas extremas tienen mucho de ingrediente emocional que de opinión objetiva.

Esta dimensión tiene que ver con la identificación de objetivos, metas, visión y misión, así como con la división del trabajo educativo, en función de los tres indicadores precedentes y, luego, con la determinación de la estructura institucional. Más allá del cumplimiento de estos requisitos, muchos docentes manifestaron su molestia indicando que no fueron invitados a ser parte de las comisiones que formularon la misión, visión, objetivos educativos, metas educativas, planificación de actividades curriculares y extracurriculares, entre otros, así mismo otro grupo manifestó no haber sido informado sobre estos. Aquí adquiere mucha importancia la gestión de la comunicación, es decir, que los actores educativos posean el conocimiento adecuado de los elementos básicos del funcionamiento de la institución educativa.

TABLA N° 8

Nivel de descripción de funciones, normas y elaboración de instrumentos

NIVELES DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y NORMAS	F	%
Pésima (01-05)	5	12
Deficiente (06-10)	7	17
Regular (11-13)	14	34
Buena (14-17)	9	22
Excelente (18-20)	6	15
TOTAL	41	100%

FUENTE. Guía de entrevista

ELABORACIÓN: Autora de la Tesis

En la Tabla 8 se observa que 5 docentes (12%) consideran que la descripción de funciones y elaboración de instrumentos es pésima; y, 7 docentes (17%), que es deficiente. En el nivel regular se registran a 14 docentes (34%); en el nivel bueno, a 9 docentes (22%); y, en el nivel excelente, a 6 docentes (15%). Del análisis se deduce que la mayoría de los docentes se ubica en la escala regular. Las posturas extremas siguen manifestándose como en el caso de las demás dimensiones.

La segunda dimensión se refiere a la descripción de funciones y elaboración de las normas, como el reglamento interno, el manual de organización y funciones, el flujograma y otros. Después de establecerse la estructura institucional, se debe describir las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, de cada órgano o área que constituye la estructura institucional. Además, se determinan las jerarquías y los canales de coordinación. Dentro de esta dimensión, después de la determinación de funciones, tareas, jerarquías y coordinaciones, se deben elaborar los instrumentos de gestión, como los flujogramas, los organigramas, el MOF y el reglamento interno (RI).

La percepción de regular por parte de los docentes significa que la descripción de funciones y tareas que deben cumplirse dentro de cada área u órgano, se realizó medianamente. De la misma manera, la determinación de la jerarquía institucional fue realizada regularmente, así como cuando se refiere a la elaboración de los instrumentos de gestión. Como en los demás casos, según las indagaciones realizadas, las funciones están establecidas, existen las normas, como el reglamento interno y el MOF, sin embargo, muchos docentes carecen de la adecuada información acerca de la existencia de estos documentos, sobre todo acerca de su viabilidad como instrumentos necesarios para el funcionamiento adecuado de la institución educativa.

En estos casos, una vez más adquiere importancia la comunicación que de ninguna manera puede ser espontánea sino planificada y supervisada, lo que exige que haya una gestión coherente.

TABLA N° 9

Nivel de racionalización de personal

NIVELES DE RACIONALIZACIÓN DE PERSONAL	F	%
Pésima (01-05)	2	5
Deficiente (06-10)	8	19
Regular (11-13)	15	37
Buena (14-17)	9	22
Excelente (18-20)	7	17
TOTAL	41	100%

FUENTE. Guía de entrevista

ELABORACIÓN: Autora de la Tesis

En la Tabla 9 se aborda la percepción de los docentes acerca de la racionalización del personal docente de acuerdo a la estructura institucional. En esta tabla se observa que en el nivel regular se identifican a 15 docentes (37%), en el nivel bueno a 9 docentes (22%); y, en el nivel excelente, a 7 docentes (17%).

La escala donde se concentra la mayor cantidad de docentes, es la escala regular. Esto quiere decir que la mayoría de los docentes de la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno, considera que la racionalización de personal es regular.

La racionalización de personal se refiere al proceso de ubicar a los docentes con que cuenta una institución educativa, dentro de las plazas existentes en función de su especialización y experiencia. Al respecto, Mondy y Noe (2005) dejan entender que la racionalización del recurso humano es la actividad de ubicar en cada puesto laboral al mejor técnico o profesional que reúna el perfil que se condice con el puesto. Este

proceso comprende la determinación de los criterios de racionalización, la convocatoria, la evaluación, la delegación de autoridad y la asignación del personal correspondiente.

