UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

Programa de Gestión para la Comunicación Interna de los Miembros de la Comunidad Educativa de la Institución Educativa Inicial Nº 162 "Jesús Divina Misericordia" Chiclayito – Castilla – Piura – 2013

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

PRESENTADA POR:

Ana Isabel Ladines Cruz

ASESOR

Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio

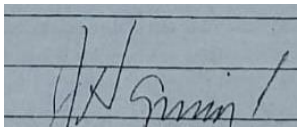
LAMBAYEQUE, ENERO 2014

Programa de Gestión para la Comunicación Interna de los Miembros de la Comunidad Educativa de la Institución Educativa Inicial Nº 162 “Jesús Divina Misericordia” Chiclayito – Castilla – Piura – 2013

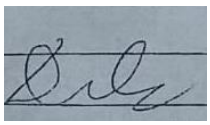
……	……..
Lic. Ana Isabel Ladines Cruz	Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio
AUTOR	ASESOR

Presentado a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo: Para obtener el Grado de MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCION EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA

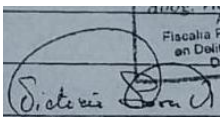
APROBADO POR:



Dr. JUAN AGUINAGA MORENO
PRESIDENTE



M.Sc. DORIS DIAZ VALLEJO
SECRETARIA



M.Sc. VICTORIA LORA VARGAS
VOCAL

LAMBAYEQUE, ENERO 2014

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi Padre Leoncio Octavio que ahora está al lado del Señor, porque gracias a su dedicación y ejemplo soy una profesional, a mi Madre por estar siempre a mi lado apoyándome, a Mis hermanos Martin, Mariela y Maricarmen y a toda mi familia por impulsarme y ayudarme a lograr esta meta.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su amor hacia mí y su bendición en mi vida, a la universidad “Pedro Ruiz Gallo” en especial a cada uno de los Docentes y Asesores que con su empeño y dedicación permitieron nuestra excelente formación

INDICE

CARÁTULA 01

Dedicatoria 03

Agradecimiento 04

Índice 05

Resumen 07

Abstrac 08

INTRODUCCIÓN 09

CAPÍTULO I ANALISIS DE LA COMUNICAION INTERNA

1.1 Ubicación 11

1.2 Como Surge El Problema 18

1.3 Como Se Manifiesta Y Que Características Tiene 23

1.4 Descripción Detallada De La Metodología Empleada 25

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Revisión bibliográfica 33

2.2 Sistematización de la teoría 35

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3.1 Análisis e Interpretación De Datos 75

3.2 Propuesta Teórica 105

CONCLUSIONES **134**

RECOMENDACIONES **135**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **136**

ANEXOS **138**

RESUMEN

Con el propósito de estudiar y solucionar el problema de la comunicación interna y la gestión de la comunicación en La Institución Educativa Inicial Nº 162 "Jesús Divina Misericordia" De Chiclayito – Castilla decidimos diseñar un programa de gestión para la comunicación interna basado en la teoría de Daniel Prieto Castillo, Para poder lograr nuestro objetivo se hizo uso de diversos métodos entre los que podemos mencionar el método histórico para poder realizar un análisis de la historia a nivel mundial, nacional y local, nos planteamos contrastar la siguiente hipótesis: Si se diseña un programa de gestión de la comunicación entonces se mejorara la comunicación interna y el logro de los objetivos institucionales basada en la teoría de Daniel Prieto Castillo a los miembros de la comunidad educativa de la IEI Nº 162 "Jesús Divina Misericordia" de Chiclayito – Castilla en el año 2013 A la vez se aplico una serie de instrumentos al personal de la Institución educativa donde resulto que la mayoría de personas se encontraban insatisfechas con la comunicación interna y a la vez no se encontraban contentas con la gestión administrativa, para poder mejorar esta situación se planteo aplicar el programa de gestión de la comunicación. Dentro de los resultados más importantes podemos mencionar que se mejoro la comunicación interna entre los miembros de la comunidad educativa y con ello se contribuyo a posibilitar el desarrollo institucional.

En conclusión podemos mencionar que a través de esta tesis se pudo solucionar el problema existente y se logro que la comunicación interna se vuelva más eficaz y sobre todo que se logre el desarrollo institucional.

ABSTRACT

In order to study and solve the problem of internal communication and communication management in school initial No.162 "Jesus Divine Mercy" of Chiclayito - Castillo decided to design a management program for communication based on the theory of Daniel Prieto Castillo to achieve our goal became using various methods among which we mention the historical method to perform an analysis of the history of the world, national and local, while we applied a number of staff instruments the educational institution where it turned out that most people were dissatisfied with the internal communication and yet were not happy with the administration, in order to improve this situation arose implement the program of communication management. Among the most important we can mention that improved internal communication among members of the educational community and this helped to facilitate institutional development in conclusion we mention that throughout this thesis might solve the existing problem and achievement that internal communication become more effective and is achieved mainly institutional development.

INTRODUCCION

Iniciando el siglo XXI los países latinoamericanos se encuentran en proceso de transformación de sus sistemas educativos y de las instituciones buscando dar respuestas nuevas, con procesos y proyectos innovadores, a los problemas que surgen del devenir histórico, social, económico, político y cultural, que de una u otra forma se refleja en las Instituciones educativas y demanda respuesta oportuna por parte de directivos y docentes.

Por ello, es necesidad estudiar los problemas que se presentan en las instituciones educativas para así buscar la solución a los mismos y lograr la calidad educativa.

Por ello nos dedicaremos a estudiar la Comunicación interna y la gestión del administrativa porque lo consideramos un punto importante para poder lograr el desarrollo institucional.

Se ha logrado teorizar en base a referencias bibliográficas como la teoría de la Daniel Prieto Castillo y antecedentes de tesis como las de BUSTAMANTE, Giannina (2007), GONZALES, Carlos (2006), GARCÍA, Beatriz (2011) , CEDARO, Karina (2007) ,DE CASTRO Y JIMÉNEZ (2008), GÓMEZ Marisol (2007) quien coinciden en señalar que la comunicación interna es un punto fundamental en toda organización e institución.

Por ello la formulación de nuestro problema es el siguiente:
Se aprecia en los miembros de la Comunidad Educativa de la Institución Educativa Inicial Nº 162 “Jesús Divina Misericordia” en el Proceso de Gestión Institucional deficiente Comunicación Interna, evidenciada en: rígida, agarrotada, compartimentada, sin una comunicación fluida, entre sus miembros, imposibilitando el logro de los objetivos institucionales.

Nos proponemos como objetivo General Diseñar un programa de gestión de la comunicación basada en la teoría Daniel Prieto Castillo para los miembros de la comunidad educativa de la IEI Nº 162 “Jesús Divina Misericordia” con el propósito de mejorar la comunicación interna y el logro de los objetivos institucionales.

Para dar respuesta de solución al problema que se presenta nos planteamos contrastar la siguiente hipótesis: Si se diseña un programa de gestión de la comunicación entonces se mejorara la comunicación interna y el logro de los objetivos institucionales basada en la teoría de Daniel Prieto Castillo a los miembros de la comunidad educativa de la IEI Nº 162 “Jesús Divina Misericordia” de Chiclayito – Castilla en el año 2013.

Para un mejor entendimiento de este estudio realizado se ha creído conveniente ordenarlo en capítulos:

Capítulo I Análisis de la Comunicación interna En este capítulo nos ubicaremos en donde surge el problema, como se manifiesta y que metodología emplearemos.

Capítulo II Marco teórico En este capítulo nos referiremos a los fundamentos teóricos y fundamentos conceptuales necesarios para este estudio.

Capítulo III Resultados de la investigación En este capítulo nos dedicaremos al análisis e interpretación de datos y la propuesta teórica de solución al problema.

CAPITULO I

ANALISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

1.1 UBICACIÓN DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

El presente estudio se enmarca en la realidad educativa peruana específicamente en el Asentamiento Humano Chiclayito perteneciente al distrito de Castilla, de la Provincia y Departamento de Piura.

1.1.1 EL DEPARTAMENTO DEL PIURA

Se encuentra ubicado en la zona norte del país, Tiene una extensión de 36 403 km2 abarca zonas de la costa, sierra y selva. Su capital es la ciudad de Piura, la cual tiene un clima tropical y seco, con una temperatura promedio anual de 24°C; en el verano llega a hasta los 40°C y la época de lluvias es entre enero y marzo. En las zonas andinas, el clima presenta noches frías y mañanas templadas.

Limites

Al norte con Tumbes y Ecuador

Al sur con Lambayeque

Al este con Cajamarca

Al oeste con el océano Pacífico.

División política de Piura.

Con 35.892,49 km², la cual equivale al 3% del territorio total del Perú, este departamento está dividido en 8 provincias y tiene un total de 64 distritos.

Las provincias de este departamento son las siguientes:

Ayabaca – Capital: Ayabaca

Huancabamba – Capital: Huancabamba

Morropón – Capital: Chulucanas

Paita – Capital: Paita

Piura – Capital: San Miguel de Piura

Sechura – Capital: Sechura

Sullana – Capital: Sullana

Talara – Capital: Talara

Población

Según el censo del año 2007 existe una población Total de : 1.615.722 hab

Hombres: 752.414 (al censo 2005)

Mujeres: 773.973 (al censo 2005)

Aspecto Económico

El departamento de Piura a partir de las actividades económicas que realiza se encuentra dividido en tres sectores diferentes. Estos sectores se caracterizan muy bien, no sólo desde el punto de vista de los patrones económicos sino también de los sociales, que demarcan a cada sub región. Paita y Talara: provincias ubicadas en el litoral de Piura. Zonas dedicadas a la actividad industrial (sobre todo las actividades pesqueras, actividades petroleras y de derivados).

Piura, Sullana y Sechura: ubicadas al centro del departamento, se organizan alrededor de cuatro valles desérticos: Chira, Bajo y Medio Piura, San Lorenzo y Alto Piura. Se caracteriza por presentar zonas de concentración de centros urbanos, hay presencia de una fuerte actividad comercial y de servicios. En este sector se ubican las principales ciudades que articulan el espacio económico regional, debido a su ubicación geográfica esta región sirve como puente entre la sierra oriental y el litoral costero. Esta zona geográfica se caracteriza por conformarse como una bisagra que dinamiza las actividades productivas del departamento. En estas provincias se localizan los centros administrativos de mayor importancia, sobre todo podemos mencionar a las ciudades de Sullana, Piura y Castilla. La actividad central de esta plaza es eminentemente los servicios, quiere decir que el fundamento de la economía de esta zona no es la actividad comercial antes que la producción.

Huancabamba, Ayabaca y sierra de Morropón Zona caracterizada por presentar los mayores niveles de ruralidad y donde además hay un menor desarrollo productivo alcanzado. Existe una economía local sustentada en producción de

alimentos para consumo, no hay servicios. Económicamente hablando la sierra piurana es la que se muestra como la más deprimida, la topografía del suelo orienta a los pobladores de la región a dedicarse a la ganadería y también (en menor medida) a la producción de café.

1.1.2 EL DISTRITO DE CASTILLA

Está ubicado al Este del Distrito de Piura, Capital de la Región del mismo nombre, situado entre los 5º11´5" de latitud y los 80º 57´27" de longitud del meridiano de Greenwich y a 32 m.s.n.m. Tácala, denominación que se dio en un inicio, fue elevada a la categoría de distrito mediante la Ley Transitoria promulgada el 02 de Enero de 1857 por el entonces presidente de la República, el Mariscal Ramón Castilla. En 1860 se cambio el nombre por el de Castilla, en honor al libertador definitivo de la esclavitud en el Perú. El 30 de Marzo de 1861, el Presidente Ramón Castilla, decreta la Ley de creación del distrito de Castilla, como parte de la Provincia de Piura. Sin embargo, el 10 de Agosto de 1908 se decreta mediante Ley 723, la reincorporación de Castilla al distrito de Piura, en razón de su cercanía. Doce años después, el presidente Augusto B. Leguía, promulga la Ley Regional 208, del 13 de Agosto de 1920, reivindicando políticamente y devolviéndole su categoría de distrito a Castilla.

Extensión

Tiene una extensión aproximada de 900 km2 que abarca desde el Caserío La Obrilla, por el Norte, hasta la zona de Puyuntala y Monteverde, por el Sur, en una extensión de 36 Km. de largo aproximadamente. Y desde la orilla izquierda del río Piura en el Este, hasta la Vega del Negro y los poblados de Locuto, Malingas, Ñomala y Huapalas, colindante con Tambogrande y Chulucanas, con una extensión estimada en 25 Km. de ancho.

Límites

Por el Norte: Con el distrito de Tambogrande.

Por el Este: Con el distrito de Chulucanas hasta los despoblados de Angostura, Malingas, Locuto, Ñomala y Huapalas.

Por el Sur: Con el Distrito de Catacaos, teniendo como línea divisoria la hacienda de Puyuntala y el Fundo Monteverde.

Por el Oeste: Con el Río Piura.

DEMOGRAFIA

De acuerdo con los resultados del Censo Nacional 2007, el Distrito de Castilla cuenta con una población total de 123,692 habitantes, de los cuales el 48.4% son hombres y el 51.6% son mujeres. La población económicamente activa, estimada entre los 15 y 65 años de edad, constituyen el 63.3% de la población total del distrito. En relación a su población, Castilla es un distrito mayoritariamente urbano, al contar únicamente con 1,072 habitantes en las zonas consideradas rurales en su jurisdicción.

ASPECTO EDUCATIVO

Existen importantes centros de educación superior como la Universidad Nacional de Piura y la Universidad Particular Alas Peruanas además de centros de educación primaria y secundaria de gran arraigo en la población como el Colegio Militar Pedro Ruiz Gallo, Miguel Cortés, Agropecuario Nº 7, Nuestra. Señora. de Tránsito, Ramón Castilla, Manuel Octaviano Hidalgo Carnero, etc.

Castilla está conformada por asentamientos humanos entre los que destaca unos de los primeros fundados que fue el AH Chiclayito.

1.1.2 [1]ASENTAMIENTO HUMANO CHICLAYITO

Fundado el 15 de setiembre del año 1961, se ubica al sur de Distrito de Castilla, tiene una extensión de 644251.57 utilizados entre viviendas, educación, recreación, circulación vial, reforestación y otros usos.

Limites:

Por el norte: AH campo polo

[1] Menacho A. Guillermo - Chiclayito historia y folklore- Castilla - 1993

Por el sur: Tierra de cultivo y cauce del rio Piura
Por el este: Canal de los ejidos y el AH el indio
Por el Oeste: Av. Grau

Población y economía

Hoy Chiclayito es la salida hacia el sur del país y entrada al distrito castellano.
Su población actual es de 15000 habitantes, la mayoría son trabajadores eventuales y pequeños empresarios, pero también hay destacados profesionales.

