



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”**



FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**PROGRAMA DE GESTIÓN BASADO EN LA TEORÍA DE LA
ACCIÓN COMUNICATIVA DE HABERMAS, PARA MEJORAR EL
NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16193 - BAGUA, 2015.**

TESIS:

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.**

AUTOR:

Lic. Nery Rosalita FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

Lic. Lila Elizabeth FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

ASESOR:

Mag. SC. José Wilder HERRERA VARGAS.

LAMBAYEQUE – PERÚ

2017

**PROGRAMA DE GESTIÓN BASADO EN LA TEORÍA DE LA
ACCIÓN COMUNICATIVA DE HABERMAS, PARA MEJORAR EL
NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16193 - BAGUA, 2015.**

Lic. Nery R. FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ
AUTOR

Lic. Lila E. FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ
AUTOR

M. Sc. JOSÉ WILDER HERRERA VARGAS
ASESOR

TESIS

**PRESENTADA, PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.**

APROBADA POR:

Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc. MARÍA DEL PILAR FERNANDEZ CELIS
SECRETARIO DEL JURADO

M.Sc. JUAN CARLOS GRANADOS BARRETO
VOCAL DEL JURADO

ESTE TRABAJO SE DEDICA A:

Dios, por darnos la oportunidad de vivir y por la completa dicha de tener a nuestra familia junto a nosotras.

Nuestra madre por ser amiga y ejemplo de vida, te amamos mamá.

Nuestro padre por ser el mejor ejemplo de esfuerzo, perseverancia y trabajo, nos sentimos orgullosas de tí.

Nuestros esposos e hijos, por haber compartido momentos hermosos, por constituirse en el motor y motivo de mi existencia y de mi formación profesional de los cuales tengo los mejores recuerdos y anécdotas.

Las autoras.

SE AGRADECE A:

Nuestra la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”;
por habernos albergado en nuestros estudios de
Postgrado.

Nuestro asesor M. Sc. José Wilder Herrera Vargas,
por su apoyo y confianza para asesorar, guiar y
encaminar este difícil, pero, emocionante, proceso de
elaboración de tesis.

Todas aquellas personas que nos apoyaron
incondicionalmente; a todos ustedes, nuestro mayor
agradecimiento y gratitud.

Las autoras.

ÍNDICE

ESTE TRABAJO SE DEDICA A:	3
SE AGRADECE A:	4
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA EN LOS TRABAJADORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN AMÉRICA LATINA	14
1.2. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.....	18
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.4. OBJETIVOS.....	22
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL, PRIMARIA DE MENORES N° 16193 – BAGUA	22
1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE BAGUA	22
1.1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DISTRITO DE BAGUA.....	23
1.1.3. INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL PRIMARIA DE MENORES N° 16193 – BAGUA	30
1.6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	37
1.6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
1.6.2. DISEÑO DE ESTUDIO	38
1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
1.6.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	40
1.6.5. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	40
1.6.6. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS	41
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	42
2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO	43
2.1.1. A NIVEL MUNDIAL Y LATINOAMERICANO	43
2.1.2. A NIVEL NACIONAL.....	44
2.1.3. A NIVEL LOCAL	45
2.2. BASE TEÓRICA	46
2.2.1. LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	46
2.2.2. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	47
2.2.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	48
2.2.4. NIVELES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	49
2.2.5. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	51
2.2.6. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	52

2.2.7.	TEORÍA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA DE HABERMAS	53
2.2.8.	DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	54
2.3.	BASES CONCEPTUALES	62
2.3.1.	GESTIÓN	62
2.3.2.	GESTIÓN INSTITUCIONAL	63
2.3.3.	GESTIÓN ESCOLAR	63
2.3.4.	GESTIÓN PEDAGÓGICA	63
2.3.5.	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	64
2.3.6.	COMUNICACIÓN	64
2.3.7.	COMUNICACIÓN INTERNA	64
	CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.1.	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	67
3.1.1.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	67
3.1.2.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA ESCALA VALORATIVA SOBRE EL NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 – BAGUA, 2016	87
3.2.	PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN	94
3.2.1.	COMPONENTES DEL PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA	94
3.2.2.	COMPONENTES DE LAS ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE GESTIÓN	96
3.2.2.1.	JORNADAS DE REFLEXIÓN	97
3.2.2.2.	ASAMBLEAS.....	98
3.2.2.3.	BUZÓN DE SUGERENCIAS	99
3.2.2.4.	LAS REDES SOCIALES	100
3.2.2.5.	LA RENDICIÓN DE CUENTAS	101
	CONCLUSIONES.....	102
	SUGERENCIAS	103
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
	ANEXOS SOBRE LOS INSTRUMENTOS.....	107
	FICHA TÉCNICA.....	111
	INFORME DE EXPERTO.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

CUADRO 01: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16 193 – BAGUA, EN LA DIMENSIÓN ESENCIAL	68
CUADRO 02: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 - BAGUA, EN LA DIMENSIÓN OPERATIVA	70
CUADRO 03: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 - BAGUA, EN LA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	72
CUADRO 04: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 - BAGUA, EN LA DIMENSIÓN VALORATIVA	74
CUADRO 05: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 - BAGUA, EN LA DIMENSIÓN MOTIVACIONAL	76
CUADRO 06: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 - BAGUA, EN LA DIMENSIÓN APRENDIZAJE	78
CUADRO 07: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 - BAGUA, EN LA DIMENSIÓN INTELIGENCIA	80
CUADRO 08: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 DE BAGUA - 2016	82
CUADRO 09: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 – BAGUA, AÑO – 2016, POR DIMENSIONES	84

RESUMEN

La investigación de tipo descriptiva propositiva titulada “PROGRAMA DE GESTIÓN BASADO EN LA TEORÍA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA DE HABERMAS, PARA MEJORAR EL NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16193 - BAGUA, 2015.”, surge frente al problema del bajo nivel de comunicación interna que se establece entre los trabajadores, bajo el supuesto: Un modelo de estrategias metodológicas de gestión basado en la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas, contribuirá a la mejora del nivel de Comunicación Interna en los trabajadores de la Institución Educativa Inicial y Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua, 2015.

Para conocer el nivel de Comunicación Interna se aplicó una escala valorativa compuesta de 40 ítems, a una muestra compuesta por 38 trabajadores de la referida institución, luego de la sistematización se encontró que el 57.9% se ubica en el nivel bajo de comunicación interna y el 42.1% en el nivel medio.

Preocupados por estos resultados se propuso estrategias de gestión basadas en la teoría de la Comunicación de Habermas, dentro de las cuales citaremos a la rendición de cuentas, las asambleas, las jornadas de reflexión, el periódico mural, el buzón de sugerencias y las redes sociales.

A partir de la discusión de los resultados se concluye que la comunicación interna en todas sus dimensiones se ubica en el nivel bajo, lo cual redundará negativamente en el cumplimiento de los compromisos de gestión, especialmente en lo relacionado a la gestión del clima escolar favorable para los aprendizajes de los educandos.

Palabras claves:

Comunicación interna, relaciones interpersonales, gestión escolar, estrategias de gestión, teoría de la comunicación.

ABSTRACT

Research propositional descriptive entitled "Methodological management strategies based on the theory of communicative action Habermas, to improve the level of internal communication workers Initial Educational Institution, Primary Juvenile No. 16193 - Bagua, 2015" arises address the problem of low level of internal communication established between workers, under the assumption: a model of methodological management strategies based on the Theory of Communicative Action Habermas, contribute to the improvement of internal communication workers Initial and Primary Education Institution Child No. 16193 of the town of Bagua, 2015.

To know the level of internal communication a valuation scale composed of 40 items, to a sample of 38 workers of that institution, after the systematization was found that 57.9% is at the low level of internal communication was applied and the 42.1% in the average level.

I worried about the results management strategies based on communication theory of Habermas, within which we will quote accountability, assemblies, days of reflection, the wall newspaper, the suggestion box and social networks was proposed.

From the discussion of the results it is concluded that internal communication in all its dimensions is at the low level, which negatively affects the performance of management commitments, especially in relation to the management of supportive school climate the learning of students.

Keywords:

internal communication, interpersonal relations, school management, management strategies, communication theory.

INTRODUCCIÓN

El presente informe de investigación consta de tres capítulos, debidamente descritos. En el primer capítulo Proceso de gestión en relación con la comunicación interna en la Institución Educativa Inicial y Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua. Aquí se describe la ubicación geográfica de la institución; los antecedentes históricos de la provincia de Bagua, los antecedentes históricos de distrito de Bagua; los antecedentes históricos de la Institución Educativa Inicial Primaria De Menores N° 16193, así como la plana docente y administrativa.

Se describe la infraestructura, equipamiento y mobiliario; la misión y visión, así como los principios y valores que caracterizan a la institución. Seguidamente se detalla cómo surge el problema de bajo nivel de comunicación interna, sus manifestaciones y características. Esta realidad problemática nos motivó por investigar el nivel de comunicación interna generado por los trabajadores de la Institución Educativa N° 16193, provincia de Bagua, región Amazonas, teniendo como objetivo general: Diseñar un PROGRAMA DE GESTIÓN BASADO EN LA TEORÍA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA DE HABERMAS, PARA MEJORAR EL NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16193 - BAGUA, 2015 y como objetivos específicos:

- A. Diagnosticar el nivel de comunicación interna en los trabajadores de la institución educativa.
- B. Elaborar el programa de gestión basado en la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas.
- C. Proponer la aplicación del programa elaborado basado en la Teoría de La Acción Comunicativa de Habermas.

La investigación es descriptiva propositiva. Descriptiva, porque a partir de los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación se describe el nivel de comunicación interna que se establece entre los docentes y cómo ésta repercute en la gestión administrativa de la I.E.I.P.M. N° 16193 de la ciudad de Bagua. Propositiva, porque identificado y caracterizado el nivel de comunicación interna que existe entre los trabajadores de la I.E. N° 16193, se investigó y seleccionó un

conjunto de estrategias de gestión basado en la teoría de la acción comunicativa de Habermas, el mismo que se propone como una herramienta de gestión para mejorar la comunicación interna entre los trabajadores y a la vez se mejore la calidad del servicio educativo que se brinda en esta institución educativa.

La presente investigación tuvo como muestra poblacional a 38 trabajadores, la misma que estuvo constituida por 01 director, 26 docentes de primaria, 06 de inicial y 06 administrativos, es decir toda la población de la I.E. N° 16193.

Se utilizó el método descriptivo, por cuanto se describe o analiza el nivel de comunicación interna, ya que en forma empírica se observó que viene afectando la convivencia y las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa; también se utilizó el método inductivo, analítico sintético. Para el recojo de información se utilizó la técnica de la observación y como instrumento una escala valorativa.

En el Capítulo II, correspondiente al marco teórico, aquí se resaltan algunos trabajos relacionados con nuestro problema de investigación, realizados a nivel mundial, latinoamericano, nacional y local.

La investigación se sustenta en la teoría de la acción comunicativa de Habermas. Se resalta que la comunicación interna es de suma importancia, porque se encarga de ofrecer información acerca de las organizaciones, de orientar conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre sus miembros. Impulsa el conocimiento en toda la institución provocando el aprendizaje y la innovación a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito tanto interno como externo. Además, facilita el cambio, reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones.

En este mismo capítulo se plantea como hipótesis: Sí se elabora y aplica un Programa de estrategias metodológicas de gestión basado en la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas, entonces contribuirá a mejorar del nivel de

Comunicación Interna en los trabajadores de la Institución Educativa Inicial y Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua, 2016.

En el Capítulo III denominado Resultados y Propuesta de la investigación se describen los resultados del diagnóstico de la comunicación interna, la cual se evaluó a través de una escala valorativa.

Por cada una de las dimensiones se presenta un cuadro y un gráfico, con su respectiva interpretación y discusión, a la luz de la experiencia y la teoría.

También se presenta la propuesta formulada por los investigadores, las cuales teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico de la comunicación interna que establecen los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193, las bases teóricas, la literatura existente y nuestra práctica directiva, se propone algunas estrategias de gestión que contribuirán al mejoramiento de la comunicación interna de los trabajadores de la institución. Finalmente se explican las conclusiones y sugerencias, además se adjunta los anexos relacionado con los instrumentos que se utilizó para el recojo de información.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA EN LOS TRABAJADORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN AMÉRICA LATINA

El ser humano en su poder de decisión es impulsado por las necesidades tanto fisiológicas, emocionales, psicológicas y sociológicas que puedan presentársele. Es así como las necesidades no satisfechas inciden en el comportamiento del hombre en cada uno de los contextos en los que participa, pero cuando éstas son satisfechas, suelen ser remplazadas por una de mayor complejidad.

Este proceso engloba comportamientos conscientes e inconscientes del ser, y como de hecho cada humano es una realidad, de la interacción que éste tiene con el ambiente que le rodea se determina su actuar dentro de un contexto u organización, convirtiéndose en necesario el ciclo motivacional para canalizar la conducta y lograr los resultados esperados, aún más, cuando un individuo se enfrenta a un complejo sistema social como las empresas e instituciones y requiere de una fuerza determinante que dirija su comportamiento.

Asimismo, ha existido durante años una lucha por el reconocimiento del campo comunicacional como un factor que, aunque propio del ser humano debe ser enfocado de la forma correcta y también, de la necesidad del manejo de este por un profesional que infortunadamente hasta hoy no ha sido abordado con el respeto y trascendencia que merece.

Es por ello, que la comunicación bien estructurada, planeada y definida cultiva un proceso motivacional que juega un papel importante en la construcción de un clima organizacional favorable tanto para los individuos que componen el equipo de trabajo como para encarrilar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución u organización. (Ibarra, 2008)

Según Formanchuk (2011), los problemas y desafíos de gestionar la comunicación interna en un mundo globalizado son los siguientes: las empresas e instituciones no conectan emocionalmente con su personal,

nuestras herramientas no son atractivas, no captan la atención, nuestros mensajes internos no pueden competir con el bombardeo de mensajes externos, debemos aprender a ser más “publicistas” y contrarrestar el “efecto paisaje” que provocan nuestras comunicaciones internas, no logramos que la comunicación interna sea excitante, las herramientas de comunicación que utilizamos se quedaron en el tiempo, no le estamos sacando el jugo a las nuevas tecnologías, por ejemplo no aprovechamos el teléfono móvil de cada empleado como un soporte de comunicación interna, etc.

Por su parte Peters (2011), refiriéndose a la comunicación interna, manifiesta que en gran parte de las empresas e instituciones del mundo se observa una falta de credibilidad, la empresa y los jefes no son confiables, se desconfía de la honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa, no se cumple lo que se promete.

Este autor también refiere que existe una falta de coherencia, es decir, los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen, abunda el doble discurso, no se predica con el ejemplo; existe una cultura basada en el secretismo y la desconfianza, la empresa y/o institución se guarda información, no se comunica todo lo que debiera, el personal siente que la empresa y/o institución le esconde información porque no confía en ellos, la dirección cree que cuanto menos sepa el empleado sobre la marcha de los negocios o los servicios que brinda, mucho mejor.

En este mismo orden de cosas, también aprecia un liderazgo negativo, la empresa y/o institución y sus líderes no comunican ni informan, el líder cree que hablar es comunicarse, también cree que comunicarse con su equipo es una obligación y no una responsabilidad inherente a su tarea, el líder no conoce a su receptor ni le interesa hacerlo, cree que lo importante es lo que uno dice y no lo que el otro entiende, no tiene voluntad de diálogo.

Para Peters (2011), existe en las empresas e instituciones un mal manejo del poder, todos creen que cualquier tipo de información es poder y que el modo de acumular poder es reservando información, callándose la boca, los mandos

medios filtran la información (cuando circula hacia abajo o hacia arriba), se quiere utilizar a la comunicación interna como herramienta de manipulación, se subestima a la gente, se la pretende engañar y se le quiere vender lo que no es.

El autor antes citado refiere también que se observa una falta de confianza en la comunicación, la empresa y/o institución no cree que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ve más como un símbolo de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno, los líderes ven a la comunicación como un fin en sí mismo (hacer la revista interna) y no como un medio para alcanzar otros fines (motivar al personal, por ejemplo), se confunde la comunicación con las herramientas de comunicación, se cree que la comunicación interna es propiedad y responsabilidad del departamento de comunicación interna y no de toda la empresa.

Finalmente, Peters (2011), percibe una mala estructura organizacional, es verticalista y autoritaria, burocrática, impide la comunicación rápida y eficaz, impide que los vínculos sean fluidos y no es permeable a la información. También se subestima al personal, se considera que el empleado tiene que hacer lo que uno le pide y nada más, cree que su opinión no es valiosa y que cada uno debe ocuparse de lo suyo, por ende, nadie escucha al personal sus dudas, problemas e ideas; tampoco se incentiva la participación, motivación o integración.

Formanchuk (2012) sostiene que la comunicación interna básicamente se da en las dimensiones esencial, operativa, estratégica, valorativa, motivacional, aprendizaje e inteligencia y en ellas se evidencia los siguientes problemas:

En la dimensión esencial, los trabajadores no demuestran una buena predisposición para el diálogo, como un medio a través del cual nos interrelacionamos, damos a conocer nuestras inquietudes y expectativas y solucionamos nuestras diferencias; no se coordina las actividades, tiempos,

espacios, recursos y responsabilidades del personal de la institución. (Formanchuk, 2012)

En la dimensión operativa, la comunicación no permite a los trabajadores conocer qué es la institución educativa, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc. Estos temas no son tratados, alejándose aún más de los objetivos institucionales. La comunicación existente entre los trabajadores no permite conocer cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc. Esto nos demuestra que los instrumentos de gestión como el reglamento interno, son documentos de carpeta. (Formanchuk, 2012)

En la dimensión estratégica, los trabajadores no conocen el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la institución, la sorpresa es grande al ver que alguno de ellos no conocen las partes importantes del PEI, esto nos demuestra que este personal está trabajando cada quien por su lado, sin un horizonte claro, no están sumando sus esfuerzos para el logro de la visión y misión institucional, no se tiene claro hacia dónde está orientada la educación que se brinda en la institución educativa, de allí los bajos logros de aprendizaje de los educandos. (Formanchuk, 2012)

En la dimensión valorativa, se observa que la mayoría de los trabajadores no toma conciencia del rol que cumplen y la responsabilidad social que tienen frente a la educación de los niños y niñas. (Formanchuk, 2012)

La dimensión motivacional, nos refleja que la mayoría de los trabajadores no se identifica con su institución, se muestran indiferentes, presumiblemente porque la institución también se muestra indiferente con ellos, no compatibilizan los ideales institucionales, con los ideales de los trabajadores; en conclusión, la mayoría del personal se muestra desmotivado e indiferente con la institución en la cual labora. (Formanchuk, 2012)

En la dimensión aprendizaje, vemos que la institución no sensibiliza a sus trabajadores, para que adopten una cultura de evaluación permanente, como un medio para mejorar la práctica docente. (Formanchuk, 2012)

Finalmente, en la dimensión inteligencia, se observa que no se han realizado adecuadamente los procesos de reflexión crítica sobre el propio desempeño de los trabajadores, en donde sean ellos mismos los que autoevalúen su trabajo, en constante interacción entre la teoría y la práctica. (Formanchuk, 2012)

1.2. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

La comunicación existe en las instituciones como un proceso inherente a la relación que establecen sus miembros para cumplir la misión y que establecen ellos con su entorno más allá de que esta sea o no gestionada en función de unos objetivos estratégicos institucionales.

Los trabajadores configuran el primer público afectado por los mensajes y decisiones de la dirección y simultáneamente además son los que están en contacto directo con los clientes y usuarios más inmediatos (alumnos y padres de familia) a los cuales transmiten sus motivaciones, convicciones y expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la institución. En este sentido la comunicación interna debe ayudar a cada trabajador a realizar no solamente su tarea sino también, participar en la política de toda la institución en el marco de sus objetivos comunes, con la condición de encontrar en su jerarquía un reconocimiento y valorización, además responden a las expectativas de los trabajadores de conocer su institución, poder intercambiar opiniones, dialogar y tener perspectivas de futuro. (Muñiz, 2010)

En este marco se realizó la investigación, a través de la cual se considera a la comunicación interna como una estrategia fundamental en la institución, pues ampliar el horizonte de la comunicación interna hacia la dimensión del

conocimiento compartido y de las relaciones humanas, constituye una apertura y, sobre todo, una respuesta a la demanda y las necesidades que tienen las nuevas organizaciones y las personas que las construyen.

Las deficiencias en la comunicación interna deterioran no sólo las relaciones interpersonales entre los miembros de una empresa y/o institución, sino que además redundan en la calidad del bien o servicio que ofrece la empresa y/o institución (Cedaro, 2008)

En la Institución Educativa N° 16193 Bagua, provincia de Bagua, región Amazonas se ha podido observar una inadecuada comunicación entre docentes, evidenciándose a través de la indisposición para el diálogo por parte de los trabajadores, el personal no coordina las actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades, existe un pequeño grupo que ordena y el grupo más grande tiene que cumplir las órdenes bajo responsabilidad, se nota un claro personalismo y autoritarismo del personal directivo.

La comunicación existente no permite a los trabajadores conocer la misión, visión, fines y objetivos institucionales, así como las normas y lineamientos de política de la institución, cada uno está sumido en sus intereses personales, dejando de lado los objetivos institucionales.

A partir del diálogo sostenido con los trabajadores de la referida institución se deduce que la mayoría de los trabajadores no se siente incluido en el equipo de trabajo, peor aún no se considera como parte importante de la institución, lo cual es un mal precedente para la institución educativa, ya que esto redundan negativamente en la calidad del servicio educativo que brinda.