La racionalización del nivel regular significa que la ubicación de los docentes, dentro de la estructura institucional, fue aceptable solo en términos medios. Por ejemplo, respecto de la pregunta: ¿Se determinó en su momento oportuno los criterios de racionalización de personal? La mayoría de los docentes encuestados respondieron marcando la segunda alternativa regularmente.

Para las dos últimas preguntas referidas a la delegación de autoridad y a la asignación de personal de acuerdo a los criterios técnico-pedagógicos, la mayoría de los docentes respondieron marcando la alternativa: “solo con algunos”. Por ejemplo, para la pregunta: ¿Se ha realizado la delegación de autoridad según los criterios legales y pedagógicos?, que corresponde al penúltimo indicador de la tercera dimensión, la mayoría de los docentes marcaron la alternativa “solo con alguno”. Esa respuesta significa que la delegación de autoridad, basado en criterios legales y pedagógicos, como debe ser, solo se aplicó con algunos docentes y no en todos los casos, cabe mencionar que este criterio no incluye la delegación de dirección y sub dirección ya que estas plazas son adjudicadas mediante concursos públicos.

3.3. GRADO DE CORRELACIÓN ENTRE LAS DOS VARIABLES

En la Tabla 10 se muestra la relación entre las dos variables. Para este efecto se consideran solo los datos generales que engloban a las dimensiones en cada variable. La frecuencia absoluta de la variable “X” y de la Variables “Y” se toman de los cuadros generales; en tanto que los valores absolutos de las celdas son el resultado de la tabulación de los datos recogidos a través de los instrumentos de investigación.

TABLA N° 10

Correlación entre la gestión de la comunicación interna y el nivel de organización institucional.

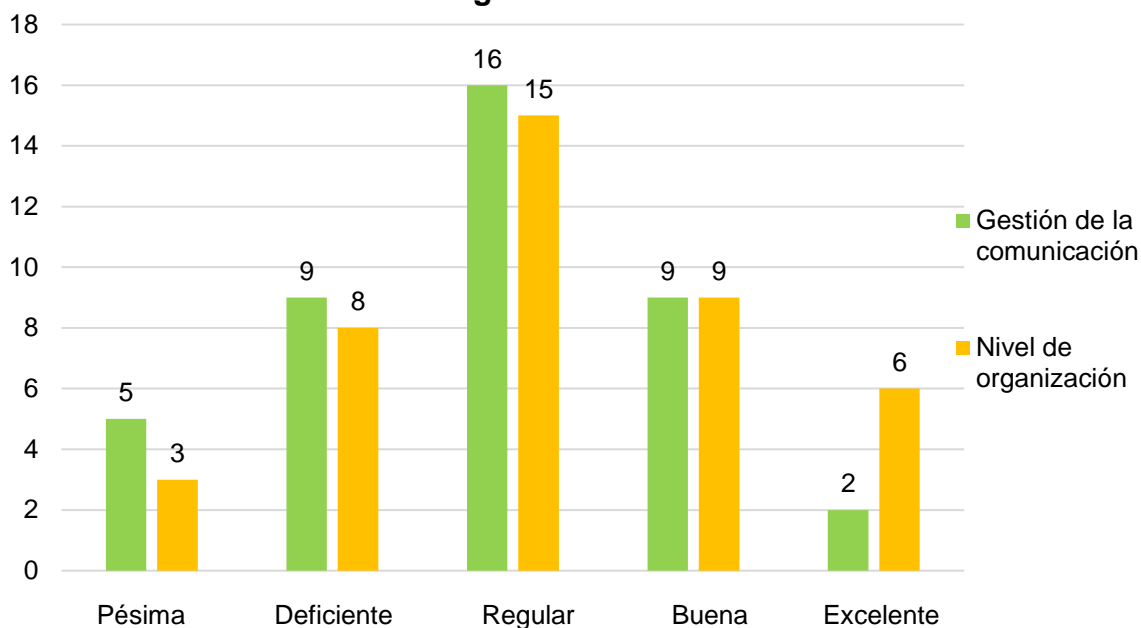
2. Nivel de organización institucional	1. Gestión de la comunicación interna										
	Pésima (01-05)	Deficiente (06-10)	Regular (11-13)	Buena (14-17)	Excelente (18-20)	f_x	d_x	$f_x d_x$	$f_x d_x^2$	$f_{xy} d_x d_y$	
Pésima (01-05)	3(12)	2(4)	0	0	0	5	-2	-10	20	16	
Deficiente (06-10)	0	5(5)	2	2(-2)	0	9	-1	-9	9	3	
Regular (11-14)	0	1	12	1	2	16	0	0	0	0	
Buena (15-17)	0	0	1	6(6)	2(2)	9	1	9	9	8	
Excelente (18-20)	0	0	0	0	2(8)	2	2	4	8	8	
f_y	3	8	15	9	6	41		-6	46	35	
d_y	-2	-1	0	1	2						
$f_y d_y$	-6	-8	0	9	12	7					
$f_y d_y^2$	12	8	0	9	24	53					