Aspecto Educativo, Religioso Y Salud

Chiclayito buscando siempre el progreso y bienestar general de la población cuenta con instituciones educativas de todos los niveles entre los que destacan:

- Nivel secundario: Instituto Agropecuario Nº 07
- Nivel primario: Institución Educativa 14114 – Institución Educativa 14117 – Institución educativa particular Virgen del Carmen
- Nivel Inicial: Institución Educativa Inicial Nº 162 "Jesús Divina Misericordia"-INABIF

  A la vez cuenta con Instituciones de salud como el Centro de salud II Clase Chiclayito, La Iglesia María Auxiliadora, Iglesia del Nazareno.

1.1.3 [2]LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL Nº 162 "JESÚS DIVINA MISERICORDIA"

Institución educativa en la que realizaremos la presente investigación.
Fue Fundada el 25 de junio de 1982, con 31 años al servicio de nuestra AH cuenta actualmente con 207 alumnos de las edades de 2, 3, 4 y 5 años distribuidos en 5 secciones 197 Padres de familia, entre los miembros del personal podemos mencionar: Directora, Docentes, Administrativos, Profesora de Taller De Danzas , Auxiliares, Guardián.

[2] Nominas de matricula – Siage - 2013

Datos generales de la I.E.

Nombre de la I.E. : Nº 162 “Jesús Divina Misericordia
Localización : Av. Luis Montero 601 - Chiclayito
Fecha de Creación : R.D. Nº 437-1982
Niveles de Atención : Inicial
Turno : Mañana

Metas de Atención

EDAD	SECCION	ALUMNOS		TOTAL
		HOMBRES	MUJERES	
2	Roja	17	16	23
3	Amarilla	12	18	30
3	Anaranjada	16	15	31
4	Verde	16	16	32
4	Fucsia	12	10	22
4	Lila	13	12	25
5	Celeste	11	11	22
5	Azul	11	11	22
TOTAL				207

Fuente: Nominas de Matricula 2013.

C.2. Metas de ocupación.

PLANA DIRECTIVA Y DOCENTE

CARGO	CANTIDAD	CONDICION
Personal Directivo	01	Encargado
Personal Docente	01	Nombrado
Personal Docente	05	Contratado Por MED
Personal Docente	01	Contratado Por PPFF
Personal Docente De Taller	01	Contratado Por PPFF
Personal Administrativo	02	Nombrados
Personal Auxiliar	01	Nombrado
Personal Auxiliar	07	Contratado Por PPFF
Personal De Guardianía	01	Contratado Por PPFF
TOTAL	20	

Fuente: CAP 2013 (Cuadro de asignación de personal)

1.2 EVOLUCION HISTORICA DEL PROBLEMA

La comunicación a lo largo del tiempo ha ido evolucionando y mejorando para que las personas tengan de una manera simple y fácil la información que requieren. Para hacer balance de cómo se ha ido desarrollando a lo largo de la historia se muestra a continuación un breve resumen de los medios comunicativos utilizados.

Comenzamos con nuestros antepasados los cuales les bastaba con una mueca, una sonrisa o un sonido de un animal para expresar sus sentimientos o estados de ánimo.

Los egipcios fueron los primeros que plasmaban sobre piedra o pared mediante unas figuras llamadas jeroglíficos las actividades que realizaban para evitar que se les olvidara. Ellos fueron los primeros en introducir la escritura.

Los romanos en su caso utilizaban a personas para que llevaran una noticia de un lugar a otro mientras que los indios americanos se bastaban de fogatas para identificar donde se encontraban o para comunicarse con otra aldea. El tambor también era utilizado para este fin e incluso para comunicarse con sus compatriotas en caso de guerra. Los espejos también se usaban para comunicarse entre personas utilizando este medio para reflejar la luz y conocer ubicación del individuo

En la evolución de la comunicación también encontramos el telégrafo que fue un medio de comunicación a distancia el cual se transmitía los mensajes con un código llamado clave Morse. El primer mensaje, dio inicio a una nueva forma de redes de comunicación. El telégrafo fue uno de los mejores acontecimientos en aquella época a pesar de que fue sometido a muchos cambios que a diferencia del original brindaba un mejor servicio. El caso de las palomas mensajeras fueron utilizadas para enviar mensajes de una ciudad a otra donde la paloma llevaba la carta enredada en una de sus patas.

Tal fue la evolución del telégrafo que se le dio paso al teléfono siendo hasta ahora una de las mejores herramientas de la comunicación ya que convierte el habla en impulso que viaja por la línea telefónica hasta llegar a su destino donde es nuevamente transformado.

La Radio es uno de los sistemas de comunicación que se ha desarrollado de tal manera que han creado un medio bastante agradable y creativo dentro de la comunidad por ser uno de los mejores, ya que por este medio se pueden expresar muchas cosas como arte, noticias, entre otros.

No conformes con la aparición de la radio se vieron con la necesidad de crear algo llamado TELEVISION que además de permitir escuchar un sonido permitiera proyectar una imagen de un suceso que esté ocurriendo en el momento de forma instantánea. La televisión comenzó siendo de blanco y negro evolucionando años más tarde a televisión en color. Pero no sólo se ha mejorado de la televisión el color sino que se ha dejado atrás esas televisiones de tubo de imagen dando paso a las televisiones ‘planas’ como las LCD o Plasma, estas últimas están

siendo descatalogadas por su alta contaminación al medio y por su alto consumo, alrededor de un 30% más que una televisión normal.

En cuanto a los ordenadores podemos decir que se empezó con grandes ordenadores que ocupaban habitaciones inmensas dando paso a ordenadores que sólo ocupan un espacio mínimo en nuestras mesas de estudio. Los ordenadores han hecho que la mayoría de las personas puedan acceder mediante internet a la información que ellos precisen es decir, que puedan recibir, almacenar e incluso enviar información.

Por otro lado, encontramos el teléfono móvil. Esta máquina ha conseguido que en poco tiempo se haya convertido en un aparato imprescindible en la vida de las personas. Se ha pasado de aquellos teléfonos grandes sólo capaces de llamar y mandar mensajes cortos a los teléfonos de pequeñas dimensiones con capacidad para enviar sms, mms, conexión a internet, videoconferencias, etc. en estos días vivimos inmersos dentro del mundo de la telefonía móvil.

Se ha visto que desde los primeros hombres en la tierra hasta nuestros días siempre nos ha sido necesaria una comunicación ya sea con una simple sonrisa o con un mensaje vía sms. Por lo tanto podemos decir que la comunicación ha sido, es y será la forma más importante de enviar y recibir información, venga del medio que venga.

Según las tendencias de la comunicación ya no basta solo con tener medios de comunicación internos, organizar eventos para los empleados y dejar todo en manos del departamento de comunicaciones .las tendencias mundiales de gestión en comunicación demandan que las organizaciones usen metodologías rigurosas, que aseguren un clima organizacional adecuado para concretar sus metas.

En esta fase primaria, que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión formal se focalizó en difundir verticalmente información de sólo tres tipos: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (lo que se debe hacer y cómo hacerlo) y organizacional (políticas, normativas, historia y cultura interna). El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía.

Para ello se contaba con herramientas tradicionales: desarrollo de medios internos eminentemente impresos (revistas, boletines, diarios murales,

etc.) telefónicos y audiovisuales (videos); y acciones (eventos masivos – aniversarios, fiestas olimpiadas deportivas, etc.).

Pero desde mediados de los noventa la función de comunicaciones internas comienza, en muchos casos (sobre todo en el hemisferio norte) a despegarse de su dependencia de las gerencias o divisiones de recursos humanos, pasando a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas (la estrategia de comunicaciones internas y externas se conectan a la estrategia del negocio). En esta etapa ambos ámbitos de la comunicación empresarial se conectaron con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa). La gestión puso su acento en la bidireccionalidad de la comunicación (sentidos descendente y ascendente) con marcado énfasis en la importancia del feedback. Ya no sólo se hablaba de mera información hacia los empleados sino más bien de comunicación activa con ellos (lo que generaba percepciones, expectativas y exigencias en las audiencias internas). La CI adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa.

En términos de herramientas, se abrieron espacio toda la gama de herramientas digitales (mail, intranet, newsletters y mensajes electrónicos), así como nuevos formatos audiovisuales (streamiming vía Intranet). Además, en términos de acciones, se agregaron programas especiales de desayunos y de reuniones estratégicas (intra área e inter área). Durante todo el primer decenio del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica.

La gestión actual de la Comunicación se caracteriza por su mirada integral y multipropósito. Tiene un papel clave en los procesos de cambio (reestructuraciones, fusiones, compras, etc.), en las crisis internas (despidos, huelgas, depresiones en el clima, etc.), en el reforzamiento de los liderazgos, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de sintonía entra las diferentes áreas, y en la difusión de la visón de negocios y la cultura e identidad corporativa.

En Europa Hacia el 2012 “La Comunicación Interna habrá ascendido en el ranking de disciplinas importantes para el Management. En el mediano – largo plazo, incluso “La Comunicación Interna podría superar en importancia al Marketing”. Además, los Gerentes se irán involucrando cada vez más con su rol de comunicadores.

En México Hay consenso sobre la evolución de la CI en las organizaciones mexicanas la mayoría le atribuye una importancia estratégica decisiva. No obstante, admiten que aún no ocupa el lugar que por su relevancia merece, Se percibe un mayor nivel de “conciencia” en directivos y empleados sobre la necesidad de fomentar la Comunicación interna en sus organizaciones y para que la disciplina siga creciendo será necesario contar con el patrocinio y la sensibilización de altos directivos, al tiempo que los profesionales deberán actualizarse y ofrecer respuestas oportunas y rápidas en términos del Negocio. Entre los principales emergentes se destaca que la falta de planificación y elaboración de los mensajes clave de la organización hacia sus empleados es considerado como el mayor problema a resolver para que la comunicación interna sea más efectiva.

En Argentina destacan la falta de capacitación en Comunicación Interna para Directivos, La ausencia de mediciones con indicadores confiables. La deficiencia en la planificación, El bajo nivel de compromiso de los empleados en su rol comunicante.

En Chile La tendencia demuestra que, en los últimos años, la Comunicación interna ha ganado terreno en las agendas de los altos ejecutivos y esta tendencia va en aumento. La Comunicación interna será a futuro una de las principales aliadas para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y fomentar el desarrollo de las instituciones

En General a nivel mundial Hay un crecimiento de la gestión profesional de Comunicación interna dentro de las Organizaciones y Comienza a ser identificada como una aliada estratégica para el Negocio en general y para situaciones críticas (contextos de crisis) en particular. Se detecta la necesidad imperiosa de lograr un mayor compromiso de parte de los Directivos en la planificación de las comunicaciones. Sumar a los Mandos Intermedios como emisores claves dentro de la organización. Preponderancia de la instancia interpersonal por encima de los medios masivos.

No obstante, resulta beneficioso analizar una situación tipo de la realidad latinoamericana en la cual podamos descubrir los problemas más frecuentes de Comunicación interna. Entre los inconvenientes destacan la poca participación y falta de visión de los líderes, la falta de iniciativa y don de guía de los mandos medios y por último, la ausencia de compromiso e identificación con las actividades de comunicación por parte de los colaboradores, lo cual origina un debilitamiento del alcance e importancia del área de Comunicación interna dentro de la organización. Ante este panorama, es necesario estructurar una solución integral que parta de la concientización interpersonal hasta la ejecución en el plano institucional.

En los líderes, se debe realizar un trabajo de sensibilización sobre la importancia e impacto de la CI que permita lograr una unificación de discursos con sus pares y la transmisión de mensajes efectivos. Por su parte, los mandos medios deben reconocer su rol de comunicador y transmitir a las otras áreas, mensajes claves sobre la importancia y valor de la CI. Asimismo, los colaboradores deben reconocerse como parte activa y fundamental en el proceso comunicativo de la organización. Si las partes realizan cada una de las actividades asignadas tendremos áreas de CI valoradas y reconocidas dentro de la organización, capaces de utilizar herramientas y fortalecer sus competencias a fin de generar contenidos estratégicos que permitan una mejor administración y planificación de los canales y la información.

1.3 COMO SE MANIFIESTA Y QUE CARACTERISTICAS TIENE

En la actualidad a nivel mundial la tendencia al individualismo es cada vez más frecuente y por lo tanto esta situación afecta el sentido de comunidad, las relaciones humanas se ven deterioradas y la comunicación es cada vez menor, la mayoría de dificultades que se presentan entre los seres humanos es por falta de comunicación, aquella que no se da de la manera más adecuada.

La importancia de la comunicación en los Centros Educativos, constituye una realidad palpable, irrefutable…que se pone de manifiesto en múltiples situaciones cotidianas: una reunión de programación de las actividades del bimestre o del trimestre, una entrevista con padre para informarle de la evaluación de su hijo, el establecimiento de las normas de convivencia interna, la supervisión de las tareas encomendadas a un grupo determinado, la

formulación de una queja, la expresión de la discrepancia de los pareceres con relación a una actuación del equipo directivo, la participación activa en la toma de decisiones, la dinamización de una sesión de trabajo del equipo docente…Todo se basa en la relación interpersonal y, por tanto, en la comunicación.

La comunicación constituye el soporte indispensable para la realización de las funciones básicas de la institución: toma de decisiones, coordinación de las actuaciones, evaluación de los resultados,…..a la vez que contribuye a la satisfacción personal: profesores, educadores, directivos, estudiantes…Es el eje central, el motor de la vida.

A nivel nacional podemos manifestar que la comunicación interna en las instituciones educativas presenta las mismas dificultades que a nivel mundial, entre sus principales manifestaciones podemos notar las siguientes características:

- No prestar atención al emisor, no se puede escuchar mientras se está hablando con otra persona, o bien se está pendiente de otros aspectos, la hora, una visita, el sonido del celular, etc.
- El ambiente desfavorable de la comunicación.
- No dejar que el interlocutor acabe la exposición porque ya se pensado la respuesta que se dará a la intervención que se quiere hacer.
- Considerar que la minimización de las distracciones ambientales no les incumbe
- Evaluar los mensajes recibidos en términos de acuerdo o desacuerdo o de bueno o malo en .lugar de tratar de captar el punto de vista del interlocutor.
- Dejarse llevar por el temperamento.
- Argumentar en exceso con la intensión de acaparar protagonismo.
- Formular preguntas hostiles malintencionadas.