La mayoría de trabajadores no toma conciencia del rol que cumplen y la responsabilidad social que tienen frente a la educación de los niños y niñas; asimismo, la comunicación existente no afianza la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética de la institución, razón por la

cual se muestran desmotivados e indiferentes con la institución en la cual laboran; los trabajadores se sienten utilizados, se le exige mucho y sienten que no se les retribuye por el esfuerzo y dedicación en su trabajo.

Finalmente, en las diferentes conversaciones con el personal de la referida institución educativa, éstos refieren que no se promueven espacios de diálogo para aprender constantemente de los aciertos y errores, la comunicación interna no está orientada a la autoformación y al aprendizaje constante, sobre la base de la reflexión crítica de la propia práctica y/o desempeño laboral, no existe una cultura de evaluación permanente, como un medio para mejorar la práctica docente.

Esta realidad problemática nos ha motivado aún más por investigar el nivel de comunicación interna generado por los trabajadores de la Institución Educativa N° 16193 Bagua, provincia de Bagua, región Amazonas.

En el presente año, a partir de conversaciones que se sostuvo con el personal directivo y docente en la I.E.I.P.M. N° 16193 de la ciudad de Bagua se pudo determinar que existe una inadecuada comunicación entre docentes, evidenciándose a través de la indisposición para el diálogo por parte de los trabajadores, el personal no coordina las actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades, existe un pequeño grupo que ordena y el grupo más grande tiene que cumplir las órdenes bajo responsabilidad, se nota un claro personalismo y autoritarismo del personal directivo.

La comunicación existente no permite a los trabajadores conocer la misión, visión, fines y objetivos institucionales, así como las normas y lineamientos de política de la institución, cada uno está sumido en sus intereses personales, dejando de lado los objetivos institucionales.

La mayoría de los trabajadores no se siente incluido en el equipo de trabajo, peor aún no se considera como parte importante de la institución, lo cual es

un mal precedente para la institución educativa, ya que esto redundaría negativamente en la calidad del servicio educativo que brinda.

Los trabajadores en su mayoría no toman conciencia del rol que cumplen y la responsabilidad social que tienen frente a la educación de los niños y niñas; asimismo, la comunicación existente no afianza la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética de la institución, razón por la cual se muestran desmotivados e indiferentes con la institución en la cual laboran; los trabajadores se sienten utilizados, se le exige mucho y sienten que no se les retribuye por el esfuerzo y dedicación en su trabajo.

Finalmente, por versiones de los propios trabajadores se conoció que no se promueven espacios de diálogo para aprender constantemente de los aciertos y errores, la comunicación interna no está orientada a la autoformación y al aprendizaje constante, sobre la base de la reflexión crítica de la propia práctica y/o desempeño laboral, no existe una cultura de evaluación permanente, como un medio para mejorar la práctica docente.

Esta realidad problemática nos ha motivado aún más por investigar el nivel de comunicación interna generado por los trabajadores de la Institución Educativa N° 16193 Bagua, provincia de Bagua, región Amazonas.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los beneficios del programa de gestión basada en la teoría de la acción comunicativa de Habermas, para mejorar el nivel de comunicación interna en los trabajadores de la Institución Educativa N° 16193 - Bagua, 2015?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un PROGRAMA DE GESTIÓN BASADO EN LA TEORÍA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA DE HABERMAS, PARA MEJORAR EL NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16193 - BAGUA, 2015

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Diagnosticar el nivel de comunicación interna en los trabajadores de la institución educativa.
- b. . Elaborar el programa de gestión basado en la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas.
- c. Proponer la aplicación del programa elaborado basado en la Teoría de La Acción Comunicativa de Habermas.

1.5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL, PRIMARIA DE MENORES N° 16193 – BAGUA

La Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16193 se ubica en el Jr. Comercio N° 364 de la ciudad de Bagua, distrito y provincia de Bagua, región Amazonas, limita por el norte con el Jr. Rodríguez de Mendoza, por el este con el Jr. San Pedro, por el oeste con el Jr. 28 de Julio y por el sur con el Jr. Comercio.

Esta institución educativa se ubica al extremo sur oeste de la ciudad de Bagua, cerca de la plaza Francisco Bolognesi, tradicionalmente conocido como parque antiguo o parque viejo.

A continuación, se presenta un croquis de ubicación de la institución

La provincia de Bagua es una de las siete que integran el departamento de Amazonas. Depende administrativamente del Gobierno Regional de Amazonas. Está ubicada en la parte septentrional del país; y su capital, Bagua, se encuentra en el valle del bajo Utcubamba.

Según documentos históricos del siglo XVI indican, la dicción Bagua devendría del nombre de un grupo étnico que se asentaba en el valle del bajo Utcubamba; esta comunidad se autodenominaba como Bagua. En aquella época para este grupo humano, la voz "Bagua" era parte de su cosmovisión, es así como también denominaron a su río principal como "Río Bagua" (hoy Utcubamba), a su valle como el "Valle de Bagua" (hoy valle del Utcubamba) y a su mismísimo idioma lo nombraron como "Idioma Bagua". Según estos referentes el término "Bagua" probablemente estaba asociado a sus ascendientes e indirectamente, denotaba su pacarina de origen.

Un grupo poblacional supuso que Bagua se llama así porque en esta llanura crecían plantas de guaba, otros pretendían que Bagua devendría del vocablo "Bagual", hay algunos que suponían que Bagua poseía un origen en el idioma castellano y lo vinculaban con "Valle rodeado de agua", hay otros que afirmaban que Bagua devendría del vocablo aguaruna "wawa", alguna vez se planteó en una revista local que Bagua tendría un supuesto origen chino, en otra ocasión se registró en las actas del Instituto Nacional de Cultura (Hoy Ministerio de Cultura) que Bagua era voz onomatopéyica que derivaba de "aua" y finalmente una de las más recientes es que Bagua derivaría del adjetivo "Vago".

Las expediciones científicas de paleontólogos y geólogos que han visitado Bagua definieron que esta área geográfica era litoral o costa marítima hace millones de años, por eso que en su suelo encontramos actualmente tantos especímenes de procedencia marina (almejas, ammonites, y otros moluscos), y especímenes terrestres (dinosaurios herbívoros y carnívoros).

Hacia los 1300 a 200 a.C. (periodo formativo) floreció en la zona la gran Cultura Bagua, que es una de las más antiguas del nororiente peruano. Según la arqueóloga Ruth Shady descubridora de esta cultura, los Bagua fueron comunidades experimentadas en la alfarería, la agricultura, en la caza y en la pesca; cuando se consolidaron, estrecharon vínculos con pueblos de más al norte y el centro del Perú.

En los siglos XV y XVI todo el valle del bajo Utcubamba estaba habitado por la nación Bagua. Según el documento de Diego Palomino denominada Relación de las provincias que hay en el Chuquimayo (Chinchipe), los Bagua eran expertos nadadores, cultivaban la tierra, tenían sus viviendas en la orilla del Río Bagua (hoy Río Utcubamba). Palomino también nos informa que los Bagua tenía idioma propio, que al igual que otras tantas lenguas aborígenes, se ha extinguido por completo.

A partir del siglo XVI los españoles hacen sus primeras incursiones en lo que es hoy tanto las provincias de Bagua y Utcubamba. Fue el capitán Juan

Porcel de Padilla el primer español que llegó a estas latitudes, fundando la población desaparecida de Jerez de la Frontera.

En 1535 el capitán Alonso de Alvarado venía en persecución de unos indígenas y llegó hasta la altura de Tomependa (Pongo de Rentema). En el año de 1549 Diego Palomino recorre el valle del Utcubamba, luego se dirige tanto a lo que actualmente es Jaén y San Ignacio para fundar en la margen izquierda del Chinchipe la primitiva Jaén.

En mayo de 1902 arribaron a Bagua Manuel Antonio Mesones Muro, el etnólogo Enrique Bruning y el ingeniero Habich (delegado de la junta de vías fluviales) con el propósito de demostrar que se podía unir Etén y el Marañón en sólo cuatro jornadas. A orillas del río Utcubamba empezaron a preparar una balsa de catorce palos, de los cuales siete eran sauces, para viajar a Puerto Meléndez, pero por no haber conseguido nada mejor Mesones reduce la tripulación y partió con sólo tres bogas y un sirviente particular.

El antiguo pueblo de San Pedro de Baguachica, se ubicó aproximadamente a un kilómetro del puente sobre la quebrada de La Peca; este primitivo asiento fue destruido por la etnia aguaruna, ellos temían que sus tierras sean invadidas completamente. Los sobrevivientes se trasladaron a la planicie, específicamente a lo que se conoce como "Parque Viejo" y desde aquí se fue dilatando hasta su poblamiento actual; para protegerla de futuras incursiones en 1862 se construyó una casa cuartel a manera de fuerte.

La etapa del bandolerismo ocurrió entre 1914 a 1925, Bagua era refugio de bandoleros por la geografía y naturaleza salvaje, en gran parte selva donde podían esconderse fácilmente sin ser vistos; se recuerda al grupo de Mesías Montenegro, pero los que alcanzaron mayor relevancia fueron la gente de Evaristo Rojas Julca. A Evaristo Rojas Julca sólo pudo doblegarlo el paso del tiempo, convirtiéndose en el primer alcalde provincial de Bagua.

Mediante Ley No. 9364 del 1 de septiembre de 1941, el presidente Manuel Prado Ugarteche crea la provincia de Bagua, elevándola a la categoría de ciudad; sus dominios comprendían los distritos de Copallín, La Peca, Bagua Grande, Jamalca, Yamón, Lonya Grande, El Parco y El Cenepa.

El 11 de diciembre de 1944 se inauguró la carretera Chiclayo-Jaén, desde entonces grupos de trabajadores bagüinos rosaban algarrobos, cuyushinas y zapotes para abrir trocha a los poblados de Bagua y Bagua Grande, por vez primera la provincia obtuvo un beneficio directo por la cercanía al puerto de Bellavista.

En 1945 ocurrió la plaga de langostas que afectó enormemente los sembríos, tal es así que el Poder Ejecutivo autorizó abrir un crédito extraordinario, a fin de que el Ministerio de Agricultura atienda la extinción de las langostas.

Para el 24 de abril de 1950 entró en funcionamiento el puente "Corral Quemado" que benefició enormemente a Bagua. Luego de ello, Bagua fue declarada como "Zona de tierras de montaña", las demandas de predios se multiplicaron y tanto la agricultura como ganadería alcanzaron un elevado nivel de producción, debido a las intensas migraciones de costeños y serranos.

El desmembramiento de la mega provincia se inició el 18 de mayo de 1984, fecha en que se crea la provincia de Condorcanqui; el disloque territorial continuó y el mayo de ese mismo año se crea la provincia de Utcubamba.

La provincia de Bagua es una provincia del norte del Perú, situada en la parte oeste del departamento de Amazonas, limita por el norte con la provincia de Condorcanqui; por el noroeste con Ecuador; por el este y noreste con la provincia de Condorcanqui; por el sur y sureste con la provincia de Utcubamba; por el oeste con la provincia de Jaén y la provincia de San Ignacio (Cajamarca).

Según el Censo de Población del año 2013, la provincia de Bagua tiene una población de 100 117 habitantes, proveniente de los departamentos de Lambayeque, Cajamarca, Piura, San Martín y La Libertad principalmente. Sólo la población Awajun es autóctona y están ubicados en los distritos de Imaza y Aramango.

Las principales actividades económicas de la población son la agricultura, el comercio, la empleocracia, la ganadería, etc. Sin embargo, la población Awajún tiene una economía de subsistencia, basada en la caza, la pesca y la recolección de frutos y especies vegetales.

Su principal vía de acceso a la provincia es la carretera de penetración El Reposo – Zaramiriza, la misma que forma parte del corredor binacional. Casi en toda la provincia el principal medio de transporte es terrestre, ya sea a través de buses, camiones, camionetas, autos, motocar y moto lineal. En la zona de Imaza se utiliza también el medio fluvial, dentro de los que destacan las chalupas, los deslizadores, los peque peques y el bote a motor.

Bagua, como distrito y provincia cuenta con abundantes recursos turísticos, tales como: La Catarata de Tigre: Dentro del distrito de Copallín a tan solo 4 horas y media de Bagua (3 de las cuales son a pie).

La Catarata Nueva Esperanza: También conocida como catarata Numparet, o catarata “Chorro Blanco”. Se encuentra en el caserío de Nueva Esperanza en el distrito de Aramango a cinco horas de este (cuatro a pie). Ideal para la observación de aves y el trekking. Esta catarata presenta una caída de agua de cerca de 90 metros de altura.

Cataratas el Bijao: Que es un hermoso juego de aguas de 3 a 5 cataratas en escalera. Estas se encuentran en el distrito de Copallín, a una hora y cuarenta minutos del lugar (40 minutos a pie). Un espacio ideal para la práctica del rápel.

Catarata Tsuntsuntsa: También llamada Chinin, se encuentra en Aramango a dos horas cuarenta de Bagua (40 minutos a pie). Tiene una caída de agua de aproximadamente cuarenta metros.

Catarata de San José: En Copallín, una caída de agua de veinte metros en tres caídas.

Catarata Nazareth: Cercana a la comunidad nativa del mismo nombre. Presenta una caída de agua de 18 metros en cuya fosa se encuentran a una temperatura de 20°.

Pongo de Rentema en Bagua: A 14 Km. de la Ciudad de Bagua, se trata de un hermoso sitio: un corte natural por el río Marañón. Se le considera uno de los pongos de mayor importancia en el país.

Caverna Cambiopítec: Se encuentran en el distrito de Copallín, estas presentaron ocupación humana en el Periodo Formativo. En la actualidad aún pueden ser visitadas gracias a las escalinatas de acceso que se han instalado para esta finalidad.

Caverna de Churuyacu: En el distrito de La Peca, presenta una vía de acceso accidentada; en el interior de estas se pueden observar tanto grandes como pequeños pasajes.

Cañón el Arenal: También el distrito de La Peca se trata de un corte natural de la cordillera ocasionado por la Quebrada La Peca.

Además, Bagua cuenta con algunas comunidades nativas como es el caso de las Comunidades Nativas de Tutumberos y Tsuntsuntsa, en el distrito de Aramango, para la práctica del turismo vivencial donde podrá conocer sus costumbres, flora, fauna, artesanía, en la que asimismo se pueden realizan campamentos.

Algunos de sus platos típicos son: la patarashca, el ahumado y asado de carne silvestre (en el distrito de Imaza y parte de Aramango), el caldo de cashca, la platanisa.

Dado a que la población de la provincia de Bagua es cosmopolita, formada principalmente por personas provenientes de Cajamarca, Lambayeque y Piura, también se considera como platos típicos el shurumbo, el tacaco y la carne seca.

Respecto a sus costumbres y tradiciones esta es variaba, la población awajún, éstas están relacionadas con lo mágico del bosque y de los ríos, a través del cual éstos descifran y explican el pasado, presente y futuro.

La población mestiza, sin embargo, ha asumido las costumbres, creencias y tradiciones de la sierra de Cajamarca. Dentro de las cuales podemos citar: El susto, el mal de ojo, la brujería, el tacsho, el shucaque, la mala hora, entre otras creencias.

En relación con las costumbres tenemos: las yunzas de carnaval, las velaciones, la lava de la ropa de los difuntos, la pesca en el río Utcubamba, la procesión del Santo Patrono San Juan Bautista y la procesión del señor de los Milagros.

1.5.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DISTRITO DE BAGUA

Según un artículo de la revista Revive (2015), el distrito de Bagua es uno de los seis distritos de la Provincia de Bagua, ubicada en el departamento de Amazonas en el norte del Perú.

El distrito fue creado en el 2008 mediante Ley N° 29218, del 25 de abril de 2008 (8 años de creado), en el gobierno del presidente Alan García. Su capital es la ciudad de Bagua. Tiene una superficie de 815.07 km² y una población aproximada de 20 043 habitantes.

Limita por el norte con el distrito de Aramango; por el este, con los distritos de La Peca y El Parco; por el sur, con el distrito de Copallín; y por el oeste con los distritos de Bagua Grande y El Milagro de la provincia de Utcubamba, departamento de Amazonas, y la provincia de Jaén del departamento de Cajamarca.

El distrito de Bagua tiene como capital la ciudad de Bagua, es de reciente creación y alberga a una población de 20 043 habitantes, los cuales en su mayoría se dedican a la agricultura, especialmente al cultivo del arroz y pan llevar, así como al comercio formal e informal, a nivel micro, pequeña y mediana empresa. Su gente es muy caritativa, de ahí que a Bagua se le conoce como **Ciudad Cálida y Solidaria**, denominación que aparece con orgullo en lo alto de nuestra municipalidad.

Dado a que Bagua es provincia, distrito y ciudad capital de la provincia, cuenta con instituciones públicas y privadas, tales como Municipalidad, Policía Nacional del Perú Ministerio Público, Poder Judicial, INABIF, Parroquia, ESSALUD Hospital de Apoyo II Gustavo Lanatta Luján, Red de Salud, Centro de Emergencia de la Mujer, Gobernación, Autoridad Nacional del Agua – ANA, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Turismo, Cámara de Comercio, Asociación de Comerciantes, restaurantes, hoteles, radio emisoras, canales de televisión, canales de cable, etc.

Bagua, es una ciudad cosmopolita, venida de algunas ciudades vecinas, tales como Cajamarca, Chota, Cutervo, Huancabamba, Moyobamba, Chiclayo, Trujillo y otras ciudades importantes.

Lo anteriormente descrito hace que Bagua no tenga una identidad propia, sin embargo, se ha asumido como propia algunos elementos culturales, tales como la creencia en la brujería, el mal de ojo, el shucaque, las yunzas, platos típicos como el cuy con papas, el tacaco, el shurumbo y el caldo de cashca. El principal atractivo turístico de Bagua son las siguientes: las pinturas rupestres de Las Juntas, el Valle de los Dinosaurios, la Cruz de Mayo, El Malecón, Las Ruinas de Casual y el Cerro Brujopata.

La fiesta más importante de Bagua es la que se dedica a San Juan Bautista, su Santo Patrono, cuya celebración se lleva a cabo el 24 de junio; asimismo, el primero de setiembre se celebra el Aniversario de la provincia de Bagua.

1.5.3. INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL PRIMARIA DE MENORES N° 16193 – BAGUA

A. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua, alma Mater de la Educación en esta parte de nuestra región Amazonas empezó a funcionar como escuela de Mujeres con 32 niñas a partir del 28 de setiembre de 1935, gracias a las gestiones de sus autoridades y pobladores, siendo en ese entonces parlamentario el Dr. Ricardo Feijoo Reyna, quien presentó el proyecto de ley para que se desdoblara la escuela mixta existente hasta ese entonces. Se creó como Escuela de Primer Grado; en ese entonces los padres de familia que contaban con recursos económicos enviaban a sus hijas a estudiar a la ciudad de Chachapoyas para terminar su Educación Primaria. Ante ese problema y debido al crecimiento de la población infantil y la distancia existente para viajar a la capital de nuestra Región, se crea la Escuela de Mujeres de Segundo Grado, impartándose ya la educación primaria completa.

Por gestión de la Primera Directora Prof. Luzmila Torres de Acuña y padres de familia se adquirió un terreno donado por la Municipalidad de Bagua. Posteriormente siendo Directora la Srta. Marina Bazán Zubiarte adquirió otro lote comprado al señor Rómulo Gil Díaz.

En el año 1990 siendo Directora la Prof. Juana Villegas de Reyna en coordinación con los padres de familia teniendo como Presidente de la APAFA al señor José Sandoval, se amplió el terreno gracias a un acuerdo con el señor Adán Núñez Panta, siendo Alcalde Provincial el señor Juan Izquierdo Montalván, ya cuenta con área de terreno 2 461.92 m² los mismos que están registrados con el Título N°. 10/1070 de fecha 28 de diciembre del 2 000 Predial Urbano.

En el año 2 009 siendo Directora **la Lic. Nery Rosalita Fernández Fernández** gestionó la ampliación del Nivel Inicial con R.D.N°. 835-2009-ED-UGEL-B del 22 de junio del 2009, que empezó a funcionar el año 2011, con 02 aulas 03 y 04 años. El año 2011, el nivel inicial empieza a funcionar con sus tres aulas completas logrando albergar gran cantidad de alumnos de ambos sexos. Así mismo, gracias a las gestiones realizadas se logró adquirir instrumentos completos para la formación de nuestra banda de músicos, que fueron donados por el alcalde de nuestra provincia Eco. Ferry Torres Huamán.

Durante la década de los años 1 960 – 1 970 con apoyo del Ministerio de Educación, aporte y participación directa de los padres de familia a través de faenas se logró construir 6 aulas de adobe para los 6 Grados de Educación Primaria. En 1 975 con partida del Ministerio de Educación se construyeron 4 aulas más de material noble.

En el año 1 990, por gestión de la Dirección y participación de los padres de familia se construyó 4 aulas en la segunda planta que queda frente al jirón Comercio, servicios higiénicos, jardines, patio y losa deportiva.

Debido al crecimiento de nuestra población escolar y además nuestro

local estaba deteriorado, La Directora de ese entonces Prof. Juana Villegas de Reyna, realizo una gestión personal ante el Presidente Constitucional Ing. Alberto Fujimori Fujimori quien inspecciono in situ el mal estado de las aulas, y en el año 1 995 se construye el nuevo local que actualmente ocupamos, y cuenta con 23 aulas de clase, 01 aula de innovación pedagógica, 01 sala para biblioteca, 01 Secretaria, 01 ambiente para almacén, 03 baterías de servicios higiénicos, 01 sala de OBE.