FUENTE: Encuestas y Guía de entrevista

ELABORACIÓN: Autora de la Tesis

GRÁFICO N° 3

Relación entre la gestión de la comunicación interna y el nivel de organización institucional



FUENTE: Tabla 10, columna fx y fila fy.

Analizando la Tabla 10 se tiene que de 41 docentes, 5 docentes consideran que la gestión es pésima, y dentro de ellos 3 docentes consideran que la organización es pésima y 2 docentes, que es deficiente. La correlación se da en tres docentes que consideran que la gestión es pésima y, al mismo tiempo que la organización de su institución educativa es, también, pésima.

En la escala de gestión deficiente se ubican 9 docentes, de los cuales 5 consideran que el nivel de organización es deficiente, 2 docentes que es regular y otros 2 docentes, es buena. En esta escala la correlación solo se da en 5 docentes, quienes consideran que la gestión y la organización son deficientes. En el resto de docentes evidentemente existen otras consideraciones o factores intervinientes que no se consideraron en el estudio.

En la tercera escala se registra una mayor concentración de docentes. Se tiene a 16 docentes que consideran que la gestión de la comunicación interna es regular, de los cuales, 1 docente considera que el nivel de organización es deficiente; 12 docentes, regular; 1 docente, bueno; y 2 docentes, excelente. Como se puede apreciar, la correlación se da en 12 docentes, quienes consideran que la gestión y la organización son regulares.

Los docentes que consideran que la gestión de la comunicación es buena son 9, de los cuales, 1 docente considera que es regular; 6 docentes, buena; y 2 docentes, excelente. La correlación se da en 6 docentes, quienes consideran que el nivel de gestión y el nivel de organización son buenos.

En la gestión excelente se anotan a 2 docentes, quienes, a su vez, consideran que el nivel de organización, también, es excelente. Evidentemente, aquí la correlación entre las dos variables, correspondiente a la escala excelente, es perfecta o total.

Además, se tiene a 28 docentes, quienes porcentualmente constituyen el 68%. En consecuencia, sin aplicarse ninguna fórmula de correlación se puede inferir que la reciprocidad se produce en el 68% de la población de estudio. Este porcentaje significa, según la tabla de Pearson, correlación moderada o media entre las dos variables. Sin embargo, es necesario aplicar el diseño estadístico correspondiente, con el fin de conocer el coeficiente de correlación y, de esta manera, probar la verdad o falsedad de la hipótesis general planteada.

Los datos que se tiene, para aplicar el diseño estadístico de la correlación de datos agrupados en clases de Pearson, son los siguientes:

$$f_x d_x = -6$$

$$f_x d_x^2 = 46$$

$$f_{xy} d_x d_y = 35$$

$$f_y d_y = 7$$

$$f_y d_y^2 = 53$$

$$r = \frac{n(\sum f_{xy} d_x d_y) - (\sum f_x d_x)(\sum f_y d_y)}{\sqrt{[n(\sum f_x d_x^2) - (\sum f_x d_x)^2][n(\sum f_y d_y^2) - (\sum f_y d_y)^2]}}$$

$$r = \frac{41(35) - (-6)(7)}{\sqrt{[41(46) - (-6)^2][41(53) - (7)^2]}} = \frac{1393}{2001.46} = 0.695$$

El coeficiente de correlación que se obtiene es de $r=0.695$, lo que, según la tabla de valoración de Pearson (Ver Tabla 2), significa que el grado de relación entre el nivel de gestión de la comunicación interna y el nivel de organización institucional es moderado y directo. Este coeficiente, significa que en el 69% de casos existe correlación, mientras que en el resto existen otros factores no considerados en el estudio que estarían actuando o influyendo. Este resultado, producto de la aplicación de la fórmula es similar al resultado obtenido directamente con la sumatoria de los casillos donde se registran las correlaciones. El porcentaje de diferencia, en este caso concreto del 1%, es debido al margen de error que la estadística siempre considera.