En la Institución educativa, es posible detectar algunos errores habituales en el uso de la comunicación, tanto oral como escrita. Entre los principales, señalamos:

- Se inicia la comunicación sin tener ideas claras que se quieren transmitir, se sabe del tema que se va hablar pero falta organización; es una especie de nebulosa o embrollo de ideas, y de relaciones internas,

- Falta de seguridad del emisor. El emisor no trasmite seguridad y compromiso con el contenido del mensaje.
- La inclusión de demasiadas ideas en un discurso o en un texto, sin destacar la relación entre ellas.
- Se olvida de los intereses y las expectativas de los destinatarios.

Habiendo puesto de manifiesto que entender lo que pasa en la escuela, sobrepasa con creces la concepción positivista dado que se debe tener en cuenta otros aspectos como el sistema de relaciones, los mecanismos de relaciones, la cultura institucional, etc. No hay nada más obsoleto, que una escuela rígida, agarrotada, compartimentada, sin una comunicación fluida, entre sus miembros. Para mantenerse flexible y dar respuesta a las necesidades sociales de cada momento histórico, la escuela debe ser comunicativa, vital, abierta, Cuando la comunicación es improvisada, sin fundamento, vacía de contenidos, sólo informal…crea desorden y un sentimiento de malestar en los miembros de la comunidad educativa, esto es lo que trataremos de solucionar a través del presente trabajo de investigación y a través del cual me permito formular el siguiente problema. Se aprecia en los miembros de la Comunidad Educativa de la Institución Educativa Inicial Nº 162 "Jesús Divina Misericordia" en el Proceso de Comunicación, la comunicación Interna, evidenciada en: rígida, agarrotada, compartimentada, sin una comunicación fluida, entre sus miembros, imposibilitando el logro de los objetivos institucionales.

1.4 [3]DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA

1.4.1 METODOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

Los métodos teóricos juegan un papel fundamental en la investigación científica pues conducen a descubrir y revelar la esencia del objeto y sus relaciones, las cuales no son percibidas directamente, a la vez posibilitan la interpretación,

[3] Oyague, Manuel Metodología De La Investigación Científica Fasche Unprg-Lambayeque. 2011

comprensión y/o explicación de los datos hechos o informaciones recogidas mediante los métodos empíricos.

1.4.1.1 El Análisis Y La Síntesis

Estos términos significan literalmente Análisis “descomposición” y Síntesis “composición”.

Ambos procedimientos constituyen una unidad indisolublemente ligada, debe comprenderse que para tener un conocimiento completo del todo es necesario tanto conocer sus partes como sus relaciones mutuas, sin embargo el todo posee propiedades que no posee ninguna de sus partes.

El análisis es un proceso de pensamiento mediante el cual un objeto, proceso o fenómeno investigado se descompone en sus partes para ser estudiadas de modo multifacético para llegar a su conocimiento multilateral, mediante el análisis se comprende la estructura del todo y su descomposición de un fenómeno complejo en otros más simples, permite delimitar lo esencial de lo que no lo es.

La síntesis consiste en la unión mental de las partes previamente analizadas en un todo armónico con el fin de revelar las relaciones esenciales y características más generales del objeto de investigación. Mediante la síntesis se logra la sistematización del conocimiento científico.

1.4.1.3 La Deducción Y La Inducción

La deducción es una demostración o inferencia de una aseveración particular, singular, a partir de una o varias aseveraciones generales, universales, aplicando leyes de la lógica, es en resumen una inferencia de lo general a lo particular.

La inducción como forma de razonamiento, hace posible el paso de los hechos singulares a los principios y proposiciones generales

En el enfoque dialectico de la investigación, deducción e inducción son procedimientos de la asimilación teórica de la realidad que se complementan.

Realmente lo inductivo es algo más que un paso de los particular a lo general y se convierte además en un procedimiento para pasar de lo conocido a lo desconocido , de la practica a la teoría y viceversa en estrecha relación con lo

deductivo, a lo cual va indisolublemente ligado y condicionado, son fases diferentes pero no separadas.

1.4.1.4 El Método Histórico

Es un método mediante el cual se estudian las distintas etapas por las cuales atraviesa un objeto, proceso o fenómeno en su sucesión cronológica desde su surgimiento para conocer su evolución y desarrollo con el propósito de descubrir tendencias.

Su aplicación supone la aceptación del desarrollo de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento. Implica establecer las condiciones iniciales del desarrollo, sus etapas principales y las tendencias básicas, su objetivo principal consiste en descubrir el nexo de los fenómenos estudiados en el tiempo, en estudiar las transiciones de formas inferiores a las superiores**.**

1.4.1.5 Los Método Lógicos

Estos métodos reproducen en el plano teórico lo más importante del fenómeno estudiado, permiten comprender su historia, reflejan en el pensamiento el objeto de investigación en sus conexiones

Los conocimientos vienen dados al hombre proveniente por un aparte de la experiencia sensorial directa, otros se admiten por evidentes pero en su mayoría se aceptan porque se fundamentan, se derivan o se infiere.

La lógica como ciencia se ocupa de la funciones argumentales, inferenciales mediante las cuales se transita desde conocimientos o datos previamente aceptados hacia nuevos cenicientos discurriendo, combinando, extrayendo conclusiones. Los métodos lógicos se basan en estos principios apoyándose en los procedimientos para la asimilación teórica de la realidad análisis-síntesis, abstracción e integración, deducción –inducción, se apoyan en el lenguaje como soporte material del pensamiento en la formación de conceptos y categorías en la formulación de leyes, regularidades y teorías.

Entre los principales métodos lógicos mencionaremos:

1.4.1.5.1 Método hipotético - deductivo

Es un método teórico propios de las investigaciones cuantitativas que ha sido empleado conexito en las ciencias naturales y factuales y que además una parte de los investigadores aplica también en las ciencias sociales y humanas

Desde su primera formulación en el siglo XVII por Isacc Newton su esencia consiste en formular aseveraciones en forma de hipótesis para intentar la explicación de los datos y hechos acopiados y en comprobarlas deduciendo, junto con sus cenicientos acumulados, conclusiones que son confrontadas con nuevos hechos y datos

Este método ha jugado un papel metodológico en la ciencia y en el mismo intervienen un conjunto de procedimientos de gran valor como la confrontación de los hechos , la recisión y formación de conceptos , la formulación y verificación de hipótesis así como su conciliación con otras proposiciones teóricas

1.4.1.5.2 Método de Modelación

Este método consiste en sustituir unos objetos de investigación por un modelo, el cual representa un reflejo mediatizador de la realidad y se sustenta en la lógica de la ciencia.

El modelo se basa en la unidad sujeto- objeto de modo que el investigador realiza abstracciones y aplica otros procedimientos lógicos de asimilación teórica de la realidad permitiendo ciertas condiciones, situaciones y relaciones, sustituir el objeto.

La modelación facilita el estudio del objeto pero debe subrayarse que al analizar las posibilidades de estos sistemas no pude perderse de vista la analogía entre modelo y objeto y sus límites ya que de lo contrario conduciría a graves errores metodológicos y epistemológicos. Si este proceso es correctamente conducido la investigación del modelo arrojará conclusiones e informaciones validas acerca del objeto.

1.4.1.5.3 Método Genético

Es un método lógico de investigación teórica según el cual se identifica un parte elemental del objeto en el cual se observan todos los componente y relaciones del objeto y que se identifican como células del mismo. Estudiando dichas células se puede extraer conclusiones acerca del objeto y la misma no puede subdividirse pues se perdería las propiedades esenciales que lo caracteriza. El caso más típico y que da nombre al fundamento del método es justamente la célula animal o vegetal en las ciencias biológicas.

En las ciencias pedagógicas se concluye que la tarea docente es la célula del proceso Docente –Educativo pues en ella se aprecian todos los componentes y las relaciones generales presentes en dicho proceso.

1.4.1.5.4 El Método Sistémico

Este método tiene como propósito modelar el objeto mediante el estudio de sus partes componentes así como las relaciones entre ellos, se investiga por un lado la estructura y por otro lado su desarrollo.

La estructura de los objetos, procesos o fenómenos que se investigan expresa a la conexión y relación reciproca entre sus partes y componentes. Estas relaciones se encuentran sujetas a leyes que son dependientes de la naturaleza del sistema.

A pesar de que todo sistema se encuentra en constante movimiento, cambio y desarrollo, su estructura permanece en esencia invariable hasta que ocurre un salto cualitativo que lo convierte en algo distinto. De esto se desprende que en la investigación científica resulta tan importante estudiar cada uno de los componentes de un sistema como su estructura.

1.4.1.5.5 El Método Dialectico

El método dialectico estudia el objeto revelando las relaciones entre sus componentes a partir de las leyes más generales del desarrollo de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento.

La categoría principal del método dialectico es la contradicción que conduce al movimiento, al cambio, al desarrollo a que se encuentra sujetos todos los objetos, procesos, fenómenos tanto naturales como sociales.

En su concepción materialista, la dialéctica como método se fundamenta en la teoría de las contradicciones con lo cual se explica el desarrollo por medio de las transformaciones de los cambios cuantitativos y cualitativos , los saltos a partir de la negación del momento inicial del desarrollo y la negación posterior de esta misma negación, la unidad que forma todo sistema cuyos componentes se encuentran en contante lucha de contrarios mediante contradicciones que conducen a su desarrollo.

1.4.2 METODOS EMPIRICOS DE LA INVESTIGACION

Los métodos empíricos de la investigación pretenden estudiar las características fundamentales y las relaciones esenciales del objeto que son accesibles a la

percepción sensorial. En general se emplean en la investigación tradicional en un primer momento durante la etapa de acumulación de la información empírica en forma de datos, hechos, testimonios, etc. y finalmente en el proceso de comprobación de la hipótesis.

1.4.2.1 Las encuestas

Son un método empírico que permite obtener información sobre fenómenos y procesos mediante un contacto directo del investigador, se utilizan fundamentalmente tres técnicas:

- La observación científica
- La entrevista
- El cuestionario

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos. Por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

Tipos de encuestas

Según sus Objetivos

Encuestas descriptivas: estas encuestas buscan reflejar o documentar las actitudes o condiciones presentes. Esto significa intentar descubrir en qué situación se encuentra una determinada población en momento en que se realiza la encuesta.

Encuestas analíticas: estas encuestas en cambio buscan, además de describir, explicar los porqués de una determinada situación. Este tipo de encuestas las hipótesis que las respaldan suelen contrastarse por medio de la

examinación de por lo menos dos variables, de las que se observan interrelaciones y luego se formulan inferencias explicativas.

Según las preguntas:

De respuesta abierta: En estas encuestas se le pide al interrogado que responda el mismo a la pregunta formulada. Esto le otorga mayor libertad al entrevistado y al mismo tiempo posibilitan adquirir respuestas más profundas así como también preguntar sobre el porqué y cómo de las respuestas realizadas. Por otro lado, permite adquirir respuestas que no habían sido tenidas en cuenta a la hora de hacer los formularios y pueden crear así relaciones nuevas con otras variables y respuestas.

De respuesta cerrada: En estas los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado que formularon los investigadores. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme. El problema que pueden presentar estas encuestas es que no se tenga en el listado una opción que coincida con la respuesta que se quiera dar, por esto lo ideal es siempre agregar la opción “otros”.

Según la forma en que se realiza:

Por correo: en estas se requiere que una determinada muestra llene un cuestionario. La encuesta es enviada por correo junto con sobres de respuesta, con sus correspondientes sellos, para que sean devueltos a los investigadores.

Por teléfono: estas se realizan vía telefónica y las hacen un equipo de personas entrenadas que serán las encargadas de verbalizar las preguntas y apuntar las respuestas. Lo que debe lograrse es que el encuestador no influya de ninguna manera en las respuestas de los encuestados, por esto su entrenamiento

Personal: estas entrevistas se realizan cara a cara. Pueden hacerse tanto en el lugar de trabajo u hogar del entrevistado, a personas que caminan por la calle o bien, que los entrevistados sean invitados a una sede para realizarla. Las encuestas personales pueden ser estructuradas, es decir que las preguntas ya fueron fijadas previamente así como también el orden en que se

realizarán las mismas. En las encuestas inestructuradas, en cambio, el encuestador tiene mayor libertad para intervenir en la conversación ya que las preguntas son más generales y existe la posibilidad de repreguntar.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 REVISION BIBLIOGRAFICA

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

BUSTAMANTE, Giannina (2007). En su tesis afirma que es grande la necesidad 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.

GONZALES, Carlos (2006) en su tesis afirma que no existe una política de comunicación interna en la Institución, los públicos internos no están correctamente coordinados, la comunicación es informal predomina lo verbal y espontaneo. A través de esta tesis se nota que hay instituciones que no cuentan con políticas de comunicación interna y sobre todo que la comunicación es verbal e informal.

GARCÍA, Beatriz (2011) en su tesis afirma que los cursos de inducción de las agencias en cuestión no son causantes de la mala comunicación interna. Por otro lado, con base en el instrumento aplicado a cada una de las agencias, se encontró que existen más aspectos relevantes que la inducción, para la formación de la comunicación organizacional interna, tales como: información de la empresa, ambiente de trabajo, comunicación informal, medios de comunicación interna e información sobre el puesto; mismos que fueron abordados en el instrumento. Asimismo, al analizarse la situación actual de las agencias de viajes, se determinó que la comunicación interna no es planeada totalmente, lo que deja espacios vacios con el uso de los medios con los cuentan y que no son aprovechados completamente; por lo que la creación de un plan de comunicación interna ayudaría a mejorarla. Y está claro que deben ser incluidos en él todos los aspectos que se identificaron en el instrumento y que conforman la comunicación organizacional interna. Con respecto a esta tesis es importante resaltar que la creación de un plan de comunicación interna ayudaría a mejorar toda empresa

CEDARO, Karina (2007) en su tesis *afirma* la importancia que tienen los distintos canales de comunicación interna para la obtención de resultados positivos en la gestión de la universidad pública en Argentina, en el marco conceptual de la Gestión Total de Calidad. Se expone el referencial teórico del proceso de comunicación

organizacional desde una perspectiva mecanicista, describiendo su importancia desde los albores de la Teoría General de la Administración hasta los nuevos enfoques competitivos basados en la Gestión Total de Calidad; y se discute la problemática en la gestión universitaria. Se desarrolla la investigación a través del análisis de un caso, se releva documentación y se aplica la Metodología Q para obtener la opinión de los actores calificados del proceso estudiado: profesores, estudiantes, graduados y no docentes. Los resultados evidencian la destacada importancia que a juicio de los actores tienen los canales de comunicación interna de naturaleza oral en este proceso. Estos resultados aportan información que está a disposición de las autoridades interesadas en elaborar un plan de comunicación interna para este tipo de organizaciones. A su vez, prueban la efectividad de la Metodología Q para este tipo de investigaciones y alientan la realización de nuevos estudios sobre esta problemática.