Actualmente contamos con 12 computadoras para el aula de Innovación Pedagógica, 01 Biblioteca debidamente equipada, 01 TV de 29" y 01 TV 14" 02 DVD, 01 grabadora, 01 equipo de sonido, 01 congeladora, material de educación física, mobiliario suficiente para nuestros niños y niñas, instrumentos para la banda de músicos, una computadora moderna para el programa del SIAGIE, 68 Lap tops XO, 01 televisor, 02 equipos multimedia y un DVD para el nivel inicial.

La Institución Educativa desde sus inicios se ha preocupado por brindar una educación de calidad y de proyección a la comunidad como una manera de mejorar nuestra imagen, prueba de ello son nuestras alumnas y alumnos que hoy son el orgullo de nuestra provincia. Así lo demuestran los resultados de la ECE 2014, en donde el 84.1% de niños y niñas del segundo grado alcanzaron el Nivel 2 en Comprensión Lectora y el 75.7% se ubican en el Nivel 2 en Matemática; y en la ECE 2015 el 94.4 estudiantes evaluados alcanzaron el Nivel 2 en Comprensión Lectora y el 77.5% se ubican en el Nivel 2 en Matemática.

Los resultados antes descritos han generado un impacto positivo en la demanda del servicio educativo, incrementándose la matrícula en el presente año 2016, pero a su vez ha ocasionado la falta de aulas de clase, patios y lozas deportivas, así como medios, materiales y equipos; sin embargo, se está gestionando ante las autoridades locales y regionales para dar solución a los diferentes problemas y atender las necesidades.

En la actualidad cuenta con una infraestructura moderna, mobiliario adecuado a cada nivel educativo y el equipamiento básico para brindar un servicio de acuerdo con las exigencias y demandas de la comunidad educativa.

B. PLANA DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL Y PRIMARIA DE MENORES N° 16193 – BAGUA

Las metas de ocupación a diciembre 2015, en la Institución Educativa Inicial, Primaria de Menores N° 16193 de esta ciudad es como sigue:

En el nivel inicial:

05 docentes, de las cuales 01 es de condición nombrada y los 04 restantes se encuentran en calidad de contratadas en el presente año 2016.

01 Auxiliar de Educación, plaza que en el presente año fue racionalizada a esta institución educativa y en el presente año está siendo coberturada vía contrato hasta el 31 de diciembre del presente año.

En el nivel Primario:

25 docentes, de los cuales 18 son mujeres y 07 varones, 21 profesores de aula, 01 docente del Aula de Innovación Pedagógica, 01 docente de Arte, 01 docente de Educación Física y 01 Docente Fortaleza.

Asimismo, se cuenta con 06 personal administrativos, 01 secretaria, 02 personal de servicio, 02 oficinistas y 01 guardiana. Además, se cuenta con 01 Director, 01 Coordinador y 01 Docente de Apoyo.

C. ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL Y PRIMARIA DE MENORES N° 16193 – BAGUA

Las metas de atención a diciembre 2015, en la Institución Educativa Inicial, Primaria de Menores N° 16193 de esta ciudad es como sigue:

En el nivel inicial: 23 niños y niñas de 03 años; 45 niños y niñas de 04 años y 47 niños y niñas de 05 años. Haciendo un total de 115 niños y niñas del nivel inicial.

En el nivel primario: 86 niños y niñas del Primer Grado; 93 niños y niñas del Segundo Grado; 85 niños y niñas del Tercer Grado; 102 niños y niñas del Cuarto Grado; 86 niños y niñas del Quinto Grado; y 98 niños y niñas del Sexto Grado; haciendo un total de 550 estudiantes de este nivel.

Los niños inclusivos con necesidades educativas especiales que atiende la institución educativa son 02 infantes de 3 años, 06 de 4 años y 05 de 5 años; en primaria 05 niños y niñas del 1° grado, 07 del 2°, 08 de 3°, 07 de 4°, 06 de 5° y 04 de 6° grado, en un total de 50 estudiantes.

En total la institución educativa atiende a una población de 715 estudiantes en turnos mañana y tarde, debido a crecimiento poblacional a consecuencia del incremento de los resultados en la ECE 2015.

D. INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y MOBILIARIO

En la actualidad se cuenta con 20 aulas, de las cuales 14 fueron construidas por INFES en el año 1980 y 06 por la APAFA, las mismas que fueron construidas sin estudio técnico; 01 biblioteca, 01 patio de formación y 01 sala de cómputo, construidas en el mismo bloque de las aulas.

Del mismo modo cuenta con 1 cocina, 1 almacén y 3 servicios higiénicos construidos por la APAFA el año 1980, los cuales en la actualidad se encuentran en regular estado.

También se cuenta con juegos infantiles, 01 loza deportiva y 01 kiosco escolar, construidos el año 2010. En el caso del patio y la loza no tienen techo, constituyéndose en un grave problema al momento de utilizar estos espacios.

Respecto a mobiliario escolar, en el nivel Inicial y Primaria se cuenta con 333 mesas bipersonales y 666 sillas de madera, donadas por INFES en el año 1980; 03 escritorios de madera, 02 bibliotecas de madera, 01 estante y 01 armario de madera donadas por la APAFA, en el año 1997. En lo que se refiere a equipamiento tecnológico se cuenta con 02 equipos multimedia y 01 laptop convencional, comprados con recursos propios en los años 2014 y 2015 respectivamente; 68 laptop XO, donadas por el Gobierno Regional de Amazonas en el año 2014; 02 computadoras de escritorio y 02 impresoras adquiridas por la APFA el año 2013; 01 equipo de sonido, adquirido por la APAFA en el año 2010; así como 01 televisor y 02 VHS comprados por la APAFA el año 1990, los mismos que se encuentran inoperativos.

E. MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL, PRIMARIA DE MENORES Nº 16193 DE LA CIUDAD DE BAGUA

La institución en el transcurso de cuatro años se propone la siguiente misión: Somos una institución educativa que ofrece una educación integral y de calidad, basada en **principios**: respeto a la vida, respeto a libertad, respeto a la democracia, y en **valores**: justicia, tolerancia, solidaridad, patriotismo, honestidad, respeto, responsabilidad e idoneidad; con liderazgo pedagógico, que garantiza el progreso anual de los aprendizajes y la retención anual e interanual de los niños y niñas, el uso pedagógico del tiempo en el desarrollo de sesiones de aprendizaje, el cumplimiento del 100% de horas efectivas de clase, el uso de herramientas pedagógicas de materiales y recursos educativos, así como un clima escolar favorable para los aprendizajes, con una cultura institucional innovadora, competitiva y tecnológica; formadora de líderes con sentido crítico, creativo, capaces de lograr su transformación y desarrollo personal, social, cultural y académica.

F. VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL, PRIMARIA DE MENORES Nº 16193 DE LA CIUDAD DE BAGUA

En el año 2017, la Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua, será una institución líder en la provincia de Bagua y la Región Amazonas, que brinda una educación integral de calidad, desde y para la vida; con padres de familia comprometidos, docentes inspirados y alumnos motivados que alcanzan el nivel satisfactorio en Comunicación y Matemática y demás áreas curriculares; con una sólida base humanista, científica y tecnológica, convirtiéndose en protagonistas activos de su propio desarrollo y crecimiento personal y social, logrando niñas y niños competitivos y activos, que afronten con éxito y dignidad los desafíos y retos del mundo globalizado.

G. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL, PRIMARIA DE MENORES N° 16193 DE LA CIUDAD DE BAGUA

Todos los miembros de la comunidad educativa de la Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16 193 actúa de acuerdo con **principios** de: respeto a la vida, respeto a libertad, respeto a la democracia; **los valores**: justicia, tolerancia, solidaridad, patriotismo, honestidad, respeto, responsabilidad e idoneidad; bajo el lema “ESTUDIO, DISCIPLINA Y TRABAJO”.

1.6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva propositiva.

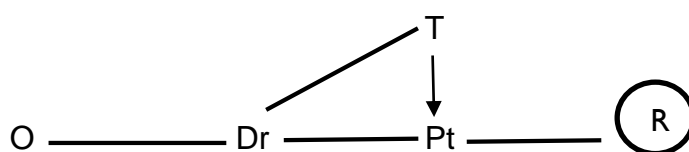
Descriptiva, porque a partir de los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación se describe el nivel de comunicación interna que se establece entre los docentes y cómo ésta repercute en la gestión administrativa de la I.E.I.P.M. N° 16193 de la ciudad de Bagua.

Propositiva, porque identificado y caracterizado el nivel de comunicación interna que existe entre los trabajadores de la I.E. N°

16193 Bagua, se investigó y seleccionó un conjunto de estrategias de gestión basado en la teoría de la acción comunicativa de Habermas, el mismo que se propone como una herramienta de gestión para mejorar la comunicación interna entre los trabajadores y a la vez se mejore la calidad del servicio educativo que se brinda en esta institución educativa.

1.6.2. DISEÑO DE ESTUDIO

La presente investigación se aborda a través del diseño descriptivo propositivo, representado en el siguiente gráfico:



Donde:

- O** : Observación a los docentes de la I.E.I.P.M. N° 16193 - 2016.
- Dr** : Diagnóstico de la Realidad (nivel de comunicación interna).
- T** : Teoría (Acción Comunicativa de Habermas).
- Pt** : Propuesta Teórica.
- R** : Realidad posiblemente cambiante.

1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

A. POBLACIÓN

La población está constituida por un total de 38 trabajadores, cuyo detalle es el siguiente:

Cuadro N° 01: Personal que labora en la I.E. N°16193 Bagua.

PERSONAL	f		TOTAL	%
	H	M		
• Directivo.	01	00	01	2.6
• Docentes Nivel Inicial.	00	06	06	15.8
• Docentes Nivel Primaria.	04	22	26	68.4
• Personal Administrativo	01	04	05	13.2
TOTAL	06	32	38	100.00

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de la I.E. N°16193 Bagua – Año 2014.

B. MUESTRA**a) Tamaño de la muestra**

La muestra fue seleccionada del total como grupos intactos y estuvo constituida por 01 director, 26 docentes de primaria, 06 de inicial y 05 administrativos, es decir toda la población, que suman un total de 38 trabajadores de la I.E. N° 16193 Bagua. Por tanto, el margen de error de +0%, por ser una población muestral.

b) Características de la muestra.

El director es personal nombrado y designado en el puesto en el último concurso nacional para ocupar plazas directivas, es la persona responsable de la institución educativa, con experiencia en el campo de la gestión educativa. El personal docente de inicial es contratado y de primaria nombrado, encargados de desarrollar el proceso enseñanza y aprendizaje en sus respectivas aulas de clase, acorde a los lineamientos de política educativa del Ministerio de Educación, y el personal administrativo también es nombrado y con más de 25 años de servicios.

c) Criterios de inclusión.

El personal directivo, docente y administrativo son miembros activos de la organización institucional, asumen compromisos y se someten a las normas internas de la Institución.

d) Criterios de exclusión.

En la muestra no se excluye a nadie, se considera como muestra a toda la población de trabajadores de la de la I.E.I.P.M. N° 16193 Bagua.

1.6.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizó los siguientes métodos:

- A. Descriptivo.** Por cuanto se describe o analiza el nivel de comunicación interna de los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193, ya que en forma empírica podemos observar que viene afectando no sólo la convivencia y las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, sino también en la calidad del servicio educativo que se brinda la institución educativa.
- B. Inductivo.** A partir de los resultados de la información recogida a través de los instrumentos se fue ampliando el análisis, interpretando los datos y construyendo significados que nos conllevó a tener un conocimiento más amplio y veraz, respecto a la comunicación interna que existe entre los trabajadores de la I.E. N° 16193 Bagua.
- C. Analítico – Sintético.** Se utilizó para descomponer el todo en sus partes y/o dimensiones, de tal manera que se tuvo un conocimiento real del Nivel de Comunicación Interna, objeto de estudio en la presente investigación. Sin embargo, luego del análisis se llegó a la síntesis y/o conclusiones, la misma que nos sirvió para elaborar nuestras conclusiones.

1.6.5. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Variable	Técnica	Instrumento
Programa de gestión	Análisis documental	Guía de análisis
Comunicación Interna	Observación indirecta	Escala Valorativa

1.6.6. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

El método es el cuantitativo. Se aplicó un análisis descriptivo en base a las técnicas de análisis documental y el fichaje que sirvió para la elaboración del programa, para analizar la comunicación interna se utilizó la escala valorativa que sirvió para recoger datos, los mismos que fueran presentados y analizados en cuadros, gráficos de barras y matrices de información.

Asimismo, los datos fueron analizados utilizando como herramienta a la estadística descriptiva; se empleó porcentajes, la media aritmética, la desviación estándar y la varianza; asimismo, se utilizó el computador y el programa aplicativo OFFICE 2007- EXCEL, para la diagramación de barras, y otros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

2.1.1. A NIVEL MUNDIAL Y LATINOAMERICANO

Con la finalidad de dar sustento a nuestra investigación hemos investigado algunos antecedentes de estudio a nivel mundial, los cuales describimos a continuación:

Castro, M. y Jiménez, L. (2008), en su tesis de maestría titulada **Estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna** elaborada a nombre de la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación y Lenguaje, Carrera de Comunicación Social, Bogotá; llegaron a las siguientes conclusiones: “(...) cualquier tipo de organización necesita una asesoría en comunicación interna con el fin de mejorar cada día, establecer relaciones más sólidas entre los públicos que constituyen, difusión de la cultura e identidad organizacional y el mantenimiento de un buen clima laboral”.

Complementariamente concluyen que “(...) la comunicación interna contribuye a la optimización de la interacción entre todas las personas que intervienen en la organización”.

En esta parte se resalta la necesidad de contar con una adecuada comunicación interna entre los trabajadores de una institución, pues ésta contribuirá a la mejora de las relaciones interpersonales entre sus miembros.

Cedaro, K. (2008), en su tesis doctoral titulada: **Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas gestión total de calidad, análisis de un caso**, elaborada a nombre de la Universidad Católica del Uruguay (UCU). Concepción – Uruguay, llega a la conclusión “(...) las deficiencias en la comunicación interna deterioran no sólo las relaciones interpersonales entre los miembros de una empresa y/o institución, sino que además

redunda en la calidad del bien o servicio que ofrece la empresa y/o institución”.

El anterior estudio destaca que, en la medida que la comunicación interna sea eficaz y eficiente, habrá mayor o menor satisfacción en la atención del cliente o usuario.

Para nosotros es de mucha utilidad la anterior investigación, porque nos demuestra una vez más que es de imperiosa necesidad determinar el nivel real de comunicación interna que existe en la institución educativa en la cual se realiza la presente investigación, porque a partir del cual se plantearon sugerencias y/o recomendaciones pertinentes y viables, que contribuyen a la solución del problema del bajo nivel de comunicación interna.

2.1.2. A NIVEL NACIONAL

En este ámbito, hemos encontrado que, Bustamante, O. (2007), en su tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación titulada **La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa**, elaborada a nombre de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima - Perú, llega a las siguientes conclusiones: “existe la creciente necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución”.

Consideramos que existen diversos problemas en una institución educativa, sin embargo, los relacionados con el recurso humano requiere de mayor atención; en tal sentido, coherente con la anterior conclusión, en la presente investigación se ha priorizado el problema del bajo nivel de comunicación interna, porque además de tener un

conocimiento más detallado de esta variable, contamos con una información que servirá de base para futuras investigaciones del nivel explicativo.

Por su parte, Moloch, N. (2009), en la tesis para optar el grado académico de Magister en Educación, titulada INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA SEDE ADMINISTRATIVA UGEL Nº 01 - LIMA SUR, elaborada a nombre de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; llegó a la conclusión “El clima institucional está condicionada con el nivel de comunicación interna generado por los trabajadores, expresado en el potencial humano, influye en un 53,8% sobre la gestión institucional”.

Esta investigación nos demuestra que existe una relación directa entre el clima organizacional y la comunicación interna del personal. Empíricamente sabemos que en una institución en la cual la comunicación es fluida, pertinente y adecuada, el clima que se genera también será adecuado y agradable; esto redundará en una mejora de la calidad del servicio educativo.

2.1.3. A NIVEL LOCAL

A nivel local, se realizó una revisión bibliográfica y linkográfica de estudios que se relacionen de manera directa e indirecta con la investigación; al respecto se informa que no se ha encontrado ninguna investigación en las bibliotecas a nivel de la provincia de Bagua, específicamente en la de los Institutos de Educación Superior Tecnológico y Pedagógico, así como en las filiales de las universidades Pedro Ruiz Gallo, Alas Peruanas, Toribio Rodríguez de Mendoza, entre otras; referentes al nivel de comunicación interna.

En los antecedentes anteriormente señalados podemos observar que concluyen en que la comunicación interna está presente de manera directa e indirecta en la gestión educativa, de alguna manera determina

el clima organizacional de una empresa o de una institución; es decir existe una relación directa entre estas dos variables.

Esta realidad concuerda con nuestra apreciación empírica, con lo cual sustentamos aún más la importancia del presente estudio, puesto que, en la Institución Educativa Inicial, Primaria de Menores N° 16193, existe un bajo nivel de comunicación interna entre sus trabajadores.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. LA COMUNICACIÓN INTERNA

Según Capriotti (1998), la comunicación interna es un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es *contar a la Organización lo que la Organización está haciendo*. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o, mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos.

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

Por otra parte, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo - es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Esta perspectiva es mucho más comprometida y más difícil que la anterior, e implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y la participación de los empleados en las sugerencias y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación. En muchos casos las organizaciones no están preparadas para ponerla en práctica. (Capriotti, 1998).

Por su parte, Cortina (2008) sostiene que la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Así pues, a partir de las definiciones anteriores, podríamos definir la Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización.

2.2.2. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Según Trelles, (2005), la comunicación interna es de suma importancia, porque se encarga de ofrecer información acerca de las organizaciones, de orientar conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre sus miembros. Impulsa el conocimiento en toda la institución provocando el aprendizaje y la innovación a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito tanto interno como externo. Además, facilita el cambio, reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones.

La comunicación interna ha llegado a configurarse como uno de los instrumentos estratégicos y de gestión más importantes con los que cuenta la empresa cubana hoy para mejorar las relaciones con sus empleados, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura compartida entre todos los miembros de la organización. La necesidad de comunicación es muy sentida por los trabajadores de las instituciones, ya que al final ser informado acaba siendo sinónimo de ser considerado.

2.2.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Según De Castro, M. y Jiménez, L. (2008), la comunicación interna puede ser:

- a. Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc.). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- b. Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

- c. **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- d. **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal; se le conoce como comunicación plana.

Rumores: *Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "Radio bamba".*

2.2.4. NIVELES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Para Otero, E. (2007), vale la pena reiterar que al distinguir diversos niveles de la comunicación no se está sugiriendo que cada cual tiene sus propios actores o protagonistas exclusivos. La verdad es lo contrario: todas las personas, y las mismas personas, todo el tiempo, están desarrollando diversos roles y lo hacen en cada uno de los niveles. Existe acuerdo en que estos niveles son, fundamentalmente, los siguientes:

- a. **Nivel interpersonal de la comunicación.** Se denomina así al nivel en que intervienen 2 ó 3 personas: relaciones padre-hijos, madre-hijos, hermanos/as, parejas, amigos, etc. Además de tratarse de un número reducido de personas, se trata habitualmente de relaciones cara a cara, en las que importa mucho la proximidad física. Igualmente, se trata de relaciones que implican afectos, sentimientos y emociones que ligan a la persona de manera no pasajera sino permanente.
- b. **Nivel grupal de la comunicación.** Se identifica así al nivel en que aumenta la cantidad de personas que intervienen: grupos de amigos, vecinos, compañeros de curso o de trabajo, personas que practican

los mismos deportes, hobbies o actividades. Suponen también la proximidad física, aunque los sentimientos implicados son de menor intensidad y duración. Es un plano de simpatías y de asociaciones voluntariamente asumidas.

- c. **Nivel organizacional de la comunicación.** Como su nombre lo indica, este nivel se refiere a las organizaciones e instituciones, y las interacciones que los individuos experimentan dentro de ellas. Aquí el número de personas implicadas aumenta notablemente, pudiendo llegar desde cientos a miles y miles, pero sus interacciones están determinadas por reglas que provienen de la naturaleza de la organización de que se trate. Hay jerarquías, normas y objetivos claramente establecidos. La proximidad física, o las relaciones cara o cara ocurren sólo sectorialmente. De ahí que en estas estructuras sociales mayores comienzan a jugar un rol importante las tecnologías de comunicación como el teléfono y los anexos, el correo electrónico, los memos, los documentos e informes escritos o impresos, etc.

Como puede entenderse sin mayores dificultades, en el nivel organizacional los afectos y los sentimientos son mucho menos frecuentes y sólo ocurren en áreas físicas y sectores específicos de las organizaciones en las que las personas conviven habitualmente y comparten por razones de trabajo.

- d. **Nivel medial de la comunicación.** Se trata del nivel de los medios de comunicación y sus audiencias. Como lo sabe cualquiera, todas las personas somos también consumidores habituales de los medios de comunicación, se trate, por ejemplo, de la radio, los diarios o la televisión. De hecho, las personas dedican algunas horas diarias principalmente a oír música, leer el diario y ver programas de televisión. Escuchamos radio en la casa, el auto, caminando en la calle. Por supuesto, los consumos de medios varían según el género, la edad y la ocupación de los individuos.

Como es fácil entenderlo, este nivel de la comunicación no requiere de la proximidad física entre los miembros de la audiencia. Un mismo programa de televisión puede estar siendo visto por personas que están alejadas entre sí por grandes distancias. No se requiere que estén juntas. Por lo demás, no podrían estarlo.