Por otro lado, la escala donde la correlación concentra a la mayor cantidad de docentes, es la escala regular. Esto quiere decir que en la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno, la mayoría relativa de docentes considera que el nivel de gestión de la comunicación interna es regular y esa misma mayoría

relativa, considera, a su vez, que el nivel de organización es, también, regular. Esta escala predominante se justifica porque la institución mencionada carece de un encargado, oficina u órgano exclusivamente destinado a la gestión de la comunicación interna. La situación sería diferente si es que tuviese una oficina con esta función.

En esta investigación se quiso probar que el nivel de organización de una institución educativa está directamente relacionado con la gestión de la comunicación interna que realizan las autoridades. Este supuesto basado en la postura que asume Ríos (1995), se comprueba como cierto en esta investigación que se pone a consideración de la Escuela Profesional de Comunicación. Según el autor señalado, una institución privada o pública estará bien organizada en la medida en que su comunicación interna sea efectivamente óptima. De la misma manera, se prueba lo que sostiene Daft (2006), quien señala que el sistema nervioso de toda organización humana es la comunicación, ya que si esta comunicación es regular, el nivel de organización será también regular. Por eso aquí se considera que cuanto mejor sea la comunicación interna, mejor será la organización de la institución educativa.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El grado de correlación que existe es moderado y directo entre el nivel de gestión de la comunicación interna y el nivel de organización institucional en la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno, debido a que el coeficiente de correlación que se obtuvo es de $r=0.695$, lo que significa que si la variable independiente (es decir la gestión de la comunicación) se incrementa, la variable dependiente (la organización institucional) mejorará, cabe mencionar, que existe factores adicionales que inciden en el nivel de organización institucional.

SEGUNDA: El nivel en el que se ubica la gestión de la comunicación interna en la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno, según la evaluación de los docentes, se ubica en un nivel medio, debido a que la mayoría de docentes, manifestaron que la institución educativa no cuenta con un plan de comunicaciones, sin embargo, se ejecutó la gestión comunicacional de manera espontánea, como parte inherente de la administración institucional al hacer uso de algunas herramientas de gestión como son los comunicados escritos, las reuniones y el uso de medios electrónicos.

TERCERA: El nivel de organización institucional de la I.E.S Industrial 32 de la ciudad de Puno, según los docentes, se ubica en un nivel intermedio, ya que la mayoría de docentes, señalaron que aún existen deficiencias, a pesar de contar con una estructura institucional determinada, normas y funciones establecidas existen problemas con la comunicación y distribución de información.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se sugiere a los actores educativos (Directivos, administrativos y docentes) de la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno, que examinen los resultados de la investigación realizada para que conozcan la importancia de la comunicación como base fundamental de la organización institucional.

SEGUNDA: Se recomienda a la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno asesorarse acerca de la gestión comunicacional con un profesional que los instruya en esta materia, posteriormente elegir una comisión que realice un diagnóstico comunicacional de la institución educativa y sobre esta base que elabore un plan de gestión de la comunicación para mejorar esta actividad durante el transcurso del año. Además, esta comisión debería encargarse de la ejecución efectiva del plan, así como de la evaluación del mismo al finalizar el año académico.

TERCERA: La organización de la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno debería mejorar a partir de una mejor gestión de la comunicación. Muchas decisiones que se toman son equivocadas debido a que la mayoría de los docentes, así como trabajadores administrativos y padres de familia, carecen de la información oportuna y necesaria, así mismo el empleo de estrategias comunicacionales planificadas adecuadamente ayudarán a mejorar la cultura organizacional y la distribución de la misma.

REFERENCIAS

Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social* (2ª ed.). Argentina: Lumen.

Barba Guzmán, F., Cabrera Parra, J. (2003). *Diagnóstico de comunicación interna para la Universidad de las Américas, Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo*. Universidad de las Américas, Puebla, Tesis de licenciatura. [Consulta: diciembre. 2005].

Bustamante, G. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa* (Tesis de Maestría). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cabana, C. y Vilanova, N. (2005). *La comunicación interna en la Administración Pública. I Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública*. Madrid: Inforpress.