DE CASTRO Y JIMÉNEZ (2008) en su tesis afirman que Comunicación Interna contribuye a la optimización de la interacción entre todas las personas que intervienen en la organización, y sobre todo en la Naturaleza de Unión Consulting ayuda:

- A través de estrategias basadas en la Intercomunicación hacer participes a los empelados en la creación, desarrollo y ejecución de los distintos proyectos que afecte a la organización.
- Difundir los planes de direccionamiento estratégico que se enmarcan entre la misión, visión y valores.
- La importancia de transmitir mensajes corporativos para mantener una comunicación eficaz entre los empleados.
- Potencializar el sentido de pertenencia e identidad.

GÓMEZ Marisol (2007) en su tesis afirma que las organizaciones modifican periódicamente procesos, servicios y productos objeto de su actividad y, como consecuencia, las funciones y tareas de sus miembros. Esto obliga a estar permanentemente informados de todos los cambios producidos tanto dentro como fuera de la entidad. Por ello la información al servicio de las organizaciones ha pasado, en los últimos años, a ocupar un papel preponderante. Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. La información es el eje “vertebrador” de toda organización que necesite tener un alto nivel de competitividad y desarrollo. Toda empresa, institución

debe mantener excelentes canales de comunicación interna porque ante los constantes cambios que se producen dentro de cada institución es indispensable que sus miembros sepan lo que sucede en ellas para así ayudar en la mejoras respectivas y por ello el papel decisivo de la comunicación interna.

2.2 SISTEMATIZACION DE LA TEORÍA

2.2.1 PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Es aquel que nos permite gestionar adecuadamente la comunicación en toda institución por ello implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de la institución.

A través de los programas de Gestión de la Comunicación se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda institución está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de un programa de gestión de la comunicación ya que condiciona la comunicación.

CARACTERÍSTICAS

Todo programa de gestión de la comunicación se caracteriza por:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las relaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.1.- DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las

organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (ROBBINS, S. 1999).

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresa comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional (DAVIS y NEWSTROM. 1990).

Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas (GORDON, 1996)

1.2.- IMPORTANCIA

Se relaciona con el estudio que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última. Y debido a que el Comportamiento Organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleo, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

Aunque existe todavía un debate considerable en relación con la importancia relativa de cada uno, parece haber un acuerdo general en que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo (ROBBINS, S. 1999)

Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia, personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera

posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas (DAVIS y NEWSTROM. 1990)

1.3.- RELACIÓN CON OTRAS DISCIPLINAS

PSICOLOGÍA

Es la ciencia que busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. Los psicólogos están interesados en estudiar y tratar de entender el comportamiento humano.

Aquellos que no cesan de contribuir al conocimiento del comportamiento humano, son los teóricos del aprendizaje y de la personalidad, los sociólogos de consejo, y lo más importante: los psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales y organizacionales se interesaron en problemas de fatigas, aburrimiento y otros factores relevantes en las condiciones de trabajo, que pudieran impedir el eficiente rendimiento del trabajo. Más recientemente, sus contribuciones se han ampliado y ahora incluye el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones del rendimiento, la medición de las actitudes, la técnica de selección del empleado, el diseño del trabajo y la atención o stress laboral.

SOCIOLOGÍA

Mientras que los psicólogos se enfocan en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el cual los individuos desempeñan sus papeles, esto es, la sociología, estudia a la gente en su relación con otros seres humanos. Específicamente, los sociólogos, han hecho su mayor contribución al Comportamiento Organizacional a través del estudio del comportamiento en grupo en las organizaciones, en particular en organizaciones formales y complejas. Algunas de las áreas dentro del comportamiento organizacional que han recibido una valiosa contribución de los sociólogos son dinámicas de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder, conflicto y comportamiento entre grupos.

PSICOLOGÍA SOCIAL

La Psicología Social es un área de la Psicología, pero que mezcla los conceptos de esta disciplina y de la sociología y que se enfocan en la influencia de unas personas en otras. Una de las principales áreas que han recibido considerable investigación de parte de los Psicólogos Sociales es el cambio ? Cómo ponerlo en práctica y cómo reducir las barreras para su aceptación. Además, los Psicólogos Sociales están haciendo contribuciones significativas a las áreas de medición, entendimiento y actitudes cambiantes; patrones de comunicación; las formas en las cuales las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades individuales, y los procesos de tomas de decisiones en grupos.

ANTROPOLOGÍA

Es el estudio de las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades, el trabajo de los Antropólogos en la cultura y ambiente, por ejemplo, nos ha ayudado a entender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y comportamiento entre la gente de diferentes países y dentro de diferentes organizaciones. Mucho del conocimiento actual sobre la cultura y los ambientes organizacionales, así como sobre las diferencias entre las culturas de las naciones, es resultado del trabajo de los Antropólogos o investigaciones que han usado las metodologías de aquellos.

CIENCIA POLÍTICA

Aunque frecuentemente se han pasado por alto, las contribuciones de los científicos de la política, son significativas para el entendimiento del comportamiento en las organizaciones. La Ciencia Política estudia el comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político. Entre los temas específicos de su interés, se incluyen la estructura del conflicto, la distribución del poder y cómo la gente manipula el poder en su propio beneficio.

[4]¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?

Según Eduardo Amaron nos plantea lo siguiente:

Podemos partir diciendo que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente conformado por personas y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a su metas trazadas. Pero no basta el conjunto de personas o que posean un propósito común sino que es necesario que estas personas organicen y coordinen sus actividades ordenando la acción conjunta hacia el logro de los resultados que les interesen conseguir."

Plantea para ello algunas metas del comportamiento organizacional:

- Describir : es el modo en que se conducen las personas
- Comprender : porque las personas se comportan como lo hacen
- Predecir : la conducta futura de los empleados
- Controlar : al menos parcialmente las actividades humanas

2.2.2 COMUNICACIÓN INTERNA

La Comunicación: Es lógico que ningún grupo pueda existir sin la comunicación, entendiéndose ésta como la transmisión y el entendimiento del significado. Sólo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones, etc.; y al mismo tiempo se debe esperar que éste sea comprendido. Una idea o un pensamiento por muy importante o extraordinario que sea, no vale para nada si no es entendido por las demás personas. La comunicación perfecta, se da cuando una idea o un pensamiento

[4] Eduardo Amaron en su libro Comportamiento organizacional -pág. 6

se transmiten de tal forma que el receptor, cree una reproducción mental igual a la de la persona que le transmitió el mensaje. Nunca se consigue lo antes mencionado y en este capítulo mostraremos la causa de ello.

Funciones de la comunicación

Se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo:

- **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- **Expresión emocional**: Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- **Información:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

Proceso de comunicación

Se refiere a los pasos que se dan entre la fuente y el receptor como consecuencia de la comunicación. Para que la comunicación, se de, se requiere un propósito, expresado a manera de un mensaje a transmitir. Se da entre el transmisor y un receptor. El mensaje se codifica, es decir se convierte en una forma simbólica, después se envía a través de un canal al receptor, quien decodifica o interpreta nuevamente el mensaje original. En consecuencia tenemos una transmisión de significado de un individuo a otro.

El proceso de comunicación, consta de los siguientes pasos:

- **Fuente de comunicación**: Persona que transmite ideas, pensamientos, entre otros.
- **Codificación:** Se inicia el mensaje cuando la fuente codifica un pensamiento. Existen cuatro condiciones en la codificación del mensaje: Habilidad, actitud, conocimientos y sistema sociocultural
- **Mensaje:** Se refiere al producto concreto real de la fuente codificadora. Es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura, etc.
- **Canal:** Se refiere al medio a través del cual transita el mensaje. Es elegido por la fuente, quien determina si el canal es formal o informal.
- **Decodificación**: Se refiere a la traducción del mensaje de la comunicación de la fuente. Tanto la fuente como el receptor, deben tener la suficiente capacidad para razonar; deben tener además habilidades, actitudes, conocimientos y la experiencia cultural necesaria.
- **Receptor**: Se refiere a la persona que recibe el mensaje, supone su entendimiento de lo trasmitido.
- **Retroalimentación:** Es el último paso del proceso, en esta parte se coloca el mensaje de regreso en el sistema, para confirmar que no hallan malos entendidos.

Fuentes de desviación

Todos los pasos anteriormente definidos, se encuentran en la posibilidad de crear distorsiones, y en consecuencia afectar el proceso de la comunicación.

Las fuentes de distorsiones, explican por qué el mensaje decodificado por el receptor, muy pocas veces constituye el mensaje puntual que la fuente pretendió comunicar. El mensaje en sí mismo puede ocasionar una distorsión.

De igual manera el elegir un canal erróneo puede ocasionar una distorsión. El receptor (principal fuente de la distorsión), puede interpretar lo emitido por la fuente de forma diferente de la que él se imaginaba.

Ansiedad en la comunicación

Se refiere a la desmedida tensión que se puede presentar tanto en la comunicación oral, escrita o en las dos.

La aprensión oral dificulta el hablar con las demás personas cara a cara, pavor cuando de debe brindar una conferencia, entre otros. Las personas con este tipo de ansiedad evitarán trabajo en los que se requiera poner de manifiesto la comunicación oral con los demás, por ejemplo de vendedor. Sin embargo, en casi la totalidad de empleos necesitan de comunicación oral, con mucha más razón en las organizaciones en donde si los empleados limitan su comunicación y racionalizan su práctica, ponen en peligro su situación laboral por el hecho que su desempeño tal vez no esté a la altura de la situación y de las exigencias de la empresa en que está involucrada.

BASES DE LA COMUNICACIÓN

Se requiere de un entendimiento elemental de conceptos principales para un conocimiento de la comunicación. Estos temas fundamentales son lo que podemos denominar bases de la comunicación. Entre ellas podemos considerar:

Dirección de la comunicación

La comunicación puede correr verticalmente u horizontalmente.

- **Dimensión vertical de la comunicación**: Se puede dividir en: **Descendente:** Se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a uno que se encuentra más bajo. Por ejemplo se da en el caso de un supervisor de planta que se comunica con un obrero que se encuentra a su cargo. Es empleada por los gerentes y líderes, para asignar metas, informar a sus empleados, brindar datos o información, indicar los problemas que se estén presentando, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, dar indicaciones, entre otros.

  Ascendente: Fluye dirigido hacia un nivel superior de la organización o grupo. En la organización es empleado para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se estén presentando, etc. De igual manera permite a las personas que se encuentren en el nivel superior, mantenerse informados acerca de cómo se sienten los empleados en su

puestos de trabajo, en sus relaciones con sus compañeros, y en general con la organización en su totalidad. Además esta información le sirve, a los que dirigen la organización, para adquirir ideas acerca de la manera en que las unidades o estaciones de trabajo se pueden optimizar.

- **Dimensión horizontal de la comunicación**

Lateral: Se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel.

Las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación. Estas relaciones laterales bien pueden ser estimuladas de manera formal, o informalmente. Con este último se impide la jerarquía vertical y se apresuran las acciones. Pueden ser buenas o malas para los gerentes, lo primero cuando ocurren con el consentimiento de los gerentes y se da en los casos cuando la dimensión vertical y formal de la organización impida la transmisión eficiente y precisa de la información.

CONCEPTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna consiste en el Intercambio de información entre todos los niveles de una organización y su eje principal es la participación de los miembros de la organización y para que participen activamente se deben dar tres condiciones básicas:

1.- Que los miembros confíen en los directivos

2.- Que los miembros tengan capacidad para tomar decisiones

3.- Que los miembros tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas

Es necesario e indispensable contar a la organización lo que la organización está haciendo, es decir que todos estén enterados de lo que pasa en cada institución. No hay ningún sistema de comunicación eficaz, sino se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la institución. Hay que generar conciencia de comunicación .Es necesaria la voluntad política de comunicar. En estos casos la idea principal de la comunicación es la participación que consiste en hacer participes a todos los miembros de la

organización de lo que la organización hace. Toda organización en su actuar realiza procesos de comunicación internos y externos

En el proceso interno las personas están en el interior y por los tanto se practica la comunicación interna que implica la planificación para poder conocer los instrumentos en los que se concretan sus políticas y objetivos para tomar contacto y tener conocimiento de su público interno.

Se consideran algunos principios como:

1.- Consideración de las distintas formas que pueden tomar los procesos de comunicación de la organización

2.- La dirección y organización debe tomar una postura proactiva

3.- La comunicación interna permite proyectar la imagen de la Institución

4.- Dar mayor coherencia a la comunicación interna con la comunicación externa

Formas de comunicación

Comunicación Formal: Se constituye en el conjunto de vías y canales establecidos por donde circula el flujo informativo y tiene por objetivo lograr una coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

Comunicación Informal: se constituye por un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias y aversiones de los empleados con el fin de que estén informados de lo que deben y desean hacer, son clandestinas, no planificadas.

Comunicación Descendente: se caracteriza porque sus objetivos son: Asegurar que todos conozcan los principios y metas de la institución, se logre confianza, credibilidad e se extienda la idea de participación y se agilizan los canales de transmisión de la información y se fortalecen los roles jerárquicos.

Comunicación Ascendente: son funciones de la comunicación ascendente:

- Los miembros protagonistas de la actividad y de los objetivos, afloran energía y potencialidades ocultas,
- Se da el máximo aprovechamiento de ideas y

- Favorece el autoanálisis, la reflexión y estimula el consenso.

Comunicación Horizontal: facilita la coordinación de tareas nos dota de un medio para compartir información relevante de la institución entre compañeros y permite darse apoyo mutuo.

[5]TEORIA DE DANIEL PRIETO CASTILLO.

La comunicación en los centros educativos constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento. Las dificultades de comunicación detectadas en la institución educativa hicieron aflorar este problema y someterlo a estudio. Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, **de escucha** y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo (1999), se produce la "entropía comunicacional". Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al *managment* esto se lo vincula con la "motivación personal". Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Un primer acercamiento a los elementos fundamentales de un proceso de comunicación implica el riesgo de caer en el esquema tradicional de emisor, mensaje, receptor, esquema que si bien ha servido para simplificar la cuestión y hacerla accesible a un primer análisis, ha llevado a una comprensión demasiado superficial. Y no nos referimos tanto al ámbito universitario, donde

[5] **Prieto Castillo Daniel .La comunicación en la educación –Editorial Stella, Ediciones La crujía – 2004 – Buenos Aires**

de alguna manera esa simplificación ha sido superada, sino a otros campos en los que son precisos utilizar la comunicación para resolver problemas de amplios sectores de la población. En una encuesta realizada por CIESPAL en 1980, pudo comprobarse que una gran mayoría de organismos dedicados a cuestiones de desarrollo utilizaba un esquema de comunicación de tipo difusionista, basado en una presentación a menudo elemental de emisor, mensaje, receptor. Cuando fallan los conceptos básicos, sea por un error o por un uso parcial de los mismos, puede fallar la interpretación de los hechos y, lo, que es peor, las acciones derivadas de dicha interpretación

El esquema elemental conduce directamente a una reducción de la riqueza de un proceso de comunicación. La consecuencia más inmediata en la lectura del proceso desde el emisor, incluso por la manera de graficar el esquema: siempre aquel aparece a la izquierda, como si él se originara todo, como si fuera el fundamente de partir del cual es necesario analizar y evaluar el proceso.