Lo que sí es absolutamente relevante en este nivel es la dimensión tecnológica de la comunicación; en efecto, sin aparatos de televisión, sin aparatos de radio, sin computadores, sin equipos, simplemente no habría audiencias. La conexión tecnológica es la que hace posible que millones y millones de personas sean audiencia simultánea e instantánea de algo que está siendo transmitido desde cualquier punto del planeta.

Se entiende, en consecuencia, que las conductas comunicacionales de las personas varían según el nivel de la comunicación de que se trate.

Definitivamente, no es lo mismo ser parejas, compañeros de curso, compañeros de trabajo, fieles de la misma congregación, televidentes o usuarios de celulares. En cada nivel, las competencias y las habilidades que se requieren varían significativamente.

2.2.5. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Según el Dr. Capriotti, P. (1998). La Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía. Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, y asea a nivel profesional en lo relativo a cuestiones

laborales, como a nivel personal en lo referente a las relaciones personales. Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

Además, una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la Identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal, en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales, como también a nivel profesional, colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

2.2.6. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Partiendo de los aportes de Capriotti, P. (1998), podemos establecer un conjunto de objetivos globales que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización:

- a. A Nivel Relacional**, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- b. A Nivel Operativo**, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

- c. **A Nivel Motivacional**, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- d. **A Nivel Actitudinal**, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

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

2.2.7. TEORÍA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA DE HABERMAS

La presente investigación se sustenta básicamente en la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1995), quien sostiene que la acción comunicativa es aquella en la que los actores buscan entenderse sobre una situación para poder así coordinar de común acuerdo sus planes de acción. En la acción comunicativa, los actores negociarán la definición de la situación susceptible de consenso a través del medio lingüístico, de manera tal que éste último, tal y como veremos con el vínculo ilocurionario, se convierte en un mecanismo catalizador de coordinación de la acción.

Si bien las otras formas de acción se relacionan con algún aspecto del lenguaje, y de manera general como medio de comunicación, solamente la acción comunicativa se vuelca en el lenguaje como un medio de entendimiento, donde hablantes y oyentes negocian la definición de la situación bajo una tridimensional ubicación en el mundo objetivo, social y

subjetivo, que se substantia, por parte de un hablante, como un contenido proposicional, una oferta de relación interpersonal y una expresión intencional.

Que la acción comunicativa se orienta al entendimiento significa, fundamentalmente (y al contrario del sujeto transcendental), que los actores relativizan sus posiciones interpretativas del mundo, las cuales únicamente pueden ser comunicadas y reconocidas en base a sus pretensiones de validez (referidas, en última instancia, a estándares de valor). Es bajo esta condición que el “entendimiento” puede funcionar como mecanismo coordinador de la acción, es decir, en cuanto reconocimiento intersubjetivo de pretensiones de validez para la aceptación de ofertas comunicativas.

El concepto de acción comunicativa presupone el lenguaje como un medio dentro del cual tiene lugar un tipo de procesos de entendimiento en cuyo transcurso los participantes, al relacionarse con un mundo, se presentan unos frente a otros con pretensiones de validez que pueden ser reconocidas o puestas en cuestión. (Habermas, 1995)

2.2.8. DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Para Formanchuk, A. (2010), la comunicación interna tiene siete dimensiones, las cuales se detallan a continuación:

A. DIMENSIÓN ESENCIAL

Es la comunicación que nace a partir de una conversación, es el resultado de un “compromiso conversacional”, como dice Rafael Echeverría (2009). Esto significa, básicamente, que todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que pone a andar la rueda. La comunicación esencial es más que un “recurso”, es el “ser” de la organización, su combustible, su fluido vital. Alimenta todas sus áreas, es multidimensional, une cada parte y es indispensable para su existencia y supervivencia: si no hay comunicación, la actividad

organizada no existe. Los indicadores de la comunicación interna en su dimensión esencial son:

- **Compromiso conversacional.** Es el compromiso que cada uno de los trabajadores asume, para que el diálogo y la conversación fluyan en toda la institución, como medio y práctica de comunicación y de relaciones interpersonales. Antes de iniciar las actividades diarias los trabajadores dialogan sobre sus expectativas de trabajo y los productos esperados; es decir todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que pone a andar la institución.
- **Diálogo.** Es el acto comunicativo entre trabajadores y entre éstos y el personal directivo y/o jerárquico respecto a las demandas y expectativas de progreso y desarrollo de la institución, en sus diferentes aspectos, tales como calidad del servicio, atención al cliente, relaciones interpersonales, gestión institucional, proyección hacia la comunidad, etc.
- **Coordinación.** Es el proceso por el cual el personal se pone de acuerdo de manera democrática sobre las actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades que tienen que cumplir, de tal manera que todos tengan conocimiento del trabajo que realiza cada miembro de la institución.
- **Definición.** Consiste en la elección conjunta de propuestas y planes de acción para la mejora de la calidad del servicio educativo. En esta definición se prioriza los intereses institucionales.
- **Generación de espacios de encuentros para alcanzar sus metas.** Consiste en la búsqueda constante de tiempos y espacios en las cuales los trabajadores comparten sus metas laborales, de acuerdo con las funciones que cumplen, con la finalidad de sumar esfuerzos y de aprovechar las oportunidades que le brinda el contexto para lograr las metas propuestas.

B. DIMENSIÓN OPERATIVA

Es aquella comunicación que permite crear la institución y generar el acuerdo de base, que permita a las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados. A través de las acciones correctas, puede lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos.

Algunos indicadores de la dimensión operativa de la comunicación interna son:

- **Conocimiento de para quién están trabajando.** Es la comunicación que permita a los trabajadores conocer qué es la institución educativa, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la comunidad y en la sociedad en su conjunto.
- **Conocimiento de dónde están trabajando.** Es la comunicación a través de la cual los trabajadores se informan y reconocen cuál es su lugar dentro de la estructura orgánica de la institución, de quien depende, cómo son los vínculos y las relaciones.
- **Conocimiento de cuáles son las normas de trabajo.** Es la comunicación a través de la cual los trabajadores tienen un mayor conocimiento de los horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios y normativas que rigen la vida institucional.
- **Conocimiento de qué tienen que hacer hoy.** Es la comunicación que permite a los trabajadores tener una mayor y mejor información acerca de su puesto, su trabajo y las actividades diarias que tienen que realizar.
- **Conocimiento de qué tienen que hacer mañana.** Es la comunicación a través de la cual se evalúa las actividades del día y sobre la base de estas se planifica u organiza el trabajo para el día siguiente, de tal manera que se evita la improvisación y la pérdida de tiempo. Se debe tener en cuenta todo lo que impacta, como son los cambios de procedimiento, de horarios, de tareas o de responsabilidades.

C. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

Es aquella comunicación que se realiza dentro del plan estratégico, con el objetivo de que los miembros de la institución sepan por qué hacen lo que hacen. Algunos indicadores de la comunicación interna en esta dimensión son:

- **Orientación.** Es la comunicación a través de la cual los trabajadores reciben una orientación eficaz y eficiente sobre todos los aspectos relacionados con la vida institucional, de tal manera que éstos se sientan orientados y sepan hacia dónde están yendo. Conozcan el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la institución educativa.
- **Compromiso.** Es la comunicación a través de la cual el trabajador se siente comprometido con la institución, sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales.
- **Respeto.** Es el respeto mutuo en la comunicación de los trabajadores, la comunicación es formal y respetada por todos los miembros de la comunidad educativa, sea cual fuera su condición laboral.
- **Consideración.** Es la comunicación a través de las cuales los trabajadores se sienten valorados, reciben explicaciones sobre la trascendencia de su trabajo y confianza en el cumplimiento de los objetivos.
- **Motivación.** A través de esta comunicación se la persona se siente motivada y trabaja por una causa mayor y más importante, procurando el desarrollo integral y en función a los objetivos institucionales.
- **Integración:** Es la comunicación a través de la cual la persona se siente integrada, forma parte de un equipo de trabajo y de toda la institución; asimismo, conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto de los trabajadores.

- **Contención:** Comunicación que permite que el trabajador se siente contenido, pues conocer el objetivo de la tarea permite, entre otras cosas, bajar la conflictividad y el malestar que genera la incertidumbre. Las personas que no reciben comunicación estratégica pueden llegar a juzgar que muchas de las cosas que hacen son inútiles o que la institución educativa se las ordena por capricho, malevolencia o estupidez.

D. DIMENSIÓN VALORATIVA

Es la comunicación a través de la cual se nos invita a reflexionar acerca de la importancia de lograr que los valores y objetivos de la institución educativa sintonicen con los de los miembros que la integran (y viceversa). Cuando trabajamos la “Dimensión Valorativa” buscamos generar esta comunión para que la gente se implique profundamente con su tarea, experimente la trascendencia de sus acciones y se sienta orgullosa por la manera en que “se hacen las cosas”.

Los indicadores que nos permiten determinar la “Dimensión Valorativa” de la comunicación interna, son los siguientes:

- **Conciencia.** A través de esta comunicación, el trabajador debe tener conocimiento de cómo se hacen las cosas en la institución educativa, debe estar orientada al conocimiento de cada uno de los detalles, especialmente de los deberes y derechos de cada uno de los trabajadores.
- **Apreciación.** Es la comunicación a través de la cual se tiene un juicio valorativo respecto a la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética de la institución educativa.
- **Juicio.** Es la comunicación a través de la cual el trabajador está en condiciones de determinar que está permitido y qué no; es decir tiene la capacidad de discernimiento para diferenciar lo bueno y lo malo, qué es lo que se puede hacer y qué no.

- **Criterio.** Es la comunicación a través de la cual se logra determinar qué cosas se perdonan y cuáles no. La toma de decisiones está en función del criterio o criterios que tenga el personal directivo.
- **Priorización.** Es la comunicación que conlleva al trabajador o al funcionario a recoger la mayor cantidad de información posible, luego priorizarla, antes de tomar una decisión, es decir es la determinación de qué es lo que está por encima de todo.

E. DIMENSIÓN MOTIVACIONAL

Es aquella que consiste en generar comunicaciones positivas entre los trabajadores, de tal manera que los intereses personales se conviertan en intereses institucionales. Si la persona sabe hacer su trabajo, sabe por qué debe hacerlo, sabe cómo hacerlo... ahora falta lo más importante: ¡que quiera hacerlo! Esta es la piedra angular del proceso porque no nos sirve de nada tener los mejores trabajadores si éstos no están dispuestos o motivados para realizar su trabajo. Los indicadores que nos permiten evaluar la dimensión motivacional de la comunicación interna:

- **Satisfacción.** Es la comunicación a través de la cual se puede determinar si el trabajador siente y orgullo de formar parte de la empresa; si éste se siente a gusto y disfruta de su trabajo, antes de encontrarlo aburrido o frustrante.
- **Perspectivas.** Es la comunicación a través de la cual los trabajadores expresan sus proyectos y estrategias de trabajo con miras a contribuir al crecimiento y desarrollo de la institución, así como sus perspectivas frente a las diferentes oportunidades que le brinda el contexto para poder desarrollarse.
- **Justicia.** Consiste en el sentimiento a través del cual los trabajadores sienten que la institución educativa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece, en función y en mérito a sus esfuerzos y productos.

- **Comprensión.** Es el sentimiento a través del cual la masa trabajadora o los **miembros de la institución educativa**, se sienten comprendidos, valorados y escuchados.
- **Autoestima.** Es la autovaloración o autoconcepto que cada trabajador tiene de su propio desempeño y comunicación, de tal manera que los trabajadores se sientan tratados como una persona, no como un “recurso humano”.
- **Optimismo.** Es la seguridad y confianza que conlleva a los trabajadores a tener una actitud positiva que favorezca el buen clima y las relaciones interpersonales.

F. DIMENSIÓN APRENDIZAJE

Es un espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual. La clave es que cada miembro sepa cómo puede mejorar lo que está haciendo.

Pensemos que la institución vive en “equilibrio dinámico”, y que, para seguir en el mismo lugar, ni siquiera para avanzar, debe realizar ajustes constantemente. Esto implica que el espacio de aprendizaje debe ser simultáneo a la tarea. Debemos tener en cuenta los siguientes indicadores:

- **Espacios de diálogo.** Son las diferentes circunstancias o situaciones que la institución genera para conocer las fortalezas y las debilidades de los trabajadores, con la finalidad de optimizar la calidad del servicio educativo, espacios de diálogo que nos permitirán aprender de nuestros errores.
- **Expectativa de desempeño.** El órgano directivo debe definir y comunicar con claridad el perfil de cada trabajador, a fin de que cada cual se ubique en el puesto correspondiente y cumpla sus funciones con responsabilidad.

- **Atención al desempeño.** Es la comunicación a través de la cual la institución presta principal atención a sus trabajadores y a su desempeño, procurando que éstos mejoren sus estrategias y la calidad del servicio que brindan.
- **Medidas objetivas de evaluación.** Los trabajadores deben ser evaluados en base a indicadores claros y objetivos, de una manera democrática. Los trabajadores deben conocer por qué se les va evaluar, qué se les va evaluar, a través de qué y cuándo serán evaluados.
- **Justicia.** Los trabajadores deben reconocer que en la institución se actúa con justicia. Los trabajadores que aprenden cada día a partir de la experiencia y mejoran su desempeño, deben recibir un trato diferenciado y meritocrático.
- **Confianza en los planes de reforzamiento.** Se debe lograr el conocimiento y convencimiento de que los ajustes son normales y positivos en sí mismos, que no sólo redundarán en beneficio de la institución, sino en su satisfacción personal.
- **Selección del personal.** Elija personas adecuadas para dar retroalimentación, tanto para el personal que retroalimentará, como el personal que recibirá el fortalecimiento de sus capacidades, atendiendo a las diferencias individuales de cada uno de ellos.
- **Cultura de refuerzo,** es necesario que los trabajadores asuman el feedback como una cultura y no como una herramienta, debe ser considerado como un proceso permanente e inherente a su desempeño.
- **Retroalimentación permanente.** Los trabajadores deben recibir retroalimentación en forma constante y no sólo a fin de año o cuando lo exige alguna normativa externa.

G. DIMENSIÓN INTELIGENCIA

Es aquella comunicación a través de la cual se abre un espacio de diálogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la institución educativa. El impacto de esta

dimensión es gigante para la institución, en tal sentido debe tenerse en cuenta los siguientes indicadores:

- **Reflexión sobre el propio desempeño.** Es un proceso de deconstrucción de nuestro propio quehacer diario, desde un plano crítico y reflexivo, procurando abarcar todos los elementos que intervienen o condicionan nuestro desempeño. Esto permite crecer, aprender y mejorar.
- **Visión prospectiva.** La institución y sus trabajadores tienen que estar a la vanguardia de los cambios, de los avances científicos y tecnológicos, deben anticiparse a las demandas sociales en función a la dinámica interna y externa de la institución. No podemos dejar que los problemas o las demandas aparezcan para recién actuar.
- **Motiva el ingenio y la creatividad.** La institución debe estimular la creatividad, para ello debe valorar a sus trabajadores, porque a todos nos gusta que nos traten como personas inteligentes y nos escuchen, nos valoren, nos premien las ideas y nos permitan llevarlas adelante.
- **Potencia el capital humano.** La institución debe reconocer que en gran parte la calidad de la educación que brinda una institución depende del recurso humano que cuenta, en tal sentido, se debe tener como una de nuestras prioridades potenciar el capital humano.

2.3. BASES CONCEPTUALES

2.3.1. GESTIÓN

Gestión proviene del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. (Pérez y Merino, 2008)

El mismo autor define a la gestión como el correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización y/o institución; también puede definirse como un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

2.3.2. GESTIÓN INSTITUCIONAL

Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades.

En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa (Vásquez, 2009).

2.3.3. GESTIÓN ESCOLAR

Armando Loera Varela entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones ambientales y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (Loera, 2006).

2.3.4. GESTIÓN PEDAGÓGICA

Está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los estudiantes.

Para la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan

los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. (Batista, 2001)

2.3.5. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Hacen referencia a la forma de enseñanza, al cómo se enseña, a los caminos que sigue el maestro o la maestra para conseguir que los alumnos y las alumnas aprendan, a las vías que orientan la enseñanza para el logro de los objetivos de enseñanza planeados. (Lujambio, 2009)

2.3.6. COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso que consiste en la transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje.

La comunicación humana ha sido diversificada en varios ramos de conocimiento. Algunas de ellas son: la teoría de la información, la comunicación intrapersonal, comunicación interpersonal, comunicación empresarial, el marketing, la publicidad, las relaciones públicas, el análisis del discurso, las telecomunicaciones y el periodismo.

A través de la comunicación, los seres humanos y los animales comparten información diferente entre sí, haciendo del acto de comunicar una actividad esencial para la vida en la sociedad.

El término comunicación también se utiliza en el sentido de conexión entre dos puntos, por ejemplo, el medio de transporte que realiza la comunicación entre dos ciudades o los medios técnicos de comunicación (Ibarra, 2008).

2.3.7. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores

en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.
(Muñiz, 2010)

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

3.1.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna se evaluó a través de una escala valorativa, se aplicó a todo el personal de la Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua, para ello se procedió de la siguiente manera:

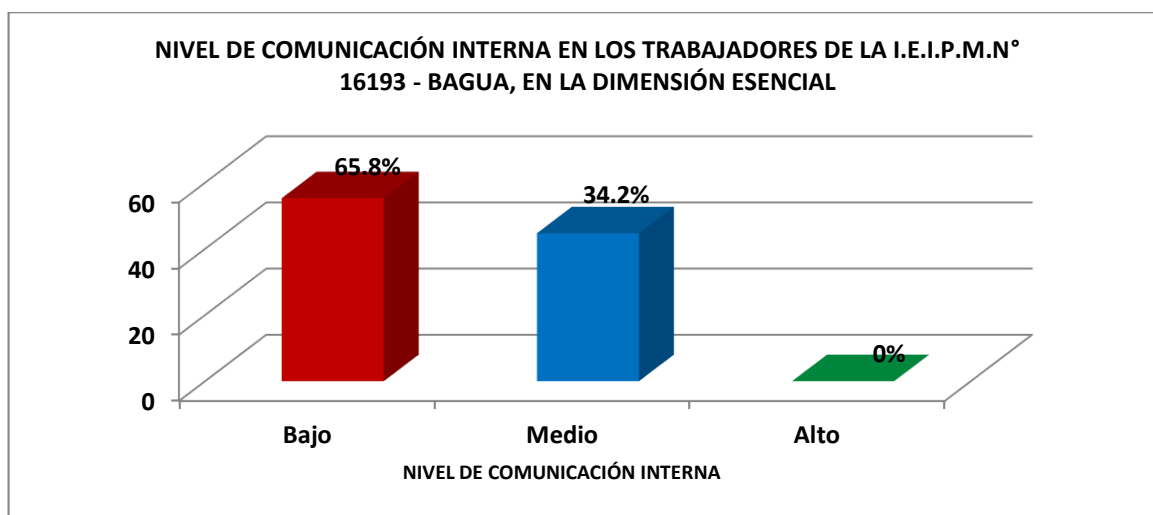
- ✓ Se diseñó el instrumento y éste fue validado a través de juicio de expertos.
- ✓ Se solicitó autorización del director de la institución educativa para aplicar el instrumento.
- ✓ Se coordinó con todos los trabajadores, a quienes además se les explicó el propósito de la escala y los beneficios que traerá a la institución educativa.
- ✓ El día fijado el personal investigador se apersonó a la institución educativa y aplicó los instrumentos a la vez, se les dio el tiempo necesario para responder, sin parámetros.
- ✓ El personal investigador a través de un trabajo de gabinete sistematizó los resultados de la escala valorativa, los cuales se presenta a continuación:

CUADRO 01: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16 193 – BAGUA, EN LA DIMENSIÓN ESENCIAL

NIVELES	f_i	%
Bajo	25	65.8
Medio	13	34.2
Alto	00	00.0
Total	38	100.0

FUENTE: Base de datos obtenidos del instrumento para medir el nivel de comunicación interna en los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 – Bagua.

GRÁFICO N° 01



FUENTE: Cuadro N° 01.

DESCRIPCIÓN

En el gráfico N° 01 se observa que el 65.8% de trabajadores (25) de la muestra de estudio se ubica en el nivel bajo en la dimensión esencial de la comunicación interna, seguido del 34.2% (13) que se ubica en el nivel medio; no existen trabajadores que se ubiquen en el nivel alto.