Calero, M. (1996). *Administración gerencial del centro educativo*. Lima: Abedul.

Certo, S. (2001). *Administración moderna* (8ª ed.). Bogotá: Printice Hall.

Charaja, F. (2011). *Administración educativa*. Puno: Sagitario Impresores.

Chiavenato, I. (2007). *Administración* (7ma ed.). Colombia: McGraw-Hill.

Cirigliana, C. *Gestión de la Comunicación interna en las organizaciones*. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm>.

Costa, J. (2010). *EL DIRCOM HOY Dirección y Gestión de la Comunicación en la Nueva Economía*. (2da ed.). Costa Punto Com. Barcelona.

Daft, R. L. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (4ª ed.). México: Thomson.

Degot, V. (1988). *La comunicación interna como marketing de los nuevos valor políticas*. Nueva Empresa, Nro. 10.

Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Madrid: Universidad de Málaga.

Gonzáles, Y. (2011). *La comunicación en la gestión de los procesos institucionales en los centros de educación artística del nivel medio*. Cuba: Editorial Universitaria.

Guzmán, A.P., López, D.F. y Aguilera, J. (2006). *La comunicación como herramienta gerencial*. Colombia: Universidad de La Sabana.

Hellhriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración* (9ª ed.). México: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Colombia: McGraw-Hill.

Ibáñez, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Lima: San Marcos.

Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (2013). *Guía de los Fundamentos de Gestión de Proyectos*. EE.UU.

Ivancevich, J., Lorenzi, P. y Skinner, S. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. España: Editorial Mc Graw-Hill.

Jordán, H. (1996). *Control de gestión. Documentos del DEADE*. México.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración* (14ª ed.) México: Mc Graw-Hill.

Kreps, Gary, 1995; *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Pearson.

Navarro, M. (2012). *La comunicación y su importancia en la gestión de proyectos plan de comunicación de una empresa constructora* (Tesis de Maestría). Universidad Politécnica de Madrid, España.

Ongallo, C. (2008). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (2ª ed.). España: Dykinson.

Pavía, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. España: IC Editorial.

Pech, B. M. (2008). *Influencia de la organización escolar en el rezago educativo de la población Maya hablante* (Tesis de Licenciatura). México: Universidad Autónoma de Yucatán

Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración* (3ª ed.). Colombia: Ecoe.

Ríos, G. (1995). *Dirección de organizaciones* (Separata). Lima: UIGV.

Rivera, A.B., Rojas, L.R., Ramírez, F. y Álvarez de Fernández, T. (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional. Revista NEGOTIUM.*

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.

Sánchez, H. y Reyes, C. (1996). *Metodología y diseños en la investigación educativa* (3ª ed.). Lima: Mantaro.

Villena, E. (2013). *La gestión de la comunicación en las empresas de moda españolas* (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga, España

.

ANEXO 1

ENCUESTA 1

Gestión de la Comunicación Interna

INFORMACIÓN BÁSICA

Institución Educativa: Docente:
 Fecha de
 Observación:.....

CRITERIOS DE ANÁLISIS

Sí=1 Regular=0.5 No=0

ÍTEMS	VALORACIÓN		
	Sí	Re	No
1 ¿Se ha diagnosticado la situación comunicacional antes del año escolar?			
2 ¿Se determinaron los objetivos y metas de la comunicación?			
3 ¿Se eligieron adecuadamente las estrategias comunicacionales que se deben aplicar?			
4 ¿Se determinaron adecuadamente las actividades comunicacionales para lograr los objetivos y metas?			
5 ¿Se determinó de manera coherente el cronograma de acciones comunicacionales?			
6 ¿Fueron seleccionados los medios e instrumentos de comunicación necesarios?			
7 ¿Se designaron a los responsables de ejecutar las estrategias de comunicación?			
8 ¿Se elaboró antes del inicio del año escolar el plan de comunicación?			
9 ¿Se discutió entre todos el plan de comunicación propuesto?			
10 ¿Se aprobó por consenso el plan de comunicación?			
11 ¿Se realiza con frecuencia las asambleas institucionales?			
12 ¿Se realiza con frecuencia las mesas de diálogo?			
13 ¿Se realiza con frecuencia las entrevistas?			