Si bien esa superficialidad ha intentado ser corregida mediante algunas preguntas destinadas a especificar las cosas. ¿Quién?, ¿Para qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc., esto no aclara demasiado el problema, porque lo fundamental es replantear el esquema, pensarlo desde un horizonte más general, desde el contexto que funda el proceso mismo que determina su orientación, la intencionalidad puesta en juego. Nosotros no pretendemos eliminar el esquema, sino presentarlo de otra manera, a partir de los conceptos de formación social y marco de referencia o contexto inmediato.

LOS ELEMENTOS.

Un proceso de comunicación incluye siempre, a nuestro modo de ver, los siguientes elementos:

- Formación Social
- Marco de Referencia
- Códigos
- Emisor
- Perceptor
- Medios y Recursos
- Mensaje

- Referente

Cada uno de ellos debe ser estudiado en sí mismo, pero también en sus relaciones. Pasa aquí a primer plano el principio de totalidad: un proceso no se explica tomando en consideración sólo una parte, cosa que ocurre en general con el modelo difusionista, con el esquema elemental al que aludimos al comienzo. Cuando se reduce la explicación a emisor, mensaje y receptor, queda fuera lo esencial, queda una explicación limitada que puede conducir a todo tipo de errores, sobre todo si se intenta una actividad comunicacional en función de una transformación social.

Por otra parte, un proceso no es algo genérico válido para todos los casos y situaciones. Según lo que esté en juego, podemos distinguir procesos de comunicación publicitaria, propagandística, política, literaria, estética, educativa, científica, lúcida... Si bien no existen abismos entre uno y otro, hay que reconocer que no es lo mismo ser emisor en un proceso publicitario que en un educativo; o bien que de un perceptor se espera una cosa muy distinta en cada caso. En publicidad la finalidad es que el receptor se convierta en consumidor del producto promocionado; en educación, por el contrario, se busca un enriquecimiento perceptual y una mayor conciencia sobre determinada situación o problema. Como ya adelantamos algunas cuestiones propias de la formación social y del marco de referencia, pasaremos directamente al concepto de código con la aclaración de que los anteriores aparecerán una y otra vez a lo largo del análisis.

LA FORMACION SOCIAL.

Mediante este concepto se alude a la manera en que en un determinado país se articulan las instancias económicas, políticas e ideológicas dentro de un modo de producción dominante y de las relaciones sociales de él derivadas. Dicha articulación no es ninguna manera homogénea para todo el país. No es igual el modo en que viven lo económico, político e ideológico los campesinos de América Latina, que la forma en que lo hacen sectores sociales postergados a las grandes ciudades.

Estas instancias inciden directamente en los procesos de comunicación de una determinada formación social, y no solo en lo relativo a los grandes medios de comunicación. Inciden también en las relaciones más inmediatas, grupales e interpersonales.

Damos algunos ejemplos: no es difícil señalar las implicaciones económicas, políticas e ideológicas que tienen los grandes medios de comunicación. Piense en el papel de la televisión, tanto en la difusión de estereotipos como en la propaganda destinada a mantener la población dentro de muy pobres esquemas de interpretación de la realidad

EL MARCO DE REFERENCIA.

Difícilmente uno vive con una consciencia clara de lo que ocurre en el límite de la formación social. La vida de cada uno, como señala Henry Lefebvre, transcurre sobre una gran complejidad, sobre una historia, sobre relaciones sociales que no resultan claras en el diario acontecer. En otras palabras, lo más inmediato constituye un horizonte que se superpone al otro que menudo lo oculta en la consciencia y la conducta diarias. Este ámbito marco de referencia inmediato, es el de la vida cotidiana. Las orientaciones económicas, políticas e ideológicas dominantes en una determinada formación social tienen éxito (sobre todo las dos últimas) si y solo si se cristalizan, se concentran, en lo que la mayoría de la población hace, piensa, espera, cree, recuerda, sueña, cada día. Esto, como señalamos antes no es así mecánicamente, ni tampoco lo es hasta en los más mínimos detalles, pero no cabe duda que la continuidad de un sistema social, su funcionabilidad, su coherencia interna, depende de la reproducción en las relaciones sociales más inmediatas de las grandes líneas que fija el dominante en una formación social.

Y, nos guste o no, se es emisor, se es receptor, dentro de esos parámetros lo sepan o no quienes emiten y perciben. Es posible señalar con ciertas precisiones las relaciones esenciales de una determinada sociedad, por ejemplo a través de las clases sociales, de las contradictorias, de cuestiones políticas e ideológicas, pero si no se las especifica en ejemplos concretos, si no se las reconoce en la vida de todos los días, la información queda en un plano de excesiva abstracción como para resultar de alguna utilidad.

Para fijar dos opuestos, dentro de los cuales habrá que reconocer algunos matices intermedios, señalemos que se es emisor, al menos en los grandes medios de difusión (pero no solo en ellos) para consolidar la vida cotidiana vigente o para intentar cambiarla en lo que tiene negativo. Y esto, lo sepa o no el emisor, supone una toma de posición dentro de las relaciones sociales de una determinada formación social.

Algunos ejemplos: emite para reforzar lo vigente quien difunde mensajes repletos de estereotipos sobre la sumisión necesaria de la mujer, sobre actitudes puerilmente magiscistas, sobre el valor de la superstición. Todo esto es vivido cotidianamente por amplios sectores de la población. Tal emisor no hace más que aprovechar lo que la gente ya es para reforzarlo.

Un proceso de comunicación no puede ser entendido sin los conceptos de formación social y de marco de referencia. Todos sus elementos están insertos en ellos, sin el contexto es imposible comprender el texto, aún cuando éste tenga algún grado de especificidad.

CODIGOS.

En un sentido general y abstracto podemos definir código, en referencia a cualquier lenguaje, como reglas de elaboración y combinación de signos. En el caso del lenguaje que utilizamos, la gramática (con su morfología y su sintaxis) es un ejemplo de código.

Pero debemos pasar desde ese plano de abstracción a otros más concretos. En primer lugar, el carácter social de los códigos. Hay una definición: "conjunto de obligaciones". ¿Cuáles? Las de elaborar y combinar de una forma determinada los signos. Pero, ¿obligaciones para quién? Los códigos son conjuntos de obligaciones sociales que permiten la comunicación entre grupos y entre grupos de una determinada formación social.

¿Convenio Social, entonces? ¿Contrato social en relación con la aceptación de dichas obligaciones? Una vía de interpretación semejante suele ser tentadora, pero también puede elevar a equívocos, Porque las obligaciones de la elaboración (y de interpretación, todo código implica alguien que decodifica) bien pueden ser impuestas.

El conjunto de códigos debe ser entendido en sentido relacional. Podemos hablar, por ejemplo, del código de la historieta: conjunto de obligaciones de elaboración, pero también conjunto de elaboraciones de interpretación. Es decir, la historieta impone al lector la forma en que debe ser leída, interpretada.

Hay que distinguir los códigos de elaboración de mensajes de los códigos conductuales. Ambos están presentes en todo proceso de

comunicación y es necesario relacionarlos. Los códigos conductuales son los conjuntos de obligaciones que condicionan (no necesariamente determina) el comportamiento de los miembros de los diferentes grupos sociales en una cierta situación social.

Los códigos son vividos en general sin una crítica, son aceptados como el fundamento de la vida cotidiana y a menudo se los defiende hasta con la violencia. Que la vida social está codificada lo muestran con toda claridad las reglas que a diario respetamos en la vestimenta, en la manera de comer, de conducir, de saludar. El problema mencionado anteriormente se repite aquí: una rígida codificación de la conducta puede llevar a una pérdida de creatividad y de espontaneidad la reiteración de las soluciones, de actitudes que a menudo resultan inútiles para enfrentar nuevas situaciones.

Los códigos conductuales son racionalizados de manera tal que aparecen como algo natural, como algo dado de una vez para siempre. Así, las actitudes machistas llevan a conductas muchas veces aberrantes en lo relativo a la sumisión de la mujer. Cuando esto quiere ser discutido o analizado la defensa se establece a nombre de una suerte de aceptación ciega de lo que comúnmente se hace.

Si bien los códigos no son eternos no cambian muy fácilmente. Rossi Landi señala distintas formas de transformación: algunas variaciones, se abandona un código y se pasa a otro; se destruye el código para crear una nuevo. Lo cierto es que, salvo excepciones en el campo del arte o en algunas formas muy radicales de conducta, difícilmente se abandona del todo un código cuando se pretende crear algo nuevo: los grandes procesos de transformación social han arrastrado durante mucho tiempo huellas de códigos anteriores, que se manifiestan en conductas, creencias, y expectativas cotidianas.

Lo mismo sucede con la comunicación, sobre todo si se piensa en los grandes medios de difusión. Aún cuando hay variaciones muy grandes, en publicidad, por dar ejemplo, no es mucho lo que se innova desde el punto de vista de sus reglas de juego esenciales, es decir, de sus códigos. Dicho de otra forma, una variación de los mensajes puede, y de hecho lo está, queda sujeta a reglas muy rígidas de elaboración y de temas a tratar.

Lo mismo sucede con el discurso político. En su Retórica Aristóteles enuncia ciertas reglas (como por ejemplo la de los tópicos o lugares comunes) que se mantienen en pleno uso en la actualidad.

El éxito de los mensajes dominantes es no sólo en ellos mismos, sino también, y fundamentalmente, en la manera en que la población percibe las cosas, en los códigos estéticos vigentes, en los códigos de interpretación de los relatos. Y como todo código es también una forma de esperar el comportamiento de la realidad, cuando un mensaje se orienta dentro de tales reglas responde de alguna manera a las expectativas de la gente, con lo que se asegura su éxito.

Por último, la comunicación se hace imposible cuando el receptor está fuera del código. Esto es muy sencillo de comprobar frente a alguien que habla un idioma que desconocemos. Lo que desconocemos son en primer lugar las reglas esenciales de pronunciación y de sintaxis; por lo que la comprensión se hace imposible. Pero algo similar ocurre cuando debemos enfrentar un mensaje en lenguaje científico (en caracteres utilizados por la lógica simbólica, por ejemplo) o un lenguaje estético sofisticado (sea de alguna forma de cine experimental). El estar fuera del código puede resultar un incentivo para algunos sectores privilegiados de la población. Pero cuando se trata de trabajar con los sectores populares en una labor educativa, es preferible partir de sus códigos, de sus formas de percibir cotidianamente la realidad.

EMISOR.

Se ha personalizado tanto el papel del emisor dentro del proceso de comunicación que a fin de relativizarlo sería preferible hablar de "fase de emisor". Por parte, el término convierte todo en una especie de acto puntual, como si alguien emitiera en un momento y en otro dejara de hacerlo. Si bien esto es real no se agota allí la emisión. Emitir no se reduce sólo a hablar o escribir un mensaje. Un individuo, por el hecho de existir, está ofreciendo signos a los demás a través de sus gestos, su vestimenta, su manera de caminar, sus objetos, los espacios que lo rodean. La fase emisión es permanente y sólo adquiere sentido si se la analiza desde el punto de vista cultural. Emitir significa ofrecer rasgos culturales, ofrecerlos permanentemente.

Claro que hay momentos en que se emite más directamente. pero ellos, insistimos, no agotan de ninguna manera la riqueza de una comunicación cultural. Aprender a leer la comunicación no directa es una tarea fundamental y no solo para el especialista, sino también para el hombre llamado común, esto es, cada uno de nosotros. Un emisor, pues, lo es dentro de un conjunto de signos que lo anteceden históricamente, le condicionan sus posibilidades expresivas e incluso le ofrecen una gama amplia pero limitada de temas sobre los cuales expresarse. Se es emisor dentro de un contexto de significados, dentro de un horizonte cultural en suma.

En un libro que publicamos hace diez años (Discurso Autoritario y Comunicación Alternativa) distinguíamos entre emisor "real" y emisor "vocero". Decíamos que éste último transmite lo que otros piensan o indican. Agregábamos "...También puede denominársele emisor conformador, ya que tiene la tarea de dar forma a un mensaje según indicaciones de otra persona".

No estamos seguros ahora de esta distinción. No porque no existan casos asó, sino porque la cosa no es tan simple. Y no lo es porque no se trata aquí de una cuestión de originalidad. El emisor real no es aquel que utiliza la palabra original, como estamos acostumbrados a pensar al emisor artístico. Si se permite parafrasear un pasaje de Alicia en el País de las Maravillas, el problema no es aquí el de qué originalidad tiene las palabras, el problema es quien tiene el poder.

El poder, en la fase de emisión, se ejerce de varias maneras:

1.- Determinando el modo en que socialmente deberán interpretarse, valorarse, personas, personajes, objetos, situaciones, ideologías.

2.- Controlando los mecanismos de difusión de los mensajes.

3.- Conformando lo que Valentín Voloshinov denominó "la uniacentralidad" del signo; es decir, que los signos, y aquello a lo que aluden, tienen un sólo significado posible. el que determina el emisor dominante.

4.- Rechazando, distorsionando, ocultando, ridiculizando, trivializando, aquellas personas, personajes, objetos, situaciones, ideologías que ofrecen una alternativa distinta a la versión ofrecida por el emisor dominante.

No nos referimos aquí solamente a quien tiene el poder económico y político (una clase social, por ejemplo). En todo el sistema lo que se da en grande también se da pequeño. Hay ejercicio de poder en la fase de emisión correspondiente a las relaciones interpersonales o grupales, lo sepa o no quien lo ejerce, lo ejerza o no con la mejor de las intenciones. La imposición de significados, de modo de valorar y aceptar la realidad, se ejerce en la familia, en las relaciones de parejas, en grupos de todo tipo.