A partir de estos resultados podemos inferir que en la mayoría de los trabajadores no existe una adecuada predisposición para el diálogo, no se dialoga sobre las

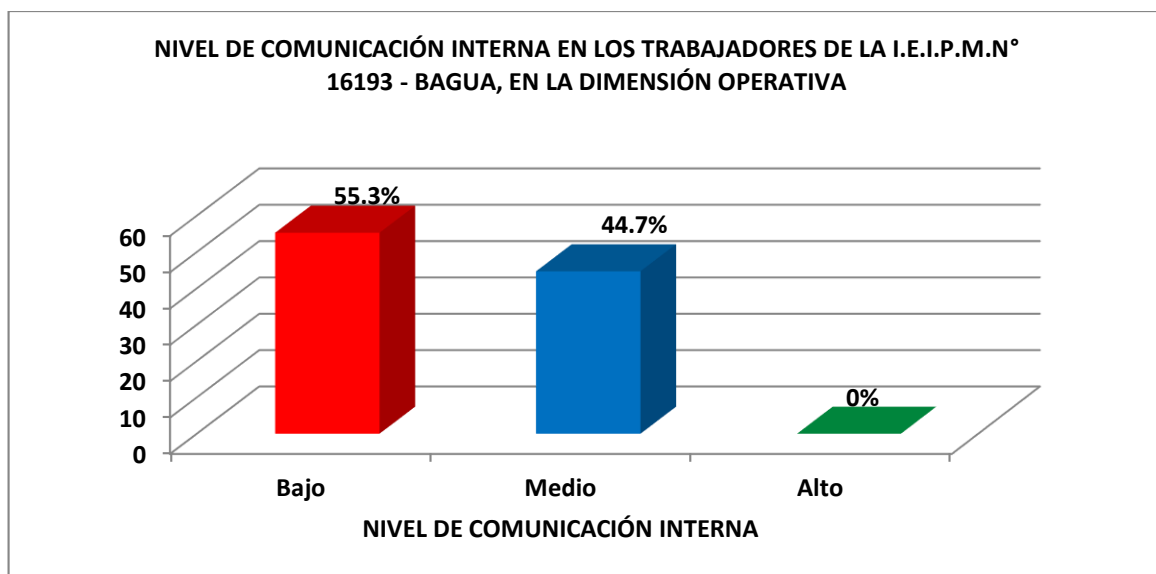
demandas y expectativas de desarrollo de la institución, muy pocas veces se coordina entre el personal de la institución; no se define en forma conjunta propuestas y planes de acción para la mejora de la calidad del servicio educativo.

CUADRO 02: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 - BAGUA, EN LA DIMENSIÓN OPERATIVA

NIVELES	f_i	%
Bajo	21	55.3
Medio	17	44.7
Alto	00	00.0
Total	38	100.0

FUENTE: Base de datos obtenidos del instrumento para medir el nivel de comunicación interna en los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 – Bagua.

GRÁFICO N° 02



FUENTE: Cuadro N° 02

DESCRIPCIÓN

En el gráfico N° 02 se observa que el 55.3% (21) de trabajadores de la muestra de estudio se ubican en el nivel bajo en la dimensión operativa y el 44.7% (17) se ubica en el nivel medio.

Estos resultados nos demuestran que la comunicación que se establece no permite a los trabajadores conocer qué es la institución educativa, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc.; no permite conocer cuál es su lugar

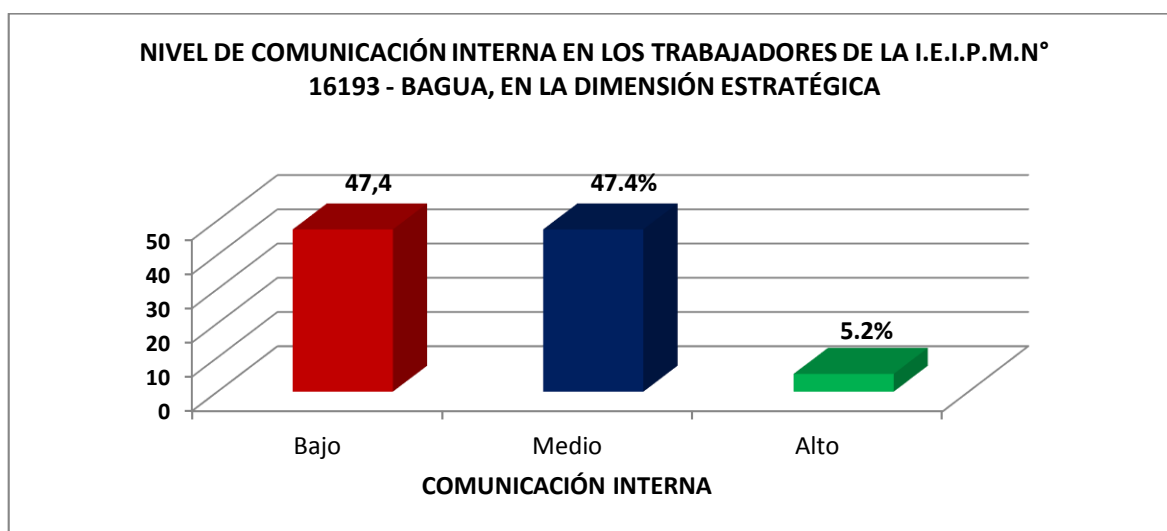
dentro de la estructura, a quién responden, cómo son los vínculos y las relaciones; muy pocas veces permite conocer cuáles son las normas de trabajo; muy pocas veces permite a los trabajadores conocer qué tienen que hacer hoy: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades.

CUADRO 03: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 - BAGUA, EN LA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

NIVELES	f_i	%
Bajo	18	47.4
Medio	18	47.4
Alto	02	05.2
Total	27	100.0

FUENTE: Base de datos obtenidos del instrumento para medir el nivel de comunicación interna en los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 – Bagua.

GRÁFICO N° 03



FUENTE: Cuadro N° 03

DESCRIPCIÓN

En el Gráfico N° 03 se aprecia que el 47.4. % (18) de trabajadores de la muestra de estudio se ubica en el nivel bajo; la misma cantidad se ubica en el nivel medio y sólo el 5.2% (02) se ubica en el nivel alto de la dimensión estratégica.

Estos resultados nos demuestran que la mayoría no se siente orientado ni sabe hacia dónde está yendo; desconoce la visión y misión de la institución; no se sienten comprometidos, ni saben cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales; la comunicación es informal, no es respetada por todos los miembros de la comunidad educativa; pocas veces se recibe explicación

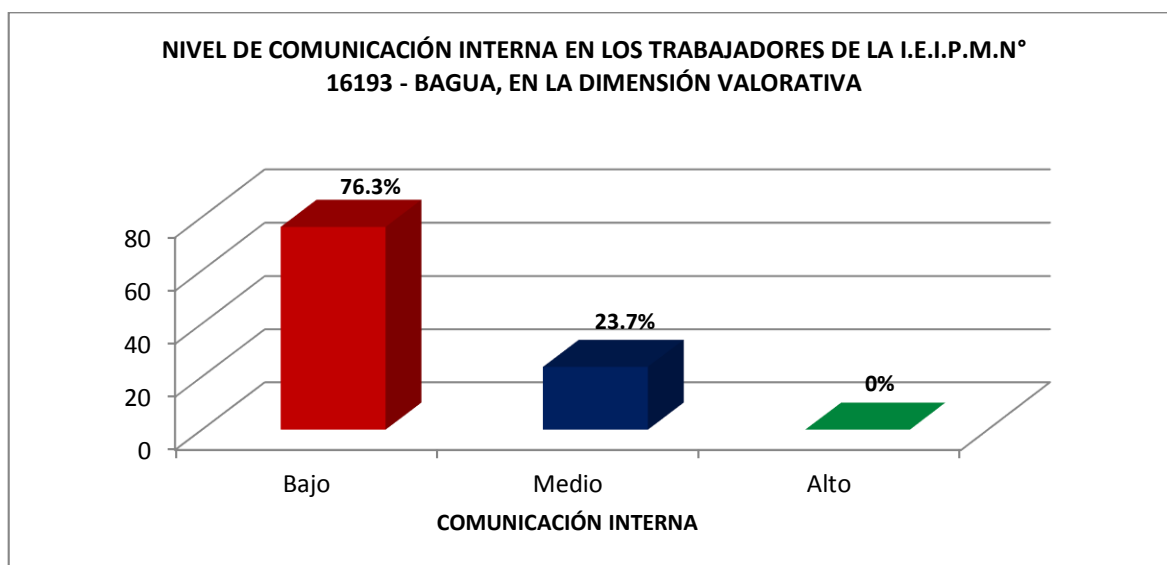
sobre la trascendencia de su trabajo y confianza en el cumplimiento de los objetivos; no se sienten motivados; no se sienten integrado, parte de un equipo, ni conocen cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.

CUADRO 04: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 - BAGUA, EN LA DIMENSIÓN VALORATIVA

NIVELES	f_i	%
Bajo	29	76.3
Medio	09	23.7
Alto	00	00.0
Total	39	100.0

FUENTE: Base de datos obtenidos del instrumento para medir el nivel de comunicación interna en los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 – Bagua.

GRÁFICO N° 04



FUENTE: Cuadro N° 04.

DESCRIPCIÓN

En el Cuadro N° 04 se aprecia que 29 trabajadores de un total de 38, equivalente al 76.3% se ubica en el nivel bajo en la dimensión valorativa; 09 trabajadores (23.7%) se encuentra en el nivel medio en la dimensión antes mencionada.

Estos resultados nos demuestran que en esta dimensión existe problemas, ya que la mayoría de trabajadores no toma conciencia de cómo se hacen las cosas en la institución educativa; la comunicación no afianza la cultura, los valores, las normas,

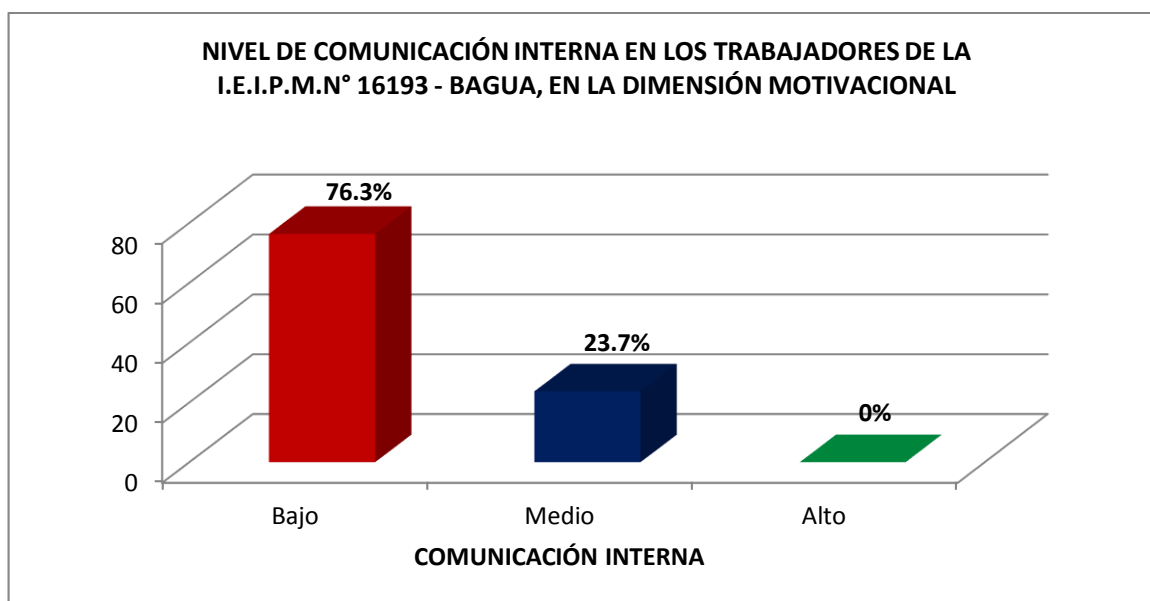
los códigos, los principios y la ética de la institución; a la mayoría de trabajadores no se les comunica los criterios para determinar qué cosas se perdonan y cuáles no en la institución educativa; y, no se les comunica de qué es lo que está por encima de todo.

CUADRO 05: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 - BAGUA, EN LA DIMENSIÓN MOTIVACIONAL

NIVELES	f_i	%
Bajo	29	76.3
Medio	09	27.7
Alto	00	00.0
Total	38	100.0

FUENTE: Base de datos obtenidos del instrumento para medir el nivel de comunicación interna en los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 – Bagua.

GRÁFICO N° 05



FUENTE: Cuadro N° 05

DESCRIPCIÓN

En el Cuadro y Gráfico N° 05 se observa que 29 trabajadores de un total de 38, equivalente al 76.3%, se ubica en el nivel bajo en la dimensión valorativa y 09 trabajadores (23.7%) en el nivel medio.

Estos resultados nos demuestran que los trabajadores no sienten satisfacción y orgullo de formar parte de la empresa; no existen perspectivas de crecimiento y oportunidades; no sienten que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que

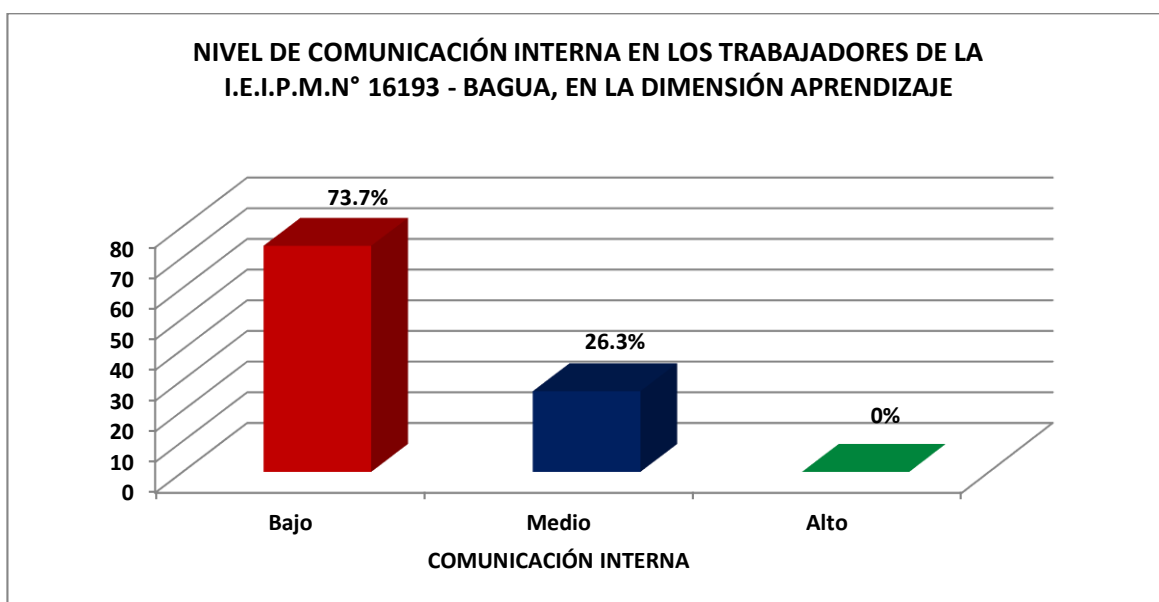
realmente merece; la masa trabajadora no se siente comprendida, valorada y escuchada; sienten que no son tratados como personas, sino como “recurso humano”; y, los trabajadores no tienen una actitud positiva que favorece el buen clima y las relaciones interpersonales.

CUADRO 06: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 - BAGUA, EN LA DIMENSIÓN APRENDIZAJE

NIVELES	f_i	%
Bajo	28	73.7
Medio	10	26.3
Alto	00	00.0
Total	38	100.0

FUENTE: Base de datos obtenidos del instrumento para medir el nivel de comunicación interna en los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 – Bagua.

GRÁFICO N° 06



FUENTE: Cuadro N° 06.

DESCRIPCIÓN

En el anterior cuadro y en el presente Gráfico N° 06 se observa que 28 trabajadores de un total de 38, equivalente al 73.7%, se ubica en el nivel bajo en la dimensión aprendizaje; 10 trabajadores (26.3%) se encuentra en el nivel medio en esta dimensión.

Estos resultados nos demuestran que los trabajadores no abren espacios de diálogo para aprender constantemente, no se le comunica con claridad lo que la institución espera de una persona, no se presta atención a la gente y a su desempeño, no se utiliza instrumentos y mecanismos objetivos de evaluación, no

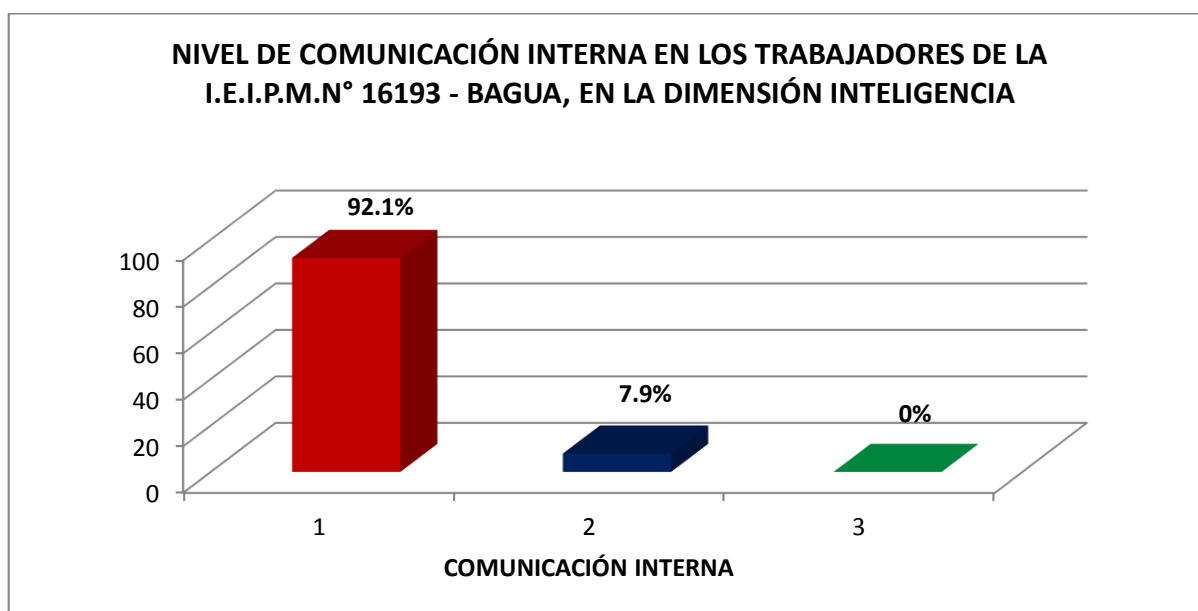
se acciona con justicia, en mérito a sus aprendizajes y no se transmite que los ajustes son normales y positivos; y no se asume el feedback como una cultura y no como una herramienta.

CUADRO 07: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 - BAGUA, EN LA DIMENSIÓN INTELIGENCIA

NIVELES	f_i	%
Bajo	35	92.1
Medio	03	07.9
Alto	00	00.0
Total	38	100.0

FUENTE: Base de datos obtenidos del instrumento para medir el nivel de comunicación interna en los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 – Bagua.

GRÁFICO N° 07



FUENTE: Cuadro N° 07.

DESCRIPCIÓN

Finalmente, en el Cuadro N° 07 se observa que 35 trabajadores, 92.1% del total de la muestra de estudio se ubica en el nivel bajo en la dimensión inteligencia; y sólo 03 trabajador (7.9%) se encuentra en el nivel medio.

Estos resultados son preocupantes, porque los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 - Bagua, presentan un bajo nivel de comunicación interna en esta dimensión, por las siguientes razones: no se promueve la reflexión sobre su propio desempeño, como medio para crecer, aprender y mejorar; no se adelantan a los cambios o a los

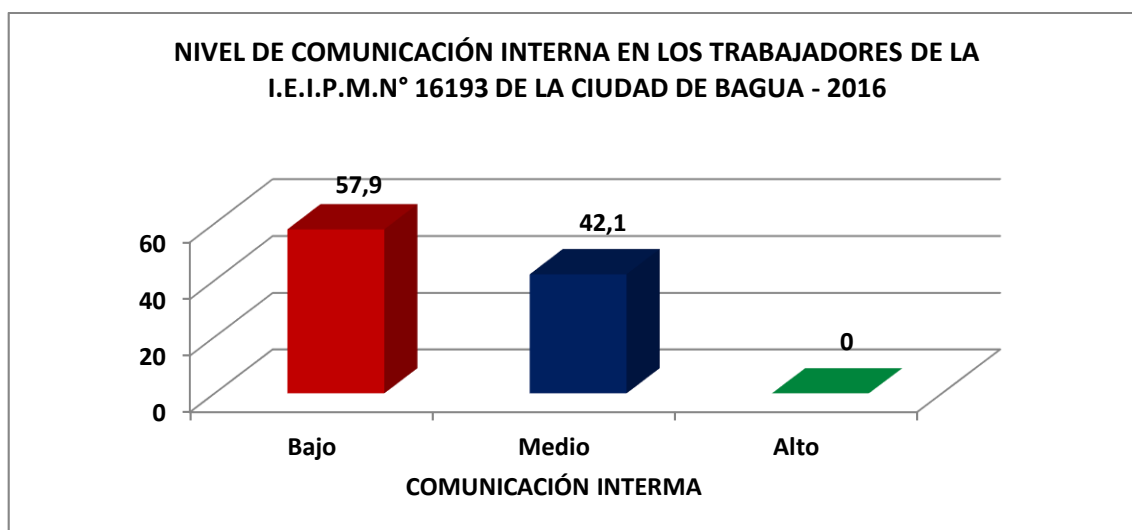
problemas; en la institución no se trata al personal como personas inteligentes, ni se les escucha, no se valora el esfuerzo y dedicación al trabajo; no se premian las ideas, ni se llevan adelante al buenas ideas; finalmente, en la institución no se potencia el capital humano.

CUADRO 08: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 DE BAGUA - 2016

NIVELES	f_i	%
Bajo	22	57.9
Medio	16	42.1
Alto	00	00.0
Total	38	100.0

FUENTE: Base de datos obtenidos del instrumento para medir el nivel de comunicación interna en los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 – Bagua.

GRÁFICO N° 08



FUENTE: Cuadro N° 08.

DESCRIPCIÓN

Considerando la escala general, en el Cuadro y Gráfico N° 08 se observa que el 57.9% (22) de trabajadores se ubica en el nivel bajo de comunicación interna, seguido del 42.1% (16) que se ubica en el nivel medio.