14 ¿Se realiza con frecuencia las conferencias?			
15 ¿Se informa con frecuencia a los docentes a través de comunicados escritos?			
16 ¿Se informa con frecuencia a los docentes a través de revistas, boletines o trípticos?			
17 ¿Se informa con frecuencia a los docentes a través de periódicos murales?			
18 ¿Se informa con frecuencia a los docentes a través de los medios masivos de comunicación?			
19 ¿Se informa con frecuencia a los docentes a través del e-mail?			
20 ¿Se informa con frecuencia a los docentes a través del teléfono?			
PUNTAJE PARCIAL			
PUNTAJE TOTAL			

III OBSERVACIONES ADICIONALES:.....

Puno,..... de de 20.....

ANEXO 2

ENCUESTA 2

Nivel de Organización Institucional

INFORMACIÓN BÁSICA

Institución Educativa:.....

Docente:.....

Fecha de Observación:.....

1. ¿Se identificaron los objetivos educativos propuestos para el año escolar en una asamblea institucional?

a) Sí ()

b) Solo a nivel de comisión ()

c) No ()

d) Otra situación:.....

2. ¿Se identificaron las metas educativas propuestas para el año escolar en una asamblea institucional?

a) Sí ()

b) Solo a nivel de comisión ()

c) No ()

d) Otra situación:.....

3. ¿Se identificaron la visión y misión propuestas para el año escolar en una asamblea institucional?

a) Sí ()

b) Solo a nivel de comisión ()

c) No ()

d) Otra situación:.....

4. ¿Se dividieron y ordenaron las actividades educativas y las actividades extracurriculares según las normas y los criterios de organización en una asamblea institucional?

a) Sí ()

b) Solo a nivel de comisión ()

c) No ()

d) Otra situación:.....

5. ¿Se determinó en forma coherente la estructura institucional en una asamblea institucional?

a) Sí ()

b) Solo a nivel de comisión ()

c) No ()

d) Otra situación:.....

6. ¿Se describieron las funciones y las tareas de cada órgano o área, así como de los docentes, en forma adecuada en una asamblea institucional?

- a) Sí ()
- b) Solo a nivel de autoridades ()
- c) No ()
- d) Otra situación:.....

7. ¿Se determinó adecuadamente, de conformidad a las normas vigentes, la jerarquía y los canales de coordinación, con acuerdo en una asamblea institucional?

- a) Sí (...)
- b) Solo a nivel de autoridades ()
- c) No (...)
- d) Otra situación:.....

8. ¿Se elaboró el flujograma de la institución educativa como debe ser y fue aprobado en una asamblea institucional?

- a) Sí (...)
- b) Solo a nivel de autoridades ()
- c) No(...)
- d) Otra situación:.....

9. ¿Se elaboró el MOF de la institución educativa como debe ser y fue aprobado en una asamblea institucional?

- a) Sí ()
- b) Solo a nivel de autoridades (...)
- c) No ()
- d) Otra situación:.....

10. ¿Se elaboró el reglamento interno de la institución educativa como debe ser y fue aprobado en una asamblea institucional?

- a) Sí ()
- b) Solo a nivel de autoridades (.....)
- c) No ()
- d) Otra situación:.....

11. ¿Se determinó en su momento oportuno los criterios de racionalización de personal?

- a) Sí ()
- b) Regularmente ()
- c) No ()
- d) Otra situación:.....

12. ¿Se realizó el reclutamiento de personal a nivel interno a través de todos los medios disponibles en la IE?

- a) Sí ()
- b) Regularmente (...)
- c) No ()
- d) Otra situación:.....

13. ¿Se realizó la selección del personal docente de acuerdo a los criterios previstos?

- a) Sí
- b) Sólo con algunos
- c) No
- d) Otra situación:.....

14. ¿Se ha realizado la delegación de autoridad según los criterios legales y pedagógicos?

- a) Sí
- b) Sólo con algunos
- c) No
- d) Otra situación:.....

15. ¿Se ha asignado al personal docente de acuerdo a los criterios técnico-pedagógicos y legales en las plazas o puestos de trabajo para el año escolar correspondiente?

- a) Sí
- b) Sólo con algunos
- c) No
- d) Otra situación:.....