La cadena de emisores reales o voceros es socialmente descendente (descenso en sentido económico, en el sentido de menores o ningún privilegio). Pero la imagen puede resultar peligrosa, porque cada eslabón no repite mecánicamente al anterior. Hay en ellos espacios de autonomía relativa, espacios en los que se abre alguna alternativa a la forma de significar y valorar dominante. Espacios que provienen no de los mensajes, no de los signos, sino de la manera en que son vividas las relaciones cotidianas, el trabajo, el acceso a la alimentación, a la vivienda, a la sociedad, no tiene una forma homogénea de significar y valorar es algo por demás evidente. Pero ello no es un producto de la comunicación o de los signos. Es una consecuencia de la inserción de individuos y grupos en determinadas relaciones sociales. También es evidente que a mayor poder económico, político, mayor poder de elaborar, difundir e imponer significados y valoraciones. Pero ese poder no es total. El sueño (pesadilla) de un discurso homogéneo está todavía allí mismo, en el terreno de los sueños. Una sociedad es un mosaico con grandes espacios de emisiones dominantes, pero con otros, pequeños, sin duda, en los que ejerce alguna alternativa, aunque sea balbuceante.

¿Cómo se ve a sí mismo un emisor dentro de ese mosaico? ¿Cómo Evalúa a sus destinatarios? Esto depende directamente del lugar que se ocupa del lugar social. No cualquiera razona "soy emisor y concibo a mi público de tal manera, por lo tanto mi mensaje será éste". Pero aún cuando no se razone así, la evaluación de uno mismo y de los destinatarios se produce siempre. Y de ella depende el modo en que se habla, se alude a un tema es decir, el modo de elaborar un mensaje.

Hay sin duda diferentes tipos de mensajes, conformados por ciertos signos y no otros. Cuando nos encontramos frente a uno degradante, por su estupidez y su mal gusto, no hace falta mucha imaginación para comprender

que su emisor ve a los destinatarios como estúpidos e incapaces de gustar algo mejor. Los ve, en definitiva, como inferiores. Evaluación significativa precisamente atribuir un valor a los demás y elaborar el mensaje según tal atribución. Se corre el riesgo a menudo de evaluar a los otros como inferiores. Lo difícil es evaluarlo como distintos.

Nuestros temas iníciales, formación social y marco de referencia, adquieren mucha importancia cuando se intenta comprender la fase de emisión se es emisor dentro de ellos, aún cuando existían, como hemos señalados espacios de cierta autonomía relativa.

PERCEPTOR.

Debemos repetir aquí algo similar a lo anterior: se ha personalizado tanto el papel del perceptor que a fin de relativizarlo sería preferible hablar de fase de percepción. Es inútil el trabajo de clasificar a los perceptores por edades, sexos, ocupaciones, preferencias, sino se aclaran algunos puntos previos. La percepción es en primer lugar una cuestión de supervivencia. Quien percibe mal el propio entorno queda a merced de él, sea un animal que no por advertir a su enemigo pasa a la categoría de prensa, o un hombre que cruza una calle... Percibir es en consecuencia, la capacidad de recoger la información necesaria para responder eficazmente al propio entorno. Uno queda a merced... El poder otra vez. Pero dejemos pendiente el tema. La percepción consiste esencialmente en una extracción de información de la realidad para orientar la propia conducta. Esa extracción, esas lecturas están condicionadas por el lugar social que ocupa. Algunos ejemplos por demás obvios: un campesino saber leer su entorno natural, sabe reconocer tal o cual tipo de plagas, los ruidos nocturnos, la cercanía de la lluvia... A un individuo de la ciudad le ocurre otro tanto con direcciones, recorridos de líneas de transporte, señalización...

Esos ejemplos muestran sólo algunos modos de percibir. Hay una percepción cotidiana necesaria y en general suficiente, para desenvolverse en la vida de todos los días. Constituye una lectura habitual, altamente mecanizada en muchos casos. Un modo de percibir que no pregunta por causas, que en general se conforma con lo inmediato. Corresponde a lo que Henri Lefebvre denomina "débil legibilidad del entorno".

Esa primera forma de percepción es la condición de posibilidad del éxito de los mensajes de difusión colectiva del ejercicio del poder sobre amplios sectores de la población. Una débil legibilidad significa una débil conciencia de las causas, de las conexiones esenciales de la realidad.

Hay mensajes, la mayoría en los medios de difusión dominantes, elaborados con la intención reafirmar, sostener la percepción inmediata. En situaciones de relativa estabilidad social ésta puede mantenerse sin muchos cambios incluso de una generación a otra. Más adelante matizaremos tal afirmación, pero hay que reconocer la existencia de aprendizaje perceptual dentro de la familia, en la escuela, en las relaciones sociales más amplias. Tal aprendizaje puede quedar limitado al reconocimiento de lo inmediato. Por otra parte, la percepción tiene una historia, individual y grupal, cultura en suma. Es difícil, de ninguna manera imposible, pasar por encima de la propia historia.

No imposible, decimos, porque el inmediatismo no abarca toda percepción de un individuo o de un grupo. Y no lo hace porque, en primer lugar, el entorno social no es nunca estático; segundo, porque el inmediatismo absoluto no existe; tercero, un individuo, sea el sector social al que pertenezca, siempre inmediatismo. Esto se manifiesta, en los sectores populares, a través del chiste, de la canción de la protesta, de la búsqueda de soluciones aunque sea en propuesta magicista. La llamada "sabiduría popular" contiene elementos que exceden el inmediatismo, debido a que surge de una confrontación cotidiana con las limitaciones económico-político de la sociedad.

Percibir es, pues lo ya conocido, la familiar, la evidente o bien intentar una lectura en profundidad. Este planteó puede conducir a un error, sobre todo por la disyuntiva que abre la expresión "o bien". En realidad la primera forma no se abandona (no se puede) nunca. Y la segunda no abarca toda la relación con el entorno. Dicho en otras palabras: la conciencia nunca avanza en bloque, puede ampliar el horizonte en una dirección y quedarse limitada en otra. A veces se toma conciencia en sentido político, se pasa a la acción inconcluso, las relaciones familiares autoritarias continúan sin cambio alguno. Esto no es siempre así, por supuesto, pero vale la pena recordar que los procesos de enriquecimiento perceptual, de toma de conciencia, no son muchas lineales.

La percepción supone valoraciones. Muchas veces éstas influyen directamente en el modo de percibir, aun a costa de una mala lectura, de una distorsión del objeto en cuestión. Piénsese, por ejemplo, en el racismo.

De acuerdo con la suma, es como se actúa. La percepción no es un acto gratuito, en ella se juega nuestra toma de posición ante la realidad, ante los demás, y en definitiva nuestra conducta.

Pero todo lo dicho es preciso reconocer "tendencias" perceptuales comunes a integrantes de un mismo grupo social, y a la vez la posibilidad de lecturas alternativas a mensajes o situaciones sociales. Aún cuando existiera una propuesta homogénea de mensajes las posibilidades de lectura alternativa no desaparecerían porque la percepción se funda en las relaciones cotidianas, es la historia personal y grupal, y no en un comercio químicamente puro con los medios de difusión colectiva.

MEDIOS Y RECURSOS

Los medios son aquellos instrumentos a través de los cuales se hace llegar un mensaje a un receptor. Pero eso no ocurre, en el caso de las relaciones sociales amplias, sin una cierta cantidad y calidad de recursos, muchos de los cuales están totalmente fuera del alcance de la gran mayoría de la población. Piénsese en el costo real de un sistema de televisión, de un periódico, por citar solo dos ejemplos.

Esta ha llevado a una enorme concentración de medios y recursos en mano del Estado, de agencias transnacionales y de sectores de la empresa privada. El acceso a los mismos resulta más que limitado para las grandes mayorías de la población. Por el actual desarrollo tecnológico en el campo de la comunicación el proceso de concentración puede tender a aumentar. Hay países industrializados (Japón por ejemplo) que dedican más del 20% de su producto interno bruto al desarrollo de tecnologías de la información.

Durante más de dos décadas los grandes medios de difusión fueron satanizados sobre la base de un argumento principal ((hubo otros también, pero el más frecuente fue éste): los medios son unidireccionales, no permiten el retorno, la retroalimentación: lo que significaba, que un proceso de comunicación sin entorno, sin un contacto directo entre emisor y perceptor, estaba viciado, abría pasa de antemano a la manipulación. No vamos aquí a

atacar la hipótesis de una mejor comunicación a través del retorno. Pero cuando a partir de esta se pretende descalificar toda otra forma, consideramos que se cae en un error. Porque el retorno no se asegura para nada tal comunicación. Piénsese, por ejemplo, en una relación autoritaria padre-hijo: están frente a frente, cada uno se convierte en emisor-perceptor, y sin embargo el segundo es obligado a aceptar, a reiterar lo que se propone el primero. Lo importante no es el retorno sino la realidad del mismo. Y lo importante no es si un mensaje se difunde de manera unidireccional, sino lo que propone ese mensaje, su referencialidad a su calidad formal.

Esto no quiere decir que apoyamos ciegamente el uso de los grandes medios. Pero sí estamos convencidos de la posibilidad de un empleo alternativo de los mismos.

MENSAJES.

Un mensaje es un signo o conjunto de signos que, a partir de códigos conocidos por el emisor y el perceptor, llevan a este último una determinada información, la cual no consiste solo en dato sobre algo, ya que tiene importancia definitiva la forma en que dicho dato es presentado. Con otras palabras: la presentación incide directamente en la información misma. Todo mensaje es una versión de algo, aún cuando muchas veces se convierta en algo de mayor peso social que aquello de lo que es versión. Piénsese otra vez en los estereotipos racistas. Cuando se elabora un mensaje se procede siempre por selección temática y selección formal. La primera lleva a determinar el asunto sobre el cual se hablará, es decir, la selección y combinación de signos. Supongamos a un grupo de emisores que deciden hablar sobre la juventud. A esta primera selección temática suceden otras. Se opta por hablar de los adolescentes, de las adolescentes. De ellas hay mucho que decir en nuestros países Latinoamericanos: el trabajo, la orientación sexual, la educación... Sin embargo son seleccionadas ciertas adolescentes: Las de sectores sociales medios altos. Y en relación con ellas, temas como las vacaciones, la moda, la música, los lugares para ir a bailar, los recursos para atraer a un muchacho, cómo hacer interesante una conversación... Luego viene la selección formal: se publicará una revista los modelos serán equivalentes al sector social seleccionado, los ambientes mostrados por las fotografías serán de lujo, la publicidad incluirá cosméticos y ropas de moda... Con todos estos

ingredientes, con esas sucesivas selecciones, se llega a la revista Tú, versión para adolescentes de publicaciones como Claudia, Cosmo u otras similares.

Es en ese proceso de selección temática y referencial donde se pone en juego la intencionalidad del emisor, donde se intenta, o no, distorsionar algo, conducir, dirigir la conciencia ajena.

REFERENTE

Dijimos anteriormente que todo mensaje alude a algo. En términos generales ese "algo" es el referente que comprende todo ser, objeto, situación, idea, sean reales o imaginarias. Un mensaje puede aludir a la teoría de la relatividad o a un unicornio de ojos ligeramente azules; a un pájaro o a una mujer que sube al cielo envuelta en una sábana; a un perro o a un hombre lobo. Pero si bien lo imaginario juega un papel muy importante en la sociedad, como veremos más adelante, nos interesa en primer lugar analizar la cuestión de la referencialidad con relación a problemas sociales concretos.

Hablamos de distorsión referencial cuando un mensaje consiste en una versión destinada a falsear el tema o problema al que alude. En propaganda política esto es muy común, como también lo es en la difusión de estereotipos racistas, por dar dos de los muchos ejemplos posibles.

Hablamos de parcialización referencial cuando el mensaje presenta algunos elementos como si ellos constituyeran todo lo que puede decirse del objeto o problema en cuestión. Por ejemplo: explicar la violencia por alcoholismo es algo parcial, porque a su vez este último tiene una causa.

Hablamos de baja referencialidad cuando el mensaje solo ofrece algunos datos superficiales de objeto o problema. La baja referencialidad es muy común en la vida cotidiana, aunque no la abarca toda.

Por ultima, hablamos de alta referencialidad cuando un mensaje intenta ofrecer una versión lo más cercana posible a las conexiones esenciales a la explicación de un objeto o un problema. Ejemplo: la formulación de un buen auto diagnóstico campesino constituye un mensaje de altas referencialidad.

¿Cómo se aplica todo esto a los referentes imaginarios? no podemos hablar de alta o baja referencialidad cuando aludimos al unicornio de ojos ligeramente azules. Sin embargo, podemos reconocer diferentes usos de lo

imaginario. Se puede tomar como referente un elemento imaginario dedicado a sostener estereotipos negativos para la vida cotidiana de los destinatarios del mensaje, o bien un imaginario que permite la toma de conciencia sobre algún problema o situación. En el primer caso se inscribe las historietas que difunden estereotipos de violencia o soluciones mágicas a situaciones sociales. En el segundo, relatos populares que permiten a quienes los comparten, formas de reconocimiento cultural.

La planificación de la comunicación en Daniel Prieto Castillo

El autor propone abordar a las prácticas sociales desde la mirada comunicacional orientada hacia el complejo juego de las relaciones dentro de las instituciones, hacia la percepción ajena, a la producción de sentido para quienes necesitan apoyar sus prácticas cotidianas. En definitiva, define una mirada al servicio del cambio y del desarrollo.

"La planificación de la comunicación dentro de una institución se ocupa de luchar contra la entropía, del apoyo a la co-responsabilidad comunicacional, de la evaluación y la construcción de percepciones, de la producción de documentos comunicacionales de referencia y de la promoción de la memoria del proceso".

El autor propone que la institución debe convertirse en una unidad de comunicación**,** es decir, comprender que cada miembro, cada espacio, cada mensaje, cada relación forman parte de un mismo sistema de comunicación. Por supuesto todo esto es viable si la institución ha tomado conciencia de los alcances de lo comunicacional.

El autor considera que buena parte de la improvisación en este campo proviene del desconocimiento del alcance, de las relaciones internas y de las características de los medios con los cuales se intenta trabajar. Los conceptos que plantea para reflexionar sobre el alcance son los de situación de comunicación; la emisión y percepción permanente; percepción y apropiación cultural y texto social.

Se trata de leer situaciones de comunicación a través de saberes, herramientas que nos entrega la comunicación como teorías y metodología tales como: análisis de relaciones interpersonales y grupales; análisis de flujos de información; lectura crítica de mensajes, análisis y planificación de medios, investigación de interlocutores y de instituciones.

Una situación de comunicación es en un contexto y en un proceso. Es la institución y sus sistemas de relaciones, sus conflictos. Es su comunicabilidad, es decir, la forma en que se utilicen los medios y la manera de acercarse a sus interlocutores. Es su imagen y la forma en que la construye. Se entiende y desenvuelve en la vida cotidiana, en el lugar de las personas y grupos se constituyen como sujetos de las prácticas sociales.