Los resultados nos demuestran que las condiciones no son las más propicias para mejorar la comunicación interna. No se promueve la reflexión, la crítica y la autocrítica de su propio desempeño, a partir del cual logren crecer, aprender y mejorar el servicio que brindan; no se adelantan a los cambios o a los problemas, con visión prospectiva y de desarrollo. No se trata al personal como personas

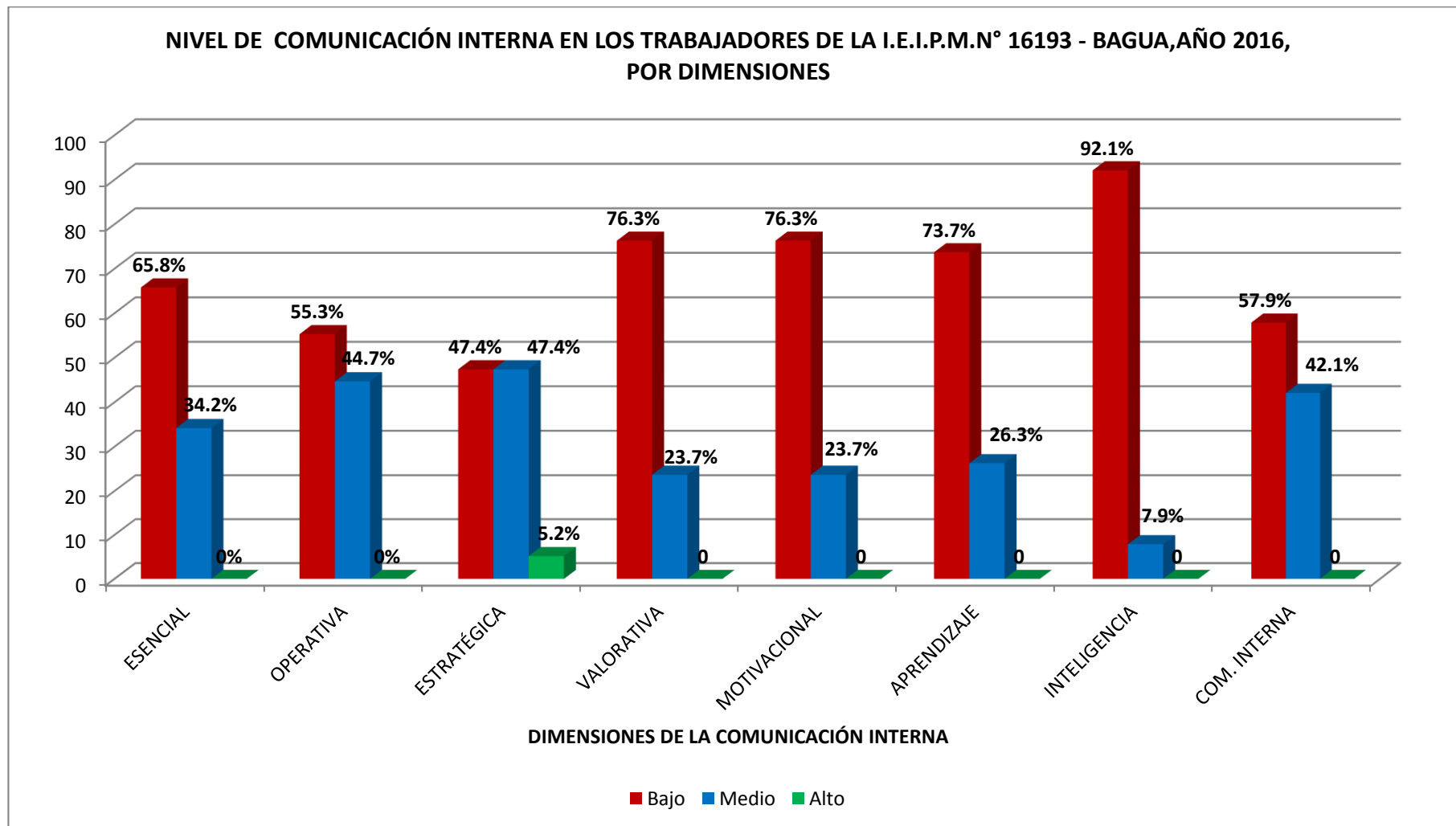
inteligentes, ni se les escucha para conocer sus intereses, necesidades y expectativas; no se valora el esfuerzo y dedicación que el personal demuestra; no se premian las buenas e innovadoras ideas, ni se potencia el capital humano.

**CUADRO 09: NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 – BAGUA, AÑO – 2016,
POR DIMENSIONES**

NIVELES	Esencial		Operativa		Estratégica		Valorativa		Motivacional		Aprendizaje		Inteligencia		Comunicación Interna	
	f_i	%	f_i	%	f_i	%	f_i	%	f_i	%	f_i	%	f_i	%	f_i	%
Bajo	25	65.8	21	55.3	18	47.4	29	76.3	29	76.3	28	73.7	35	92.1	22	57.9
Medio	13	34.2	17	44.7	18	47.4	09	23.7	09	23.7	10	26.3	03	07.9	16	42.1
Alto	00	00.0	00	00.0	02	05.2	00	00.0	00	00.0	00	00.0	00	00.0	00	00.0
Total	38	100.0	38	100.0	38	100.0	38	100.0	38	100.0	38	100.0	38	100.0	38	100.0

FUENTE: Cuadros 01 al 08.

GRÁFICO N° 09



FUENTE: Cuadro N° 09.

DESCRIPCIÓN

Considerando la escala específica para la evaluación del nivel de comunicación interna en los trabajadores de la Institución Educativa Inicial y Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua, distrito y provincia del mismo nombre, región Amazonas, en el Gráfico N° 09 se observa que, en la dimensión esencial, más de la mitad (65.8%) se ubica en el nivel bajo, seguido del 34.2% que se ubica en el nivel medio; no existen trabajadores que se ubiquen en el nivel alto.

En la dimensión operativa se observa que el 55.3% (21) se ubica en el nivel bajo, el 44.7% (17), se ubicó en el nivel medio en esta dimensión de la comunicación interna, lo cual se convierte en un mal precedente para una adecuada Comunicación Interna en los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 de la ciudad de Bagua.

En la dimensión estratégica, el 47.4% del total se ubica en el nivel bajo y un mismo porcentaje se ubica en el nivel medio de comunicación interna en la dimensión estratégica y sólo 02, que equivale al 5.2% se ubica en el nivel alto. Como vemos, la gran mayoría de trabajadores presenta problemas en esta dimensión: la mayoría no conoce el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la institución; la mayoría no se siente comprometida, ni sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales; la comunicación es informal y no es respetada por todos los miembros de la comunidad educativa; pocas veces se recibe explicación sobre la trascendencia de su trabajo; no se sienten motivados e integrado, tampoco sienten que forman parte de un equipo, ni conocen cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.

En la dimensión valorativa y motivacional, la gran mayoría (76.3%) se ubica en el nivel bajo y el restante (23.7%) se ubica en el nivel medio; en estas dos dimensiones no existen trabajadores que se ubiquen en el nivel alto. La situación es preocupante, pues, del total de 07 dimensiones de la comunicación interna, en dos de ellas, la gran mayoría se ubica en el nivel bajo, en consecuencia, no se sienten valorados ni motivados para mejorar su comunicación al interior de la institución educativa.

En la dimensión aprendizaje de la comunicación interna, el 73.7% (28) se ubica en el nivel bajo y el 26.3% (10) se ubica en el nivel medio. Estos resultados nos demuestran

que la mayoría de los trabajadores no aprenden de sus errores, ni se preocupan por aprender nuevas formas de comunicarse asertivamente.

Finalmente, se observa que la gran mayoría (92.1%), que corresponde a 35 trabajadores se ubica en el nivel bajo y el 7.9% (03) se ubica en el nivel medio, lo cual nos demuestra que la comunicación interna, en la dimensión inteligencia, entre los trabajadores de la Institución Educativa N° 16193 - Bagua no es la más propicia, no se promueve la reflexión, la crítica y la autocrítica sobre el propio desempeño de los trabajadores, para que a partir del cual logren crecer, aprender y mejorar la calidad del servicio educativo que brindan; no se adelantan a los cambios o a los problemas, con una visión prospectiva y de anticipo al desarrollo. En la institución no se trata al personal como personas inteligentes, ni se les escucha para conocer sus intereses, necesidades y expectativas; no se valora el esfuerzo y dedicación que el personal demuestra; no se premian las buenas e innovadoras ideas, ni se potencia el capital humano.

Sin embargo, cuando se analiza los resultados a nivel global, vemos que el 57.9% se ubica en el nivel inicio y el restante, que equivale al 42.1% se ubica en el nivel medio, lo cual confirma los resultados antes presentados y descritos.

Estos resultados confirman nuestra apreciación a priori que se tuvo respecto al nivel de comunicación interna que existe entre los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 de la ciudad de Bagua, a partir del cual nos motiva a proponer un conjunto de estrategias metodológicas de gestión, basadas en la teoría de la comunicación de Habermas, con las cuales esperamos contribuir a la solución del problema que dio lugar a la investigación.

3.1.2. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA ESCALA VALORATIVA SOBRE EL NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. N° 16193 – BAGUA, 2016

A partir de los resultados de la investigación podemos precisar que la comunicación es inherente a la persona humana, puede ser oral, escrita, gestual, etc.; porque no sólo podemos comunicarnos mediante verbalizaciones, sino también, a través de las gestualizaciones

correspondientes al lenguaje no verbal, de significación emotiva y subjetiva (Habermas, 1982); por su parte Watzlawick (1981:59) refiere: “todo comportamiento es una forma de comunicación”; en tal sentido, la comunicación interna es un factor muy importante en la institución educativa, no sólo contribuirá al desarrollo personal, sino también al desarrollo institucional. En este orden de cosas; “en la medida que la comunicación interna sea eficaz y eficiente, habrá mayor o menor satisfacción en la atención del cliente o usuario” (Cedaro, 2008).

Los resultados de la aplicación de una escala valorativa que se aplicó a los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 Bagua, con la finalidad de medir el nivel de comunicación interna en 07 dimensiones: esencial, operativa, estratégica, valorativa, motivacional, aprendizaje e inteligencia, nos demuestran serias dificultades en esta variable. En el Gráfico N° 01, se observa que el nivel de comunicación interna, en la **dimensión esencial**, el 65.8% (25) se ubica en el nivel bajo y el 34.2% (13) se ubica en el nivel medio, no existen trabajadores que se ubiquen en el nivel alto en esta dimensión.

Asimismo, considerando los estadísticos descriptivos podemos apreciar que el puntaje promedio obtenido por la muestra de estudio en esta dimensión es de 10.86 puntos, lo cual, de acuerdo a la escala específica lo ubica en el nivel bajo de comunicación interna, que corresponde al rango de 05 a 12; asimismo, se observa que la desviación estándar es de 3.31 y la varianza de 10.96, el mismo que nos demuestra que el grado de dispersión de estos puntajes, respecto a la media es relativamente disperso.

A partir de estos resultados podemos precisar que los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 Bagua, no asumen compromisos para que el diálogo y la conversación fluyan en toda la institución, como medio y práctica de comunicación y de relaciones interpersonales. Se puede inferir que los trabajadores antes de iniciar las actividades diarias muy pocas veces dialogan sobre sus expectativas de trabajo y los productos esperados; no se generan espacios de diálogo entre los trabajadores y el personal directivo y/o jerárquico, respecto a las demandas y expectativas de progreso y desarrollo de la institución, en sus diferentes aspectos, tales como calidad del servicio,

atención al cliente, relaciones interpersonales, gestión institucional, proyección hacia la comunidad, etc.

Por otro lado, se puede deducir una escasa coordinación entre el personal, no se ponen de acuerdo de manera democrática sobre las actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades que tienen que cumplir, de tal manera que todos tengan conocimiento del trabajo que realiza cada miembro de la institución; tampoco se dialogan sobre propuestas y planes de acción para la mejora de la calidad del servicio educativo.

Así mismo, se puede inferir que no existe una búsqueda constante de tiempos y espacios en las cuales los trabajadores compartan sus metas laborales, de acuerdo con las funciones que cumplen, con la finalidad de sumar esfuerzos y de aprovechar las oportunidades que le brinda el contexto para lograr las metas propuestas. En tal sentido existe la creciente necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución. (Bustamante, 2007).

En conclusión, estos resultados nos reflejan un bajo nivel de comunicación interna en la dimensión esencial, no se dialoga, no se coordina, no se comparten ideales, expectativas, en suma, cada cual hace lo suyo; estos resultados son contradictorios a lo que Habermas (1982) resalta que en una buena comunicación por lo menos dos actores coordinan sus acciones instrumentales para la ejecución de un plan común.

En lo que respecta a la **dimensión operativa** de la comunicación interna, en el Gráfico N° 02 se observa que la muestra de estudio, en su mayoría (55.3%), que equivale a 21 trabajadores del total de 38 se ubican en el nivel medio y el 44.7% (17) se ubica en el nivel bajo; del mismo modo, se observa que el puntaje promedio obtenido por los trabajadores de la muestra de estudio es de 11.14 puntos, lo cual nos demuestra que en esta dimensión, la mayoría del personal se ubica en el nivel bajo de comunicación interna, en la dimensión operativa.

El hecho de que la mayoría de trabajadores se ubiquen en el nivel bajo, nos demuestran que la comunicación no permiten a los trabajadores conocer la organización de la institución, el lugar ocupa en la comunidad y en la sociedad en su conjunto; los trabajadores no se informan, ni reconocen cuál es su lugar dentro de la estructura orgánica de la institución, de quien dependen, ni cómo son los vínculos y las relaciones interpersonales; no tienen un mayor conocimiento de los horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios y normativas que rigen la vida institucional. Existe un desconocimiento de la vida institucional al interior de la institución educativa, lo cual es preocupante porque es una obligación moral de cada trabajador tener un conocimiento de todo lo que ocurre al interior de la institución, tal como lo afirma (García Marza, D., 2008: 112). “La cuestión moral tiene que ver, por tanto, con la fundamentación y utilización de las normas que determinan los derechos y obligaciones recíprocas, tiene que ver con los intereses comunes a todos los afectados y con todo el acontecer institucional”.

Por otro lado, se puede deducir que no se tiene un conocimiento claro de qué tienen que hacer hoy y qué tienen que hacer mañana, no se planifica y organiza el trabajo de manera adecuada y oportuna; los trabajadores en su mayoría realizan sus trabajos en forma individual, de acuerdo con sus iniciativas y buenas intenciones.

De igual manera, al observarse la **dimensión estratégica** de la comunicación interna, en el Gráfico N° 03 se observa que la muestra de estudio, en un 47.4% (18 del total de 38 se ubican en el nivel bajo, un mismo porcentaje se ubica en el nivel medio y sólo el 5.2% (02) se ubica en el nivel alto. Éstos resultados nos demuestra que no existe un respeto mutuo en la comunicación informal y formal que se establece entre los trabajadores y entre éstos y el personal directivo de la institución educativa; no reciben una orientación eficaz y eficiente sobre todos los aspectos relacionados con la vida institucional, de tal manera que éstos se sientan orientados y sepan hacia dónde están yendo, conozcan el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la institución educativa; también podemos precisar que existe un escaso compromiso con la institución, no existe un respeto mutuo en la comunicación de los trabajadores, la comunicación es informal y no respetada por todos los miembros de la

comunidad educativa, además los trabajadores se sienten que no son valorados, no reciben explicaciones sobre la trascendencia de su trabajo y existe una desconfianza en el cumplimiento de los objetivos; esto hace que los trabajadores no se sientan motivados y trabajen por una causa mayor y más importante, procurando el desarrollo integral y en función a los objetivos instituciones. Los trabajadores sienten que muchas de las cosas que hacen son inútiles o que la institución educativa se las ordena por capricho, malevolencia o estupidez. Esto es un mal precedente para la mejora de la calidad del servicio educativo.

En relación con la dimensión valorativa se observa que el 76.3% (29) se ubica en el nivel bajo y el 23.7% (09) se ubica en el nivel medio, no existen trabajadores que se ubiquen en el nivel alto en esta dimensión. A partir de estos resultados podemos precisar que los trabajadores en su gran mayoría no toman conciencia de sus deberes y derechos, no tienen un juicio valorativo respecto a la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética de la institución educativa, en la mayoría de veces se actúa a criterio personal y no con criterio institucional; la toma de decisiones está en función al criterio del personal directivo, éstos no recogen la mayor cantidad de información posible, tampoco las priorizan antes de tomar una decisión.

Al igual que en los casos anterior se puede inferir que existe un bajo nivel de comunicación interna entre los trabajadores de la muestra de estudio, porque en su totalidad no tienen en cuenta las normas, principios y valores que se practican en la institución educativa, contrariamente a lo que afirma Habermas (1982) en su teoría de la comunicación, sobre la acción regulada por normas: Está dirigida no a un actor en solitario sino a un conjunto de miembros de un grupo social, que orientarán sus acciones en función de unos valores comunes (sociales). Está centrada en los fines.

Por otro lado, en la dimensión motivacional, tenemos que el 76.3% (29) se ubica en el nivel bajo y el 23.7% (09) se ubica en el nivel medio en esta dimensión.

Como vemos los resultados nos demuestran que los trabajadores no se sienten orgullosos de formar parte de la institución, no contribuyen al

crecimiento y desarrollo de la institución, así como sus perspectivas frente a las diferentes oportunidades que le brinda el contexto para poder desarrollarse; la mayoría siente que la institución educativa es injusta y que no tienen lo que realmente merece, en función y en mérito a sus esfuerzos y productos, no se sienten comprendidos, valorados y escuchados, sienten que son tratados como un recurso humano y no como personas; por otro lado no demuestran una actitud positiva que favorezca el buen clima y las relaciones interpersonales.

Esta situación problemática es preocupante, ya que el enfoque humanístico da especial importancia a la participación horizontal de todos los empleados de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización, contemplando de esta forma el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales. Se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización, facilitado por el estilo de liderazgo democrático y por los altos niveles de integración (colaboración) de los equipos de trabajo (Habermas, 1982).

En relación con la **dimensión aprendizaje** se observa que la muestra de estudio en un 73.7% (28) del total de 38 se ubican en el nivel bajo y el 26.3% (10) se ubica en el nivel medio, lo cual nos indica que la gran mayoría tienen serias dificultades en la dimensión aprendizaje de la comunicación interna. Estos resultados nos demuestran que en la institución educativa no se generan espacios de diálogo y de comunicación, no se da especial atención al desempeño laboral, los sistemas de evaluación son inciertas, es decir no existen medidas objetivas de evaluación, los trabajadores reconocen que en la institución no se actúa con justicia. Los trabajadores no aprenden cada día a partir de la experiencia, ni mejoran su desempeño, no se tiene confianza en los planes de reforzamiento, ni en la selección del personal; asimismo, no existe una política o cultura de refuerzo, no se retroalimenta permanentemente en función a las debilidades encontradas.

En relación con la dimensión inteligencia se observa que el 92.1% (35) se ubica en el nivel bajo y el 7.9% (01) se ubica en el nivel medio, no existen trabajadores que se ubiquen en el nivel alto en esta dimensión.

Con esto se demuestra una vez más que existe un bajo nivel de comunicación interna, lo cual repercute negativamente no sólo en las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, sino que además disminuye las posibilidades del desarrollo personal, profesional y laboral de los propios trabajadores; del mismo modo repercute en la calidad del servicio educativo que se brinda en la institución educativa.

Los trabajadores en su gran mayoría no reflexionan sobre su propio desempeño desde un plano crítico y reflexivo, procurando abarcar todos los elementos que intervienen o condicionan su desempeño; no tienen una visión prospectiva, tampoco se motiva el ingenio y la creatividad, muy pocas veces se potencia el capital humano.

En conclusión podemos ver que existe un descuido en la comunicación interna en la Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua, se desmerece la importancia de este factor muy indispensable en la vida de una institución, ya que según el Dr. Capriotti, P. (98) la comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía. Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional en lo relativo a cuestiones laborales, como a nivel personal en lo referente a las relaciones personales. Esta interactividad favorece la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida.

Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten. Además, una comunicación interna adecuada estimulará la

cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la Identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la institución educativa.