ANEXO 3

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN
1. Gestión de la comunicación interna	1.1 Planificación de la comunicación interna	1 Diagnóstico de la situación comunicacional 2 Determinación de objetivos y metas 3 Elección de estrategias comunicacionales 4 Determinación de las actividades comunicacionales 5 Determinación del cronograma de acciones comunicacionales 6 Selección de medios e instrumentos de comunicación 7 Designación de responsables 8 Elaboración del plan de comunicación 9 Discusión del plan de comunicación 10 Aprobación del plan de comunicación	Gestión pésima (01-05) Gestión deficiente (06-10) Gestión regular (11-13) Gestión buena (14-17) Gestión excelente (18-20)
	1.2 Ejecución de la comunicación interna	1 Frecuencia con la que se realizan las asambleas institucionales 2 Frecuencia con la que se realizan las mesas de diálogo 3 Frecuencia con la que se realizan las entrevistas 4 Frecuencia con la que se realizan las conferencias 5 Frecuencia con la que se informa a los docentes a través de comunicados escritos 6 Frecuencia con la que se informa a los docentes a través de revistas, boletines o trípticos 7 Frecuencia con la que comunica a los docentes a través de periódicos murales 8 Frecuencia con la que se comunica a los docentes a través de los medios masivos de comunicación 9 Frecuencia con la que se comunica a los docentes a través del e-mail 10 Frecuencia con la que se comunica a los docentes a través del teléfono	
2. Nivel de organización institucional	2.1 Determinación de la estructura institucional	1 Identificación de objetivos educativos 2 Identificación de metas educativas 3 Identificación de la visión y misión 4 División del trabajo educativo 5 Determinación de la estructura institucional	Organización pésima (01-05) Organización deficiente (06-10) Organización regular (11-13) Organización buena (14-17) Organización excelente (18-20)
	2.2 Descripción de funciones, normas y elaboración de instrumentos.	6 Descripción de funciones y tareas de los órganos o áreas 7 Determinación de la jerarquía y canales de Coordinación 8 Elaboración del flujograma de la IE 9 Elaboración del MOF de la IE 10 Elaboración del reglamento interno	
	2.3 Racionalización de personal	11 Determinación de criterios de racionalización 12 Reclutamiento interno 13 Selección técnico profesional según criterios 14 Delegación de autoridad 15 Asignación de personal en las plazas o puestos según perfil	

ANEXO 4

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA
<p>Pregunta general.- ¿Qué grado de correlación existe entre la gestión de la comunicación y el nivel de organización institucional de la IES Industrial 32 de la ciudad de Puno?</p>	<p>Determinar el grado de correlación entre la gestión de la comunicación y el nivel de organización institucional de la IES Industrial 32 de la ciudad de Puno</p>	<p>El grado de correlación que existe es moderado y directo (positivo) entre la gestión de la comunicación y el nivel de organización institucional de la IES Industrial 32 de la ciudad de Puno</p>	<p>Gestión de la comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificación de la comunicación interna Ejecución de la comunicación interna 	<p>Población: Docentes de la IES Industrial 32 de la ciudad de Puno.</p> <p>Muestra: Muestra censal (41 docentes nombrados)</p>	<p>Tipo de investigación.- Descriptivo correlacional</p> <p>Diseño.- No experimental, de tipo descriptivo correlacional</p> <p>Donde: OV₁: Observaciones de la variable 1 OV₂: Observaciones de la variable 2 r : Coeficiente de correlación M : Muestra de investigación</p>	<p>Observación.- Gestión de la comunicación</p> <p>Encuesta.- Organización institucional</p>	$\frac{[z(xp^xj\Delta) - z^x p^xj\Delta u][z(xp^xj\Delta) - z^x p^xj\Delta u]}{x p^xj\Delta (x p^xj\Delta) - x p^x p^xj\Delta u}$
<p>Preguntas específicas.- ¿En qué nivel se ubica la gestión de la comunicación interna de la IES 32, según la valoración de los docentes? ¿Cuál es el nivel de organización institucional de la IES 32, según la valoración de los docentes?</p>	<p>Específicos.- Identificar en que nivel se ubica la gestión de la comunicación interna de la IES Industrial 32, según la valoración de los docentes. Establecer el nivel de organización institucional de la IES 32, según la valoración de los docentes.</p>	<p>Específicos.- El nivel de la gestión de la comunicación interna de la IES Industrial 32, según la valoración de los docentes es intermedio. El nivel de organización institucional de la IES Industrial 32, según la valoración de los docentes es intermedio.</p>	<p>Organización institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinación de la estructura institucional Descripción de funciones, normas y elaboración de instrumentos. Racionalización de personal. 				