Con respecto a la percepción y apropiación cultural expresa que no se trata de hacer el trabajo de un antropólogo, pero sí se hace necesario avanzar en aquello que la gente sabe y no sabe del tema en torno al cual girarán los mensajes, las versiones que circulan entre el grupo, cómo son percibidas y evaluadas por éste, qué alternativas de solución proponen. Se trabaja también con la gente en la identificación de los medios, formatos, lenguajes apropiados para elaborar y difundir mensajes, permitiendo respetar la percepción y la cultura de la gente y al mismo tiempo que coincida con los propósitos comunicacionales de la institución, en el sentido de apropiarse de ese texto socio-institucional. El reconocimiento de situaciones de comunicación lleva a distinguir los diferentes espacios de interlocución, a partir del otro para planificar y elaborar mensajes. Estos conceptos funcionan de base de reflexión y no como un esquema que un planificador de la comunicación institucional debiera investigar en los grupos sociales con los cuales trabaja. Es un punto de partida conceptual y no un punto de llegada de la investigación.

La formalización de objetivos se establece como la etapa más importante del proceso de planificación, pues comunican lo que se pretende alcanzar, orientan el desarrollo posterior del proceso de planificación y sirven de parámetros para medir el progreso del programa inicial y sus logros finales. Luego, sigue la tarea de plantear estrategias comunicacionales para lograrlos. Estás consisten en elegir entre múltiples posibilidades de acción. Entre ellas: las relaciones con la institución, los medios y mensajes de comunicación intrainstitucional e interinstitucional; los medios para dirigirse a los

interlocutores; los mensajes de comunicación extra comunicacional; la información a comunicar. El autor llama la atención sobre la capacidad de lectura crítica de los propios materiales trabajados y sobre la necesidad de acercarse a los interlocutores a través de los recursos de validación. Pues como resalta Prieto Castillo se trata de partir siempre del otro. En la comunicación en la comunidad, destinada a compartir experiencias y a avanzar en un aprendizaje común, lo importante no son los mensajes, sino la gente quien le da sentido a aquellos. En este sentido, se trata de implementar talleres de reflexión y no entrevistas dirigidas por un especialista para que la investigación y la validación se integren a una relación más amplia con la cultura y la vida cotidiana de la gente. La validación se apoya en la oportunidad de cooperación en el proceso que servirá a todos los involucrados en él, que luego se extenderá a la comunidad.

Realizada determinada acción comunicativa queda la pregunta por la manera en que la gente se ha apropiado de algo, lo ha criticado o rechazado, se ha mostrado indiferente entre tantas otras posibilidades. Se hace referencia al sistema de seguimiento, fundamental si se busca una real interrelación entre la institución y sus interlocutores pues sólo a partir de él se puede realizar una adecuada evaluación. Para esta etapa de la planificación, el autor sugiere la utilización de una buena técnica de registro, el texto paralelo, que sistematice la memoria del proceso en el cual se recogen observaciones, reflexiones, productos de entrevistas y todo lo que se produce en una relación comunicacional. A menudo quienes trabajan en comunicación pasan años realizando tareas trascendentes, pero que al cabo de los mismos no tienen dónde leerse, por lo tanto no le quedan muchos recursos para evaluar. La evaluación consiste en revisar lo que se hizo, si se alcanzó o no lo deseado, cómo se logró, por qué el proyecto anduvo de tal o cual manera. Daniel Prieto Castillo plantea dos formas de evaluar que no son excluyentes, sino complementarias: una externa, a cargo del comunicador que selecciona ciertas variables y analiza sin el involucramiento de los interesados y otra participativa también a cargo del propio comunicador, pero en este caso con la participación de quienes han estado involucrados en el proceso.

Con lo dicho, se concluye en que se hace imprescindible gestionar la comunicación para pasar de la abstracción de los individuos a la recuperación

de los sujetos en una trama de relaciones, basada en la cooperación y la construcción.

TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

En 1943, Maslow propone su "Teoría de la Motivación Humana" la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional (Reid 2008).

La "Teoría de la Motivación Humana", propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a media que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está [6]"razonablemente" satisfecha, se disparará una nueva necesidad

[7]Sin ser exhaustivo, la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente:

- **Necesidades fisiológicas**: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- **Necesidades de seguridad**: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

[6] (Colvin y Rutland 2008)

[7] Resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006):

- **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.
- **Necesidades de estima:** cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.
- **Necesidades de auto-realización**: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades: las estéticas, las cognitivas y las de [8]auto trascendencia lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades. La caracterización de estas tres nuevas necesidades es:

- **Necesidades estéticas:** no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por

[8] Feist y Feist 2006

la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.

- **Necesidades cognitivas:** están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.
- **Necesidades de auto-trascendencia**: tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras personas o grupos, la devoción a un ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

TEORIA DEL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DE AUSUBEL

En 1963, Ausubel hizo su primer intento de explicación de una teoría cognitiva del aprendizaje verbal significativo publicando la monografía “The Psychology of Meaningful Verbal Learning”; en el mismo año se celebró en Illinois el Congreso Phi, Delta, Kappa, en el que intervino con la ponencia “Algunos aspectos psicológicos de la estructura del conocimiento”. Cuarenta años de vigencia tiene esta teoría, lo que justifica su fuerza explicativa. Mucho tiempo, sin duda, en el que los profesionales de la educación nos hemos familiarizado sobre todo con la idea de significatividad del aprendizaje y hemos intentado lograrlo en nuestro alumnado, no siempre con el éxito deseado. Supuestamente al amparo de la Teoría del Aprendizaje Significativo se han planificado muchas programaciones escolares y programas curriculares y en el fondo no sabemos muy bien cuáles son sus aspectos más destacados, aquéllos que hubiesen podido ayudarnos a comprender los entresijos que definen al aprendizaje significativo y que lo hacen posible. Por eso se hace necesario adentrarnos en la teoría en sí y profundizar en la misma, de manera que la aprendamos significativamente para, con ello, lograr que los aprendizajes que pretendemos de nuestros estudiantes (relativos a los contenidos científica y contextualmente validados) sean realmente significativos. Ése es el objeto de esta exposición. Para ello, se dedica una primera parte a la caracterización de la teoría como tal. En un segundo apartado se tratan los conceptos definitorios de la misma, fundamentalmente, el

constructo “aprendizaje significativo”, que se analiza primero desde una perspectiva ausubeliana y, después con las aportaciones que lo han enriquecido, aumentando así su comprensión y su aplicabilidad. Con objeto de aclarar y especificar su potencialidad en el aula, se termina este apartado con una revisión de algunos usos poco acertados de dicho constructo. Se analizan también algunas consecuencias derivadas de esta teoría y, por último, se lleva a cabo una revisión del aprendizaje significativo desde la perspectiva de la Teoría de los Modelos Mentales de Johnson-Laird y la Teoría de los Campos Conceptuales de Vergnaud.

¿Qué es la Teoría del Aprendizaje Significativo?

Podemos considerar a la teoría que nos ocupa como una teoría psicológica del aprendizaje en el aula. Ausubel (1973, 1976, 2002) ha construido un marco teórico que pretende dar cuenta de los mecanismos por los que se lleva a cabo la adquisición y la retención de los grandes cuerpos de significado que se manejan en la escuela. Es una teoría psicológica porque se ocupa de los procesos mismos que el individuo pone en juego para aprender. Pero desde esa perspectiva no trata temas relativos a la psicología misma ni desde un punto de vista general, ni desde la óptica del desarrollo, sino que pone el énfasis en lo que ocurre en el aula cuando los estudiantes aprenden; en la naturaleza de ese aprendizaje; en las condiciones que se requieren para que éste se produzca; en sus resultados y, consecuentemente, en su evaluación (Ausubel, 1976). Es una teoría de aprendizaje porque ésa es su finalidad. La Teoría del Aprendizaje Significativo aborda todos y cada uno de los elementos, factores, condiciones y tipos que garantizan la adquisición, la asimilación y la retención del contenido que la escuela ofrece al alumnado, de modo que adquiera significado para el mismo. Pozo (1989) considera la Teoría del Aprendizaje Significativo como una teoría cognitiva de reestructuración; para él, se trata de una teoría psicológica que se construye desde un enfoque organicista del individuo y que se centra en el aprendizaje generado en un contexto escolar. Se trata de una teoría constructivista, ya que es el propio individuo-organismo el que genera y construye su aprendizaje.

El origen de la Teoría del Aprendizaje Significativo está en el interés que tiene Ausubel por conocer y explicar las condiciones y propiedades del aprendizaje, que se pueden relacionar con formas efectivas y eficaces de provocar de

manera deliberada cambios cognitivos estables, susceptibles de dotar de significado individual y social (Ausubel, 1976). Dado que lo que quiere conseguir es que los aprendizajes que se producen en la escuela sean significativos, Ausubel entiende que una teoría del aprendizaje escolar que sea realista y científicamente viable debe ocuparse del carácter complejo y significativo que tiene el aprendizaje verbal y simbólico. Así mismo, y con objeto de lograr esa significatividad, debe prestar atención a todos y cada uno de los elementos y factores que le afectan, que pueden ser manipulados para tal fin. Desde este enfoque, la investigación es, pues, compleja. Se trata de una indagación que se corresponde con la psicología educativa como ciencia aplicada. El objeto de la misma es destacar "los principios que gobiernan la naturaleza y las condiciones del aprendizaje escolar" lo que requiere procedimientos de investigación y protocolos que atiendan tanto a los tipos de aprendizaje que se producen en el aula, como a las características y rasgos psicológicos que el estudiante pone en juego cuando aprende. De igual modo, es relevante para la investigación el estudio mismo de la materia objeto de enseñanza, así como la organización de su contenido, ya que resulta una variable del proceso de aprendizaje.

¿Cuáles son los conceptos-clave de la teoría?

Lo que define a la teoría ausubeliana es el "aprendizaje significativo", una etiqueta que está muy presente en el diálogo de docentes, diseñadores del currículum e investigadores en educación y que, sin embargo, son muchos también los que desconocen su origen y su justificación. Precisamente por eso, conviene que se haga una revisión sobre su significado y sobre la evolución que ha seguido. El objeto de este apartado es analizar el sentido y la potencialidad del constructo como tal. Para ello se abordará una primera parte relativa al aprendizaje significativo en sí, analizada bajo dos puntos de vista: la posición de Ausubel, por un lado, y, por otro, las aportaciones y reformulaciones realizadas a lo largo de este tiempo. Esto permitirá que pasemos revista, en la segunda parte, a algunos malos entendidos y confusiones con respecto al sentido que se le atribuye a aprendizaje significativo o a su aplicación. De este modo, se obtendrá una visión de conjunto que delimite algunas conclusiones significativas al respecto y posibilite una mejor comprensión y aplicación del constructo en el aula.

Aprendizaje significativo: una revisión de su significado.

1.- Perspectiva Ausubeliana. El aprendizaje significativo es el proceso según el cual se relaciona un nuevo conocimiento o información con la estructura cognitiva del que aprende de forma no arbitraria y sustantiva o no literal. Esa interacción con la estructura cognitiva no se produce considerándola como un todo, sino con aspectos relevantes presentes en la misma, que reciben el nombre de [9]subsumidores o ideas de anclaje La presencia de ideas, conceptos o proposiciones inclusivas, claras y disponibles en la mente del aprendiz es lo que dota de significado a ese nuevo contenido en interacción con el mismo (Moreira, 2000 a). Pero no se trata de una simple unión, sino que en este proceso los nuevos contenidos adquieren significado para el sujeto produciéndose una transformación de los subsumidores de su estructura cognitiva, que resultan así progresivamente más diferenciados, elaborados y estables Pero aprendizaje significativo no es sólo este proceso, sino que también es su producto. La atribución de significados que se hace con la nueva información es el resultado emergente de la interacción entre los subsumidores claros, estables y relevantes presentes en la estructura cognitiva y esa nueva información o contenido; como consecuencia del mismo, esos subsumidores se ven enriquecidos y modificados, dando lugar a nuevos subsumidores o ideas-ancla más potentes y explicativas que servirán de base para futuros aprendizajes.

Para que se produzca aprendizaje significativo han de darse dos condiciones fundamentales:

• Actitud potencialmente significativa de aprendizaje por parte del aprendiz, o sea, predisposición para aprender de manera significativa.

• Presentación de un material potencialmente significativo. Esto requiere:

- ✓ Por una parte, que el material tenga significado lógico, esto es, que sea potencialmente relacionable con la estructura cognitiva del que aprende de manera no arbitraria y sustantiva;

[9] Ausubel, 1976, 2002; Moreira, 1997.

- ✓ por otra, que existan ideas de anclaje o subsumidores adecuados en el sujeto que permitan la interacción con el material nuevo que se presenta.

Atendiendo al objeto aprendido, el aprendizaje significativo puede ser representacional, de conceptos y proposicional. Si se utiliza como criterio la organización jerárquica de la estructura cognitiva, el aprendizaje significativo puede ser subordinado, superordenado o combinatorio.

Para Ausubel lo que se aprende son palabras u otros símbolos, conceptos y proposiciones. Dado que el aprendizaje representacional conduce de modo natural al aprendizaje de conceptos y que éste está en la base del aprendizaje proposicional, los conceptos1constituyen un eje central y definitorio en el aprendizaje significativo. A través de la asimilación se produce básicamente el aprendizaje en la edad escolar y adulta. Se generan así combinaciones diversas entre los atributos característicos de los conceptos que constituyen las ideas de anclaje, para dar nuevos significados a nuevos conceptos y proposiciones, lo que enriquece la estructura cognitiva. Para que este proceso sea posible, hemos de admitir que contamos con un importantísimo vehículo que es el lenguaje: el aprendizaje significativo se logra por intermedio de la verbalización y del lenguaje y requiere, por tanto, comunicación entre distintos individuos y con uno mismo.

En la programación del contenido de una disciplina encaminada a la consecución de aprendizajes significativos en el alumnado han de tenerse en cuenta cuatro principios (Ausubel, 1976): diferenciación progresiva, reconciliación integradora, organización secuencial y consolidación.

Este primer apartado se ha destinado a una breve revisión del constructo de aprendizaje significativo en la perspectiva ausubeliana. Se han abordado su definición, las condiciones en las que se produce, los principios y procesos que lo caracterizan, los tipos, la aparición de los conceptos, su facilitación y el papel que tiene el lenguaje en todo ello

2.- Aportaciones al constructo. El tiempo trascurrido desde que surgió el constructo aprendizaje significativo ha sido mucho. Llama la atención su perdurabilidad, sobre todo si tenemos en cuenta que nos movemos en el ámbito

de un conjunto de disciplinas científicas consideradas jóvenes, que evolucionan y cambian a gran velocidad. Probablemente la clave de “su éxito” está en que aparentemente es un constructo simple a la mano de todos los docentes y diseñadores del currículum, pero de una extraordinaria complejidad y, sobre todo, insuficientemente comprendido (Novak, 1998), lo que dificulta su aplicación a contextos concretos (tanto curriculares como docentes, en el aula).