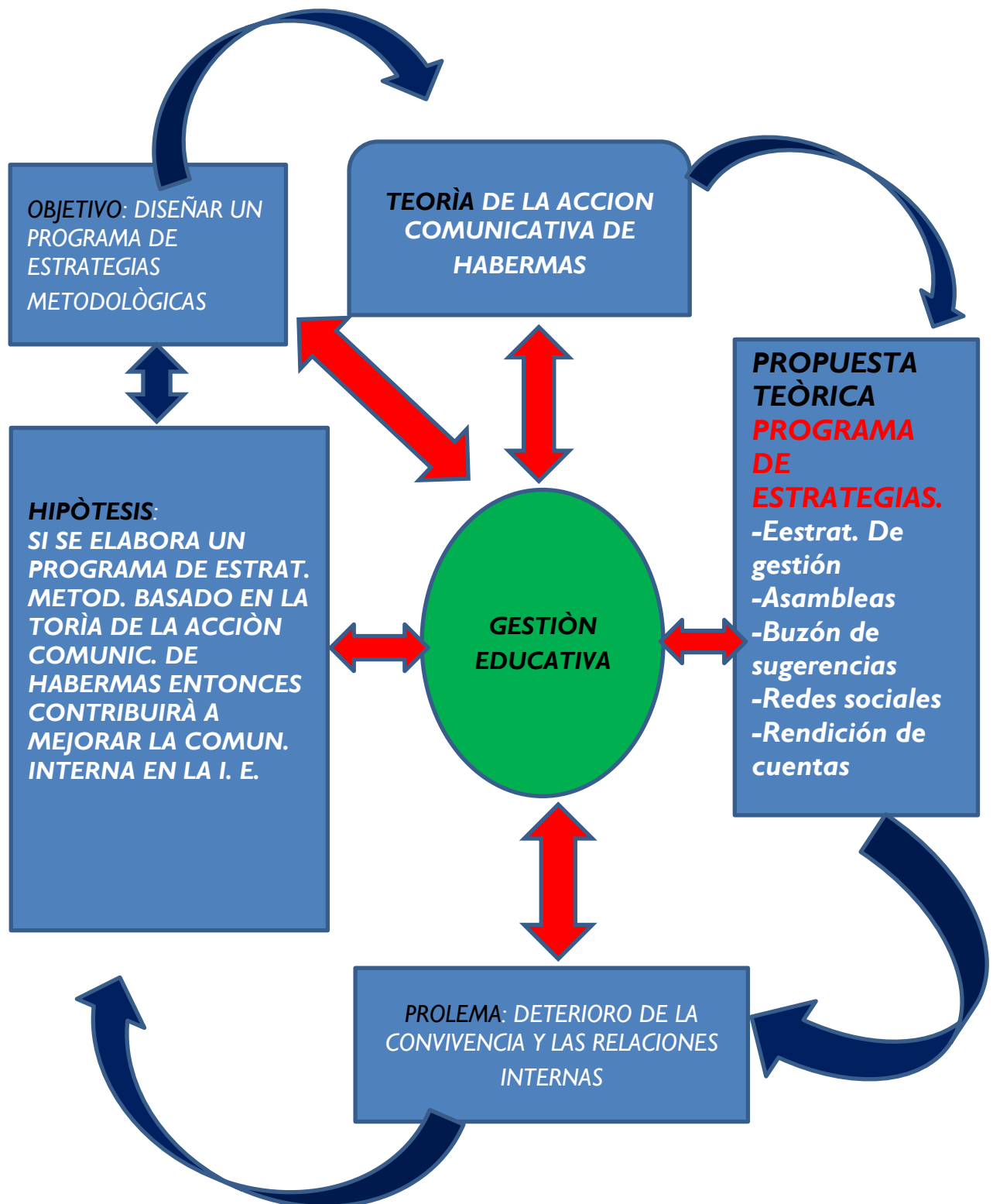
3.2. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

- a) Propósito:** Mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales en la comunidad educativa en la I.E.I.P.M. N° 16193, de la ciudad de Bagua, sobre la base de un mayor incremento de la participación y disminución del deterioro de la comunicación interna.
- b) Objetivo:** Diseñar un Programa de gestión basada en la teoría de la acción comunicativa de Habermas, para mejorar el nivel de comunicación interna en los trabajadores de la Institución Educativa N° 16193 - Bagua, 2015.

3.2.1. COMPONENTES DEL PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA.

Para mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa de la I. E. N° 16193, teniendo en cuenta la base teórica de la Acción Comunicativa de Habermas y la experiencia de la práctica directiva se elaboró el programa de estrategias de gestión de la siguiente manera:

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA. I. E. N° 16193 – BAGUA



- En primer lugar diagnosticar el nivel de comunicación interna que establecen los trabajadores de la I:E:P.M. N° 16193, de la ciudad de Bagua, el mismo que servirá de línea de base y/o punto de partida.
- Seguidamente el personal investigador diseña la primera versión del programa y hace que lo validen, juntamente con los instrumentos, a través de juicio de expertos. Para el diseño del programa se recoge los aportes de Bisquerra y Alvarez (1998).
- Levantada las observaciones del experto se diseñó la versión definitiva del programa.
- El programa validado se desarrollará a través de estrategias de gestión, las mismas que a su vez se desarrollarán a través de talleres.
- La evaluación del programa será permanente, en función al logro de los objetivos y estará a cargo del personal directivo.
- Se retroalimentará en todo el proceso, como resultado del juicio de valor que se tenga del cumplimiento de los objetivos del programa. Se tendrá en cuenta todos los insumos y elementos que intervienen en el programa, de tal manera que el resultado o producto de salida sea el mejoramiento significativo del nivel de comunicación interna que se establece entre los trabajadores de la I.E.

3.2.2. COMPONENTES DE LAS ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE GESTIÓN

- Jornadas de reflexión
- Asambleas
- Buzón de sugerencias
- Las redes sociales.
- La rendición de cuentas.

MODELO DE ESTRATEGIA METODOLÒGICA DE GESTIÒN BASADO EN LA TEORÌA DE LA ACCIÒN COMUNICATIVA



3.2.2.1. JORNADAS DE REFLEXIÒN

Son espacios de reflexiòn sobre las diferentes situaciones que se presentan con relaciòn a la comunicaciòn interna que establecen los miembros de la instituciòn educativa, en donde cada uno de ellos analiza, critica, reflexiona y actúa, para modificar o evitar aquellas actitudes y vivencias que deterioran la comunicaciòn interna.

Algunas sugerencias para llevar a cabo una buena jornada de reflexiòn son las siguientes:

- a) Elegir el día, horario y lugar apropiado, en la cual por ese espacio de tiempo podamos alejarnos de las preocupaciones personales.
- b) El tiempo destinado no debe exceder las 2 horas, para que esta jornada no se torne aburrida. Además, se recomienda que éste debe ser en la noche, luego de las actividades del día.
- c) Las jornadas deben llevar a los trabajadores a plantearse compromisos de mejora de la comunicación interna, los cuales deben ser evaluados en cada una de las reuniones que se tiene en la institución.
- d) El personal debe demostrar en todo momento apertura al diálogo, predisposición al cambio y reconocer que todos somos importantes en la institución, que somos personas con virtudes y defectos, perfectibles en el tiempo, con la voluntad de uno mismo.

3.2.2.2. ASAMBLEAS

Es una estrategia que consiste en la reunión del personal docente y administrativo, para tratar asuntos relacionados con la comunicación interna, convocados por iniciativa del directivo o a sugerencia de cualquier trabajador. Tiene como propósito propiciar la participación de todos en el análisis de la problemática, así como en la búsqueda de soluciones.

En la presente investigación se propone a las asambleas para tratar temas como:

- a) El cumplimiento de la calendarización planificada.
- b) Cumplimiento de horarios y compromisos de gestión
- c) Relaciones interpersonales.
- d) La práctica de valores y ética profesional.
- e) Compromiso organizacional.
- f) Clima organizacional.
- g) Motivación y estímulos.

Para llevarse a cabo una asamblea, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Debe tratarse problemas reales y de interés colectivo
- La convocatoria debe ser para todo el personal y debe realizarse con anticipación.
- El horario que se planifique debe ser en una hora que garantice la asistencia de todo el personal.
- Los temas deben ser abordados por personas preparadas y con la experiencia suficiente.
- La metodología que se utilice debe ser activa, especialmente el estudio de casos.
- Las asambleas deben terminar en acuerdos y compromisos claros y precisos, que permitan monitorearlos y acompañarlos en el proceso para que se logre los objetivos y metas propuestas colectiva e individualmente.

3.2.2.3. BUZÓN DE SUGERENCIAS

Es un dispositivo o un material con capacidad para almacenar notas y escritos que la comunidad educativa escribe, para que a través de ellos hagan llegar sus sugerencias sobre diversos aspectos de la vida institucional, aquí también se pueden hacer críticas constructivas que permitan mejorar la convivencia institucional y la comunicación interna entre los trabajadores.

Para que el buzón de sugerencias contribuya a la mejora de la comunicación interna se sugiere lo siguiente:

- Ubicar al buzón en un lugar visible y concurrido, para que todos tengan la oportunidad de hacer sus sugerencias.
- Revisar diariamente el buzón por parte del personal directivo o la persona responsable.
- El directivo tiene que analizar con juicio crítico las sugerencias, porque al final las decisiones que tome al respecto serán de su completa responsabilidad.

- Comunicar a la comunidad educativa acerca de las sugerencias recibidas y sobre cómo se les ha tenido en cuenta en la toma de decisiones.
- Comunicar a la comunidad educativa acerca del impacto que ha tenido la implementación de las sugerencias, especialmente en el mejoramiento de la comunicación interna.
- El directivo en todo momento debe tener un control emocional para no actuar mal o en contra de aquellas personas que aprovechando el buzón de sugerencias realizan críticas destructivas.

3.2.2.4. LAS REDES SOCIALES

Está compuesto por redes informáticas diseñadas para intercambiar información a través de ellas, las más conocidas y utilizadas en nuestro medio son el Facebook y el WhatsApp. Se aprovecha las tecnologías de la comunicación para recibir y dar información sobre diversos aspectos de interés de la comunidad educativa, nos permite ahorrar tiempo, dinero y recursos materiales.

En la investigación se propone a las redes sociales, como un medio eficaz y eficiente de comunicación interna, a través de los cuales se brinda y recepciona información de los miembros de la comunidad educativa. Para que las redes sociales contribuyan a la mejora de la comunicación interna, se propone lo siguiente:

- Elaborar un directorio actualizado de contactos de todo el personal de la institución.
- Verificar que todo el personal agregue a sus contactos el número de celulares de los trabajadores.
- Se debe monitorear que todos los trabajadores tengan en su equipo celular, las aplicaciones del Facebook y el WhatsApp.
- El personal directivo y/o el responsable del Aula de Innovación Pedagógica forma un grupo institucional y la contraseña de acceso. El acceso es únicamente para el personal institucional.

- Capacitación a todo el personal de la institución educativa, sobre el uso de las redes sociales, como herramienta pedagógica y de comunicación interna.

3.2.2.5. LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Esta estrategia tiene como propósito mantener informados a los miembros de la comunidad educativa sobre las diferentes actividades realizadas en la institución educativa, de acuerdo con el Plan Anual de Trabajo, especialmente de aquellas actividades donde tenga que ver con los compromisos de gestión escolar.

Para ello se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Tiene que estar inserto en el PAT.
- La convocatoria debe ser con anterioridad y debe ser de conocimiento de todos miembros de la comunidad educativa, a fin de garantizar la asistencia de la mayor cantidad de personas.
- La información que se brinde tiene que ser clara y precisa, tiene que estar sustentado documentariamente, afín de que cualquier miembro de la comunidad interesada pueda verificar.
- El directivo y/o personas que intervienen en la rendición de cuentas deben mantener un equilibrio emocional, a fin de solucionar cualquier impase o conflicto que pudiera ocasionarse como producto de la rendición de cuentas.
- La rendición de cuentas tiene que desarrollarse en base a temas establecidos y de interés de la comunidad educativa. Pueden estar relacionados con el aspecto pedagógico, a la gestión y a lo administrativo.
- Puede realizar a través de exposiciones, revista institucional, paneles, periódico mural, pagina web, trípticos, folletos, boletines, etc.

CONCLUSIONES

Luego de haber concluido este proceso de investigación arribamos a las siguientes conclusiones:

- a.** Se construyeron los conocimientos y prácticas de gestión respecto a la comunicación interna que se generada entre los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 de la ciudad de Bagua.
- b.** Se generaron espacios de análisis, crítica, reflexión y acción con relación a los diferentes problemas que de manera directa e indirecta ocurren por una deficiente comunicación interna.
- c.** Se brindaron mecanismos de comunicación para que los trabajadores tengan la oportunidad de hacer llegar sus sugerencias, a partir de los cuales se optimice la toma de decisiones respecto a los diferentes aspectos y problemas de la vida institucional.
- d.** Se promovió el uso de las redes sociales para mejorar los niveles de comunicación interna entre los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 de la ciudad de Bagua.
- e.** Se informó a la comunidad educativa a través de la rendición de cuentas de las actividades, estrategias y lineamientos implementados en el aspecto pedagógico, de gestión, administrativo y de proyección a la comunidad.

SUGERENCIAS

Algunas de las sugerencias que nos permitimos realizar luego de haber concluido nuestra investigación, son las siguientes:

- a.** El personal docente y directivo de la Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua, debe aplicar y ejecutar el Plan Comunicacional propuesto para elevar el nivel de comunicación interna del nivel bajo a alto, en sus dimensiones esencial, operativa, estratégica, valorativa motivacional, aprendizaje e inteligencia.
- b.** El personal que labora en la Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua debe mejorar su nivel de comunicación interna, porque esto no sólo contribuirá a su desarrollo personal, sino también al crecimiento, desarrollo, liderazgo y la mejora de la calidad del servicio educativo que brinda la institución educativa.
- c.** El Consejo Educativo Institucional de la Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua debe priorizar el fortalecimiento de las capacidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores, para mejorar cuantitativa y cualitativamente la comunicación interna.
- d.** El personal directivo y docente de la Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua debe aplicar el programa de estrategias de gestión, basadas en la teoría de la acción comunicativa de Habermas, para mejorar el nivel de comunicación interna entre los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anca García, M. A. (1996) Comunicación en las Organizaciones. Extraído el 03 de Agosto del 2013 <http://www.monografias.com/trabajos27/comunicación-organizaciones/comunicacion-organizaciones.shtml>.
- Araneda, M. (2011). Escuela Cognitiva. Extraído el 22 de Agosto del 2013.<http://www.buenastareas.com/ensayos/Escuela-Cognitiva>.
- BUSTAMANTE OLIVA, Giannina (2007). La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados – Lima - Perú.
- CAPRIOTTI, P. (1998). Funciones de la Comunicación Interna. 2da. Edic. Juniors Editores. Barcelona – España.
- CEDARO, Karina (2007). Importancia de los Distintos Canales de Comunicación Interna para la Gestión de las Universidades Públicas. Gestión Total de Calidad. Concepción del Uruguay.
- COLOM, Antonio y MELICH, Joan Carles (1995). Análisis de la teoría de la acción comunicativa. 3era. Edic. Edit. Junior. Madrid – España.
- CORTINA, L. (2008). Diagnóstico de Comunicación Interna en el Nivel Central de la Compañía Cubana de Aviación S. A y propuesta del Plan de Comunicación Interna para el período julio 2008 / julio 2009. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
- DE CASTRO PINZÓN, María Paula y Jiménez Rubiano, Laura Liliana. Estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lengua. Bogotá - Colombia.
- ECHEVARRÍA, R. (2009). Compromiso conversacional. Edit. Ateneo. México D.F.

- FORMANCHUK, Alejandro (2008) Dimensiones de la comunicación interna. Extraído el 03/08/2010. <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/dimensiones.htm>.
- GARCÍA MARZA, D. (2008). La ética en la comunicación. 2da. Edic. Edit. Génova. Madrid – España.
- HABERMAS, J. (1982). Teoría de la acción comunicativa. Edit. Juniors. Madrid – España.
- IBARRA MUSTELIER, Lourdes (2008) Comunicación: Una necesidad de la escuela de hoy. Facultad de Psicología – Univ. de la Habana Extraído el 02 de agosto del 2013.<http://www.psic.-online.com/articulos/2006/comunicación>.
- IBARRA, Mustelier y CEDRO, Karina (2006.) Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas. Editorial Universidad tecnológica nacional.
- KEILA, Néstor y VÍLCHEZ, Edward (2010). Escuela Conductista. Extraído el 22 de Agosto del 2013.<http://monog.com>.
- LOERA, Armando Lecciones para la política educativa derivadas de los resultados de la evaluación cualitativa del PEC en cuanto a la gestión escolar Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), vol. XXXVI, núm. 3-4, 3er-4to trimestre, 2006, pp. 7-18 Centro de Estudios Educativos, A.C. Distrito Federal, México
- LUJAMBIO, Alonso et al. (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad, Secretaria de Educación Pública. México.
- MOLOCHO BECERRA, Nicanor (2009) Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01 – Lima Sur. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima - Perú.
- MUÑIZ GONZÁLES, Rafael (2010). Comunicación Interna. Extraído el 23 de agosto del 2013. <http://www.rppnet.com.ar/com.interna>.

- OTERO BELLO, Edison (2007) Comunicación Aplicada Conceptos Básicos. Universidad Iniacc.
- PÉREZ, J. y Merino, M. Publicado: 2008. Actualizado: 2012. Definición de: Concepto de gestión (<http://definicion.de/gestion/>) Lee todo en: Concepto de gestión - Definición, Significado y Qué es <http://definicion.de/gestion/#ixzz4EKSWvykW>
- PETERS, Tom (2011) Clima Organizacional de una empresa. 2º Edic. Junior Editores. Madrid - España.
- TRELLES, I. (2005). Gestión de la Comunicación Institucional: reflexiones entorno a un concepto y una praxis. Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas, (10), 29-31.
- VALENTINA, Brissia (2011). Escuela Humanista. Extraído de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Esc. Hum./1861421.html>.
- VÁZQUEZ, J. (2009) Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Secretaria de Educación Pública de México. México, D.F. 2009

ANEXOS SOBRE LOS INSTRUMENTOS

ESCALA VALORATIVA PARA MEDIR EL NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL PRIMARIA DE MENORES N° 16193 DE LA CIUDAD DE BAGUA, 2016.

Estimados(as) profesores(as): Esta Escala Valorativa tiene como objetivo estudiar y analizar la comunicación interna, las respuestas de este instrumento sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales. Agradecemos su colaboración y honestidad al responder. Recuerde que no hay respuesta buena o mala, sino diferentes formas de pensar, sentir y actuar, es lo que se pide que se conteste. El tiempo de duración es de 30 minutos (referencial).

Lee cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elija la opción que más se aproxime a lo que usted siente, marcando con un X. Gracias, por su colaboración.

Variable única: Comunicación Interna			VALORACIÓN				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
ESENCIAL	Compromiso conversacional.	Existe una predisposición para el diálogo por parte de los trabajadores de la institución.					
	Diálogo de demandas y expectativas.	Generalmente no se dialoga sobre las demandas y expectativas de desarrollo de la institución.					
	Coordinación de actividades.	Se coordina las actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades del personal de la institución.					
	Definición conjunta de propuestas.	Se define en forma conjunta propuestas y planes de acción para la mejora de la calidad del servicio educativo.					
	Generación de espacios de encuentros.	Se generan en la institución espacios de encuentros para alcanzar sus metas.					
O P E R A T I V A	Conocimiento de para quién trabajan.	La comunicación permita a los trabajadores conocer qué es la institución educativa, cómo					

		<i>está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc.</i>					
	<i>Conocimiento de dónde están trabajando.</i>	<i>La comunicación no permite a los trabajadores conocer cuál es su lugar dentro de la estructura, a quién responden, cómo son los vínculos y las relaciones.</i>					
	<i>Conocimiento normas de trabajo.</i>	<i>La comunicación permita a los trabajadores conocer cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc.</i>					
	<i>Conocimiento de qué tienen que hacer hoy.</i>	<i>La comunicación permita a los trabajadores conocer qué tienen que hacer hoy: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades.</i>					
	<i>Conocimiento de qué harán mañana.</i>	<i>La comunicación permita a los trabajadores conocer qué tienen que hacer mañana: todo lo que impacta, como serán los cambios de procedimiento, de horarios, de tareas o de responsabilidades.</i>					
ESTRATÉGICA	<i>Orientación.</i>	<i>Se siente orientado y sabe hacia dónde está yendo. Conoce el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la institución.</i>					
	<i>Compromiso.</i>	<i>Se siente comprometido, sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales.</i>					
	<i>Respeto.</i>	<i>La comunicación en la institución educativa es informal y no es respetada por todos los miembros de la comunidad educativa.</i>					
	<i>Consideración.</i>	<i>Recibe explicación sobre la trascendencia de su trabajo y confianza en el cumplimiento de los objetivos.</i>					
	<i>Motivación.</i>	<i>Se siente motivado y trabaja por una causa mayor y más importante.</i>					
	<i>Integración.</i>	<i>Se siente integrado, forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.</i>					
	<i>Contención.</i>	<i>Se siente integrado, forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.</i>					

VALORATIVA	Conciencia.	Toma conciencia de cómo se hacen las cosas en la institución educativa.					
	Apreciación.	La comunicación no afianza la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética de la institución.					
	Juicio.	La comunicación posibilita el desarrollo del juicio valorativo para determinar que está permitido y qué no.					
	Criterio.	Se le comunica los criterios para determinar qué cosas se perdonan y cuáles no en la institución educativa.					
	Priorización.	Se le comunica de qué es lo que está por encima de todo.					
MOTIVACIONAL	Satisfacción.	Siente satisfacción y orgullo de formar parte de la empresa.					
	Perspectivas.	No existen perspectivas de crecimiento y oportunidades en la institución educativa.					
	Justicia.	Siente que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece.					
	Comprensión.	La masa trabajadora se siente comprendida, valorada y escuchada.					
	Autoestima.	Los trabajadores se sienten tratados como una persona, y no como un “recurso humano”.					
	Optimismo.	Los trabajadores tienen una actitud positiva que favorece el buen clima y las relaciones interpersonales.					
APRENDIZAJE	Espacios de diálogo.	Se abren espacios de diálogo para aprender constantemente.					
	Expectativa de desempeño.	Se le comunica con claridad lo que la institución espera de una persona.					
	Atención al desempeño.	En la institución no se presta atención a la gente y a su desempeño.					
	Medidas objetivas de evaluación.	En la institución se utiliza instrumentos y mecanismos objetivos de evaluación.					
	Justicia.	En la institución se acciona con justicia, en mérito a sus aprendizajes.					
	Confianza en los planes de reforzamiento.	En la institución se transmite que los ajustes son normales y positivos en sí mismos.					

	<i>Selección del personal.</i>	<i>En la institución se elige a las personas adecuadas para dar retroalimentación.</i>					
	<i>Cultura de refuerzo.</i>	<i>En la institución se asume el feedback como una cultura y no como una herramienta.</i>					
INTELIGENCIA	<i>Reflexión sobre el propio desempeño.</i>	<i>La reflexión sobre su propio desempeño le permite crecer, aprender y mejorar.</i>					
	<i>Visión prospectiva.</i>	<i>No es necesario adelantar a los cambios o a los problemas.</i>					
	<i>Motiva el ingenio y la creatividad.</i>	<i>En la institución se trata al personal como personas inteligentes y se les escucha, valora, se premian las ideas y se permiten llevarlas adelante.</i>					
	<i>Potencia el capital humano.</i>	<i>En la institución se potencia el capital humano.</i>					

Fuente: Elaborado por los mismos autores.

FICHA TÉCNICA

1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO

Escala valorativa para medir el Nivel de Comunicación Interna en los trabajadores de la Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua, 2016.

2. AUTORES DEL INSTRUMENTO

El instrumento fue adaptado por la Br. Nery Fernandez Fernandez y Lila Fenandez Fernandez, teniendo en cuenta los aportes de Formanchuk, Alejandro (2008), respecto a las dimensiones de la comunicación interna.

3. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO

Medir y observar la comunicación interna, a través de las dimensiones: esencial, operativa, estratégica, valorativa, motivacional, aprendizaje e inteligencia, en los trabajadores de la Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua, 2016.

4. USUARIOS

Se recogerá información de los siguientes actores educativos: 01 Director, 06 profesoras de inicial, 26 de primaria y 06 personal administrativo de la Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua, 2016.

5. MODO DE APLICACIÓN

1º La escala valorativa está diseñada en 40 ítems, (5 Esencial, 5 Operativa, 7 Estratégica, 5 Valorativa, 6 Motivacional, 8 Aprendizaje, 4 Inteligencia); con criterios de valoración: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Muy pocas veces y Nunca para medir el nivel de Comunicación Interna de los trabajadores de la Institución Educativa Inicial Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua. Las mismas que tienen relación con los indicadores de la variable: Comunicación Interna.

2º El director, docentes y administrativo deberán desarrollar la escala valorativa en forma individual, consignando los datos solicitados de acuerdo a las indicaciones

dadas por el personal investigador, para el desarrollo del instrumento de evaluación.

3º La escala valorativa se aplicará de manera simultánea al director, docentes y personal administrativo, previa coordinación.

4º Su aplicación tendrá como duración 30 minutos aproximadamente, y los materiales que emplearán serán: un lápiz y un borrador.

6. ESTRUCTURA DE LOS INSTRUMENTOS

ESCALA VALORATIVA PARA MEDIR EL NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA I.E.I.P.M. Nº 16 193 – BAGUA, 2016

<i>Variable única: Comunicación Interna</i>		
<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>
Esencial	<i>Compromiso conversacional.</i>	01
	<i>Diálogo de demandas y expectativas.</i>	02
	<i>Coordinación de actividades.</i>	03
	<i>Definición conjunta de propuestas.</i>	04
	<i>Generación de espacios de encuentros.</i>	05
Operativa	<i>Conocimiento de para quién trabajan.</i>	06
	<i>Conocimiento de dónde están trabajando.</i>	07
	<i>Conocimiento normas de trabajo.</i>	08
	<i>Conocimiento de qué tienen que hacer hoy.</i>	09
	<i>Conocimiento de qué harán mañana.</i>	10
Estratégica	<i>Orientación.</i>	11
	<i>Compromiso.</i>	12
	<i>Respeto.</i>	13
	<i>Consideración.</i>	14
	<i>Motivación.</i>	15
	<i>Integración.</i>	16
	<i>Contención.</i>	17
Valorativa	<i>Conciencia.</i>	18
	<i>Apreciación.</i>	19
	<i>Juicio.</i>	20
	<i>Criterio.</i>	21
	<i>Priorización.</i>	22

Motivacional	<i>Satisfacción.</i>	23
	<i>Perspectivas.</i>	24
	<i>Justicia.</i>	25
	<i>Comprensión.</i>	26
	<i>Autoestima.</i>	27
	<i>Optimismo.</i>	28
Aprendizaje	<i>Espacios de diálogo.</i>	29
	<i>Expectativa de desempeño.</i>	30
	<i>Atención al desempeño.</i>	31
	<i>Medidas objetivas de evaluación.</i>	32
	<i>Justicia.</i>	33
	<i>Confianza en los planes de reforzamiento.</i>	34
	<i>Selección del personal.</i>	35
	<i>Cultura de refuerzo.</i>	36
Inteligencia	<i>Reflexión sobre el propio desempeño.</i>	37
	<i>Visión prospectiva.</i>	38
	<i>Motiva el ingenio y la creatividad.</i>	39
	<i>Potencia el capital humano.</i>	40

7. TABLA DE PUNTUACIÓN

Nº	Ítems	VALORACIÓN				
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Existe una predisposición para el diálogo por parte de los trabajadores de la institución.	5	4	3	2	1
2	Normalmente no se dialoga sobre las demandas y expectativas de desarrollo de la institución.	1	2	3	4	5
3	Se coordina las actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades del personal de la institución.	5	4	3	2	1
4	Se define en forma conjunta propuestas y planes de acción para la mejora de la calidad del servicio educativo.	5	4	3	2	1
5	Se generan en la institución espacios de encuentros para alcanzar sus metas.	5	4	3	2	1
6	La comunicación permita a los trabajadores conocer qué es la institución educativa, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc.	5	4	3	2	1

7	La comunicación no permita a los trabajadores conocer cuál es su lugar dentro de la estructura, a quién responden, cómo son los vínculos y las relaciones.	1	2	3	4	5
8	La comunicación permita a los trabajadores conocer cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc.	5	4	3	2	1
9	La comunicación permita a los trabajadores conocer qué tienen que hacer hoy: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades.	5	4	3	2	1
10	La comunicación permita a los trabajadores conocer qué tienen que hacer mañana: todo lo que impacta, como serán los cambios de procedimiento, de horarios, de tareas o de responsabilidades.	5	4	3	2	1
11	Se siente orientado y sabe hacia dónde está yendo. Conoce el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la institución.	5	4	3	2	1

12	Se siente comprometido, sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales.	5	4	3	2	1
13	La comunicación en la institución educativa es informal y no es respetada por todos los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
14	Recibe explicación sobre la trascendencia de su trabajo y confianza en el cumplimiento de los objetivos.	5	4	3	2	1
15	Se siente motivado y trabaja por una causa mayor y más importante.	5	4	3	2	1
16	Se siente integrado, forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.	5	4	3	2	1
17	Siente que forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea.	5	4	3	2	1
18	Toma conciencia de cómo se hacen las cosas en la institución educativa.	5	4	3	2	1
	La comunicación no afianza la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética de la institución.	1	2	3	4	5

20	La comunicación posibilita el desarrollo del juicio valorativo para determinar que está permitido y qué no.	5	4	3	2	1
21	Se le comunica los criterios para determinar qué cosas se perdonan y cuáles no en la institución educativa.	5	4	3	2	1
22	Se le comunica de qué es lo que está por encima de todo.	5	4	3	2	1
23	Siente satisfacción y orgullo de formar parte de la empresa.	5	4	3	2	1
24	No existen perspectivas de crecimiento y oportunidades en la institución educativa.	1	2	3	4	5
25	Siente que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece.	5	4	3	2	1
26	La masa trabajadora se siente comprendida, valorada y escuchada.	5	4	3	2	1
27	Los trabajadores se sienten tratados como una persona, y no como un “recurso humano”.	5	4	3	2	1
28	Los trabajadores tienen una actitud positiva que favorece el buen clima y las relaciones interpersonales.	5	4	3	2	1

29	Se abren espacios de diálogo para aprender constantemente.	5	4	3	2	1
30	Se le comunica con claridad lo que la institución espera de una persona.	5	4	3	2	1
31	En la institución no se presta atención a la gente y a su desempeño.	1	2	3	4	5
32	En la institución se utiliza instrumentos y mecanismos objetivos de evaluación.	5	4	3	2	1
33	En la institución se acciona con justicia, en mérito a sus aprendizajes.	5	4	3	2	1
34	En la institución se transmite que los ajustes son normales y positivos en sí mismos.	5	4	3	2	1
35	En la institución se elige a las personas adecuadas para dar retroalimentación.	5	4	3	2	1
36	En la institución se asume el feedback como una cultura y no como una herramienta.	5	4	3	2	1
37	La reflexión sobre su propio desempeño le permite crecer, aprender y mejorar.	5	4	3	2	1
38	No es necesario adelantar los cambios o a los problemas.	1	2	3	4	5

39	En la institución se trata al personal como personas inteligentes y se les escucha, valora, se premian las ideas y se permiten llevarlas adelante.	5	4	3	2	1
40	En la institución se potencia el capital humano.	5	4	3	2	1

8. ESCALA

8.1 ESCALA GENERAL

Escala	Intervalo
Nivel Bajo	De 40 a 94 puntos.
Promedio	De 94 a 147 puntos.
Nivel alto	De 147 a 200 puntos.

8.2 ESCALA ESPECÍFICA

ESCALA	Esencial	Operativa	Estratégica	Valorativa	Motivacional	Aprendizaje	Inteligencia
Nivel Bajo	[05 – 12)	[05 – 12)	[07 – 17)	[05 – 12)	[06 – 14)	[08 –)	[04 – 10)
Promedio	[12 –)	[12 –)	[17 – 26)	[12 –)	[14 – 22)	[– 30)	[10 – 15)
Nivel alto	[– 25]	[– 25]	[26 – 35]	[– 25]	[22 – 30]	[30 – 40]	[15 – 20]

9. VALIDACIÓN

9.1 Por juicio de expertos:

El presente instrumento fue validado por el Ms. Walter Eloy Zegarra Bautista, el mismo que presenta el siguiente currículum:

Magister en Investigación y Docencia.

Licenciado en Educación Primaria.

Segunda Especialidad en Docencia en Educación Superior.

Diplomado en Formulación y Evaluación en Proyectos de Inversión Pública.

Asesor de todo tipo de proyectos y de tesis.

Docente en Educación Primaria y Superior.

Experiencia en capacitación y formación en servicio docente.

INFORME DE EXPERTO

1. TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION:

NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL PRIMARIA DE MENORES N° 16193 DE LA CIUDAD DE BAGUA

2. INSTRUMENTO:

ESCALA VALORATIVA PARA MEDIR EL NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL PRIMARIA DE MENORES N° 16193 DE LA CIUDAD DE BAGUA.

3. EXPERTO:

3.1. APELLIDO Y NOMBRE: ZEGARRA BAUTISTA WALTER ELOY

3.2. INSTITUCION: INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO “CÉSAR A. VALLEJO MENDOZA”

3.3. GRADO ACADEMICO: MAESTRO EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA.

4. FECHA: Bagua, 07 de mayo del 2016.

5. VALORACION: ADECUADO: 2

MEDIANAMENTE ADECUADO: 1

INADECUADO: 0

Variable única: clima organizacional			Opciones de respuestas					Valoración de los ítems			Observaciones
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado	
			5	4	3	2	1	2	1	0	
ESENCIAL	Compromiso conversacional.	Existe una predisposición para el diálogo por parte de los trabajadores de la institución.						X			
	Diálogo de demandas y expectativas.	Normalmente no se dialoga sobre las demandas y expectativas de desarrollo de la institución.						X			
	Coordinación de actividades.	Se coordina las actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades del personal de la institución.						X			
	Definición conjunta de propuestas.	Se define en forma conjunta propuestas y planes de acción para la mejora de la calidad del servicio educativo.						X			
	Generación de espacios de encuentros.	Se generan en la institución espacios de encuentros para alcanzar sus metas.						X			
OPERATIVA	Conocimiento de para quién trabajan.	La comunicación permita a los trabajadores conocer qué es la institución educativa, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc.						X			
	Conocimiento de dónde están trabajando.	La comunicación no permita a los trabajadores conocer cuál es su lugar dentro de la estructura, a quién responden, cómo son los vínculos y las relaciones.						X			
	Conocimiento normas de trabajo.	La comunicación permita a los trabajadores conocer cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc.						X			
	Conocimiento de qué tienen que hacer hoy.	La comunicación permita a los trabajadores conocer qué tienen que hacer hoy: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades.						X			
	Conocimiento de qué harán mañana.	La comunicación permita a los trabajadores conocer qué tienen que hacer mañana: todo lo que impacta, como serán los cambios de procedimiento, de horarios, de tareas o de responsabilidades.						X			

ESTRATÉGICA	Orientación.	Se siente orientado y sabe hacia dónde está yendo. Conoce el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la institución.							X				
	Compromiso.	Se siente comprometido, sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales.							X				
	Respeto.	La comunicación en la institución educativa es informal y no es respetada por todos los miembros de la comunidad educativa.							X				
	Consideración.	Recibe explicación sobre la trascendencia de su trabajo y confianza en el cumplimiento de los objetivos.							X				
	Motivación.	Se siente motivado y trabaja por una causa mayor y más importante.							X				
	Integración.	Se siente integrado, forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.							X				
	Contención.	Siente que forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.							X				
VALORATIVA	Conciencia.	Toma conciencia de cómo se hacen las cosas en la institución educativa.							X				
	Apreciación.	La comunicación no afianza la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética de la institución.							X				
	Juicio.	La comunicación posibilita el desarrollo del juicio valorativo para determinar que está permitido y qué no.							X				
	Criterio.	Se le comunica los criterios para determinar qué cosas se perdonan y cuáles no en la institución educativa.							X				
	Priorización.	Se le comunica de qué es lo que está por encima de todo.							X				
MOTIVACIONAL	Satisfacción.	Siente satisfacción y orgullo de formar parte de la empresa.							X				
	Perspectivas.	No existen perspectivas de crecimiento y oportunidades en la institución educativa.							X				
	Justicia.	Siente que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece.							X				
	Comprensión.	La masa trabajadora se siente comprendida, valorada y escuchada.							X				
	Autoestima.	Los trabajadores se sienten tratados como una persona, y no como un "recurso humano".							X				
	Optimismo.	Los trabajadores tienen una actitud positiva que favorece el buen clima y las relaciones interpersonales.							X				
A	Abre espacios de diálogo.	Se abren espacios de diálogo para aprender constantemente.							X				

	Define lo que espera de una persona.	Se le comunica con claridad lo que la institución espera de una persona.							X				
	Preste atención a la gente y su desempeño.	En la institución no se presta atención a la gente y a su desempeño.							X				
	Busca medidas objetivas de evaluación.	En la institución se utiliza instrumentos y mecanismos objetivos de evaluación.							X				
	Acciona con justicia.	En la institución se acciona con justicia, en mérito a sus aprendizajes.							X				
	Transmite que los ajustes son normales.	En la institución se transmite que los ajustes son normales y positivos en sí mismos.							X				
	Elige personas adecuadas.	En la institución se elige a las personas adecuadas para dar retroalimentación.							X				
	Asume el feedback como una cultura.	En la institución se asume el feedback como una cultura y no como una herramienta.							X				
INTELIGENCIA	Reflexión del desempeño.	La reflexión sobre su propio desempeño le permite crecer, aprender y mejorar.							X				
	Prospectiva.	No es necesario adelantar a los cambios o a los problemas.							X				
	Motiva a la gente.	En la institución se trata al personal como personas inteligentes y se les escucha, valora, se premian las ideas y se permiten llevarlas adelante.							X				
	Potencia el capital humano.	En la institución se potencia el capital humano.							X				

Sugerencia:

Ms. Walter E. Zegarra Bautista
DNI N° 33591714
C.P.P.N° 101465

TALLER N° 01

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Denominación del Taller : Deconstruyendo nuestras prácticas comunicativas.

1.2. Objetivo : Analizar críticamente sobre las formas, modos, medios y prácticas comunicativas del personal de la I.E.I.P.M. N° 16193, a partir del cual asuman compromisos y retos de mejora de la comunicación interna.

1.3. Responsables :

1.4. Duración : 90 minutos.

1.5. Fecha :

II. DESARROLLO DEL TALLER

Momentos	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	RECURSOS	DURACIÓN
ANÁLISIS	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de un video sobre el caso: “Ese no es mi problema” - Apreciación personal del video observado. - Responden a la interrogante: ¿cómo vinculamos la experiencia del video con nuestra propia experiencia? ¿qué relación tiene la experiencia del video con la comunicación? ¿cómo evaluaríamos nuestras prácticas comunicativas? - El facilitador promueve una discusión respecto a las respuestas dadas. - El facilitador sistematiza las respuestas, llegándose a conclusiones respecto al análisis de nuestras prácticas comunicativas. 	Multimedia Ecran Papelote Plumones Cinta	20 Minutos

CRÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de grupos mediante la dinámica “El Rey Manda” - Por grupos responden a las siguientes interrogantes: ¿Quién o quiénes son los responsables de que no exista una buena comunicación interna entre los trabajadores? - Mediante un panel se responden, sustentan y socializan las respuestas. - Ubicados en círculo critican al “Muñeco culpable”, porque no hay una buena comunicación entre los trabajadores. - Expresan cómo se sintieron al criticar al muñeco. 	<p>Tarjetas de cartulina</p> <p>Pega tipo</p> <p>Muñeco de trapo</p>	30 Minutos
REFLEXIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - La investigadora plantea la siguiente interrogante: ¿qué responsabilidad tengo en el problema de la mala comunicación interna? - Cada trabajador expresa al plenario su grado de responsabilidad en la ocurrencia del problema. 		20 Minutos
ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - De manera individual manifiestan su compromiso para mejorar la comunicación interna entre los trabajadores. - Se firma el acta de acuerdos y compromisos para mejorar la comunicación interna 	<p>Libro de actas.</p>	20 Minutos

TALLER N° 02

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Denominación del Taller : Asamblea. “Mejoremos nuestra Comunicación Interna en la Institución Educativa”.

1.2. Objetivo : Analizar críticamente la escucha activa y la confianza como factores que intervienen en una buena comunicación interna.

1.3. Responsables :

1.4. Duración : 90 minutos.

1.5. Fecha :

2. DESARROLLO DEL TALLER

Momentos	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	RECURSOS	DURACIÓN
ANÁLISIS	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de asistentes a la asamblea. - Comunicación del propósito de la reunión: Que los trabajadores reconozcan y valoren la importancia de la escucha activa y la confianza, para mejorar la comunicación interna. - Presentación del vídeo: La Escucha Activa y la Confianza. - Apreciación personal del video observado. - El facilitador promueve un debate con relación a las siguientes interrogantes: ¿qué conocen sobre la escucha activa y la confianza?, ¿cómo se aplica la escucha activa en la institución?, ¿qué nivel de confianza existe entre el directivo, los docentes y administrativos? ¿cuáles son las barreras que limitan una eficiente escucha activa y confianza? - Por grupos responden las interrogantes. - Un representante de cada grupo socializa a la asamblea sus respuestas. - El facilitador sistematiza y concretiza las respuestas. - ¿Entre vinculamos la experiencia del video con nuestra propia experiencia? ¿qué relación tiene la experiencia del video con la comunicación? ¿cómo evaluaríamos nuestras prácticas comunicativas? - El facilitador promueve una discusión respecto a las respuestas dadas. 	<p>Ficha de asistencia</p> <p>Multimedia</p> <p>Ecran</p> <p>USB</p> <p>Papelote</p> <p>Plumones</p> <p>Cinta</p> <p>Tarjetas de cartulina</p> <p>Plumones</p>	<p>20 Minutos</p>

CRÍTICA	<p>El facilitador plantea a la asamblea la siguiente pregunta: ¿de quién o quiénes depende para que exista una efectiva escucha activa y confianza?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mediante lluvia de ideas por tarjeta mencionan a los posibles responsables del problema. - A criterio del personal etiquetan a los responsables del problema. - El facilitador presenta a un peluche como responsable del problema y pide a los asambleístas que uno a uno le exprese lo que siente y lo responsabilice de la deficiente escucha activa y confianza existente. - Expresan cómo se sintieron al criticar al peluche. 	<p>Tarjetas de cartulina Pega tipo</p> <p>Peluche</p>	30 Minutos
REFLEXIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - La investigadora plantea la siguiente interrogante: ¿qué responsabilidad tengo en el problema de la ineficaz escucha activa y falta de confianza? - Cada trabajador expresa al plenario su grado de responsabilidad en la ocurrencia del problema. 	<p>Papelote Plumones Pega tipo</p>	20 Minutos
ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - De manera individual manifiestan su compromiso para mejorar la escucha activa y la confianza para una efectiva comunicación interna entre los trabajadores. - Se firma el acta de acuerdos y compromisos para mejorar la escucha activa y la confianza, para una efectiva comunicación interna. 	<p>Libro de actas.</p>	20 Minutos

I. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

La evaluación será permanente, estará a cargo del personal directivo de la Institución Educativa Inicial, Primaria de Menores N° 16193 de la ciudad de Bagua y se realizará utilizando el siguiente instrumento:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	No logrado	Regularmente logrado	Logrado	Logro destacado
Reconstruir los conocimientos y prácticas de gestión respecto a la comunicación interna que se genera entre los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 de la ciudad de Bagua.				
Generar espacios de análisis, crítica, reflexión y acción con relación a los diferentes problemas que de manera directa e indirecta ocurren por una deficiente comunicación interna.				
Brindar mecanismos de comunicación para que los trabajadores tengan la oportunidad de hacer llegar sus sugerencias, a partir de los cuales se optimice la toma de decisiones respecto a los diferentes aspectos y problemas de la vida institucional.				
Promover el uso de las redes sociales para mejorar los niveles de comunicación interna entre los trabajadores de la I.E.I.P.M. N° 16193 de la ciudad de Bagua.				

<p>Informar a la comunidad educativa a través de la rendición de cuentas de las actividades, estrategias y lineamientos implementados en el aspecto pedagógico, de gestión, administrativo y de proyección a la comunidad.</p>				
--	--	--	--	--