Con el ánimo de profundizar en su significado son varios los investigadores que han ido enriqueciendo el constructo, aportando matices y modos de utilizarlo. Lo que sigue no es una revisión exhaustiva a este respecto, sino tan sólo algunas aportaciones que han resultado significativas como reflexiones necesarias que mejoran su entendimiento y amplían sus horizontes, lo que le garantiza una vida mucho más larga.

A) Aprendizaje significativo: pensamiento, sentimiento y acción. Aprendizaje significativo es también el constructo central de la Teoría de Educación de Novak (1988, 1998). Ya Ausubel (1976, 2002) delimita el importante papel que tiene la predisposición por parte del aprendiz en el proceso de construcción de significados, pero es Novak quien le da carácter humanista al término, al considerar la influencia de la experiencia emocional en el proceso de aprendizaje. “Cualquier evento educativo es, de acuerdo con Novak, una acción para intercambiar significados (pensar) y sentimientos entre el [10]aprendiz y el profesor” La negociación y el intercambio de significados entre ambos protagonistas del evento educativo se constituye así en un eje primordial para la consecución de aprendizajes significativos. Otra aportación muy importante de Novak son los mapas conceptuales.

B) Aprendizaje significativo: significados y responsabilidades compartidos. Según Ausubel (2002), aprender significativamente o no forma parte del ámbito de decisión del individuo, una vez que se cuenta con los subsumidores relevantes y con un material que reúne los requisitos pertinentes de significatividad lógica. El papel del sujeto ya es destacado, tanto por Ausubel como por Novak, como acabamos de ver. La idea de aprendizaje significativo como proceso en el que se comparten significados y se delimitan

[10]Moreira, 2000 a, pág. 39/40

responsabilidades está, no obstante, desarrollada en profundidad en la Teoría de Educación de Gowin (1981).Como elementos de un evento educativo, el profesor, el aprendiz y los materiales educativos del currículum constituyen un eje básico en el que, partiendo de éstos últimos, las personas que lo definen intentan deliberadamente llegar a acuerdos sobre los significados atribuidos. "La enseñanza se consuma cuando el significado del material que el alumno capta es el significado que el profesor pretende que ese material tenga para el alumno." (Gowin, 1981, pág. 81). Gowin también aporta un instrumento de meta aprendizaje: la V heurística o epistemológica.

C) Aprendizaje significativo: un constructo subyacente. Aprendizaje significativo puede considerarse una idea supra teórica que resulta compatible con distintas teorías constructivistas, tanto psicológicas como de aprendizaje, subyaciendo incluso a las mismas (Moreira, 1997). Es posible, por ejemplo, relacionar la asimilación, la acomodación y la equilibración piagetianas con el aprendizaje significativo; se pueden también correlacionar los constructos personales de Kelly con los subsumidores; cabe interpretar la internalización vygotskyana con la transformación del significado lógico de los materiales en significado psicológico, lo mismo que es destacable el papel de la mediación social en la construcción del conocimiento; podemos también concluir que el aprendizaje será tanto más significativo cuanto mayor sea la capacidad de los sujetos de generar modelos mentales cada vez más explicativos y predictivos.

D) Aprendizaje significativo: un proceso crítico. El aprendizaje significativo depende de las motivaciones, intereses y predisposición del aprendiz. El estudiante no puede engañarse a sí mismo, dando por sentado que ha atribuido los significados contextualmente aceptados, cuando sólo se ha quedado con algunas generalizaciones vagas sin significado psicológico (Novak, 1998) y sin posibilidades de aplicación. Es crucial también que el que aprende sea crítico con su proceso cognitivo, de manera que manifieste su disposición a analizar desde distintas perspectivas los materiales que se le presentan, a enfrentarse a ellos desde diferentes puntos de vista, a trabajar activamente por atribuir los significados y no simplemente a manejar el lenguaje con apariencia de conocimiento (Ausubel, 2002). Nuevamente es Moreira (2000 b) quien trata de modo explícito el carácter crítico del aprendizaje significativo; para ello integra los presupuestos ausubelianos con la enseñanza subversiva que plantean Postman y Weingartner (1969, citados por Moreira, 2000 b). Al identificar

semejanzas y diferencias y al reorganizar su conocimiento, el aprendiz tiene un papel activo en sus procesos de aprendizaje. Como Gowin plantea, ésta es su responsabilidad, y como Ausubel señala, depende de la predisposición o actitud significativa de aprendizaje. Esta actitud debe afectar también a la propia concepción sobre el conocimiento y su utilidad. Debemos cuestionarnos qué es lo que queremos aprender, por qué y para qué aprenderlo y eso guarda relación con nuestros intereses, nuestras inquietudes y, sobre todo, las preguntas que nos planteemos.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Para poder obtener los datos que a continuación analizare e interpretare hice uso de un cuestionario para la Directora, Docente, Administrativos, auxiliares y Padres de familia dando como resultado lo siguiente:

Figura 01

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia

INTERPRETACION

Podemos darnos cuenta que en esta institución educativa una gran mayoría de la población tiene claro el concepto de comunicación interna y reconocen que es una forma de comunicación dentro de la IE , tal como se plantea en los diferentes conceptos investigados donde se menciona que La comunicación interna consiste en el Intercambio de información entre todos los niveles de una organización y su eje principal es la participación de los miembros de la organización y según Daniel Prieto Castillo La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos.

Tabla 01

Comunicación interna

INDICADORES	Docentes Auxiliares Administrativos		Padres de familia	
	F	%	F	%
Una forma de comunicación dentro de la IE	07	35	24	40
Una forma de comunicación fuera de la IE	00	00	01	1.7
Una forma de que todos estén enterados de los que pasa y poder ayudar	12	60	22	36.6
No sabe	01	05	10	16.7
No le interesa	00	00	03	5
Total	20	100	60	100

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia

ANALISIS: El 60% de los docentes, auxiliares, administrativos encuestados consideran que la comunicación interna es una forma de que todos estén enterados de lo que pasa y poder ayudar y un 35% consideran que es una forma de comunicación dentro de la IE y un 5% no sabe de qué trata.

En cuanto a los padres de familia un 40% consideran que es una forma de comunicación dentro de la IE. Un 36.6 consideran que la comunicación interna es una forma de que todos estén enterados de lo que pasa y poder ayudar, un 16.7 no sabe de qué trata y un 1.7 consideran que es una forma de comunicación fuera de la escuela.

Figura 02

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia

INTERPRETACION

Podemos visionar que desde el punto de vista de los miembros de la institución educativa encuestados en esta institución educativa la comunicación interna depende del director

Por ello basándonos en la teoría del comportamiento organizacional Podemos partir diciendo que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente conformado por personas y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a su metas trazadas. Pero no basta el conjunto de personas o que posean un propósito común sino que es necesario que estas personas organicen y coordinen sus actividades ordenando la acción conjunta hacia el logro de los resultados que les interesen conseguir, de allí la gran importancia que en esta institución educativa se reconozca no solo al Director sino también a los docentes como parte importante de la comunicación.

Tabla 02

Comunicación interna en la institución educativa

INDICADORES	Docentes Auxiliares Administrativos		Padres de familia	
	F	%	F	%
Del director	12	60	30	50
Del docente	04	20	17	28.3
Del administrativo	00	00	05	8.3
Del auxiliar	00	00	04	6.7
Del guardián	00	00	01	1.7
Otros (especifique) de todos	04	20	03	5
TOTAL	20	100	60	100

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia

ANALISIS: En cuanto a esta pregunta en el cuestionario de los docentes, auxiliares, administrativos encuestados el 60% consideran que la comunicación interna depende del director, un 20% del docente y otro 20% de otros, en el cuestionario a padres de familia el 50% consideran que depende del director, el 28,3% del docente, el 8,3 del administrativo, el 6,7 del auxiliar, el 1.7% del guardián y un 5% de otros.

Figura 03

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares.

INTERPRETACIÓN

Según los resultados observados podemos visionar que es relevante que para la mayoría la comunicación con el director solo es buena entonces Es necesario e indispensable contar a la organización lo que la organización está haciendo, es decir que todos estén enterados de lo que pasa en cada institución. Según lo investigado No hay ningún sistema de comunicación eficaz, sino se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la institución. Hay que generar conciencia de comunicación .Es necesaria la voluntad política de comunicar. En estos casos la idea principal de la comunicación es la participación que consiste en hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace. Toda organización en su actuar realiza procesos de comunicación internos y externos

Tabla 03

Cómo es la comunicación con tu director

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares

INDICADORES	F	%
Excelente	07	35
Buena	10	50
Regular	03	15
Mala	00	00
Muy Mala	00	00
	20	100

ANALISIS: el 50% consideran que la comunicación con el director es buena, el 35% consideran que es excelente y el 15% consideran que es regular.

Figura 04

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia.

INTERPRETACIÓN

Considerando que las teorías investigadas nos plantean tres condiciones básicas para la comunicación interna como son:

1.- Que los miembros confíen en los directivos

2.- Que los miembros tengan capacidad para tomar decisiones

3.- Que los miembros tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas

Podemos mencionar que para los miembros de esta IE ello solo es frecuente es decir todavía se presentan ciertas dificultades para expresar sus ideas.

Tabla 04

Nivel de confianza para expresar tus ideas a nivel de la IE

INDICADORES	Docentes Auxiliares Administrativos		Padres de familia	
	F	%	F	%
Siempre	05	25	38	63.3
Frecuentemente	07	35	10	16.6
Regularmente	07	35	05	8.4
A veces	01	5	07	11.7
Nunca	00	00	00	00
	20	100	60	100

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia

ANALISIS: un 35% de de los docentes, auxiliares, administrativos consideran que frecuentemente existe nivel de confianza para expresar sus ideas a nivel de IE otro 35% considera que es regularmente, un 25% consideran que es siempre y un 5% que es a veces.

En cuanto a los padres de familia el 63.3% consideran que es siempre un 16,6 que es frecuentemente, un 11.7 que es a veces y 8,4 que es regularmente

Figura 05

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia.

INTERPRETACIÓN

Dentro de los medios utilizados para la comunicación interna en la IE resalta muy fuertemente las reuniones por lo tanto según las teorías investigadas podemos decir que la Comunicación se da de manera Formal porque Se constituye en el conjunto de vías y canales establecidos por donde circula el flujo informativo y tiene por objetivo lograr una coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización, pero a la vez según lo propuesto por Daniel Prieto castillo : Realizada determinada acción comunicativa queda la pregunta por la manera en que la gente se ha apropiado de algo, lo ha criticado o rechazado, se ha mostrado indiferente entre tantas otras posibilidades.

Tabla 05

Mecanismos se utilizan en la institución educativa para dar a conocer acuerdos importantes, eventos, celebraciones

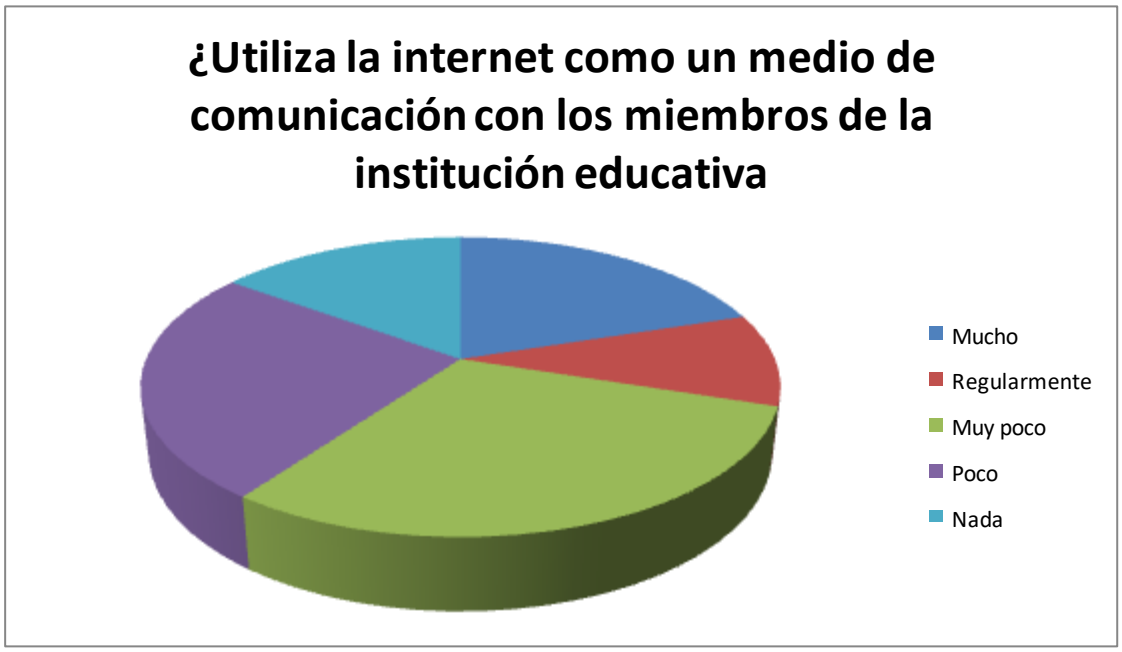
INDICADORES	Docentes Auxiliares Administrativos		Padres de familia	
	F	%	F	%
Reuniones	13	65	30	50
Periódico mural	01	5	05	8.3
Correo electrónico	01	5	02	3.3
Cuaderno de avisos	02	10	20	33.4
Teléfono	01	5	00	00
Comunicación informal	02	10	03	5
	20	100	60	100

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia

ANALISIS: un 65% de de los docentes, auxiliares, administrativos consideran que el mecanismo que se utilizan en la institución educativa para dar a conocer acuerdos importantes, eventos, celebraciones son las reuniones, un 10% el cuaderno de avisos, un 10% la comunicación informal, un 5% el periódico mural, un 5% el correo electrónico y un 5% el teléfono.

En cuanto a los padres de familia el 50% consideran que el mecanismo que se utilizan en la institución educativa para dar a conocer acuerdos importantes, eventos, celebraciones son las reuniones un 33,4 es el cuaderno de avisos, un 8,3 el periódico mural, un 5% la comunicación informal y 3,3 el correo electrónico.

Figura 06



FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia

Interpretación

La Tics son el boom del momento pero podemos darnos cuenta que como canal de comunicación interna es muy poco utilizado en las IE, ello debido a que al mismo tiempo los miembros de la IE tiene pocos conocimientos sobre el uso de la internet como medio de comunicación interna y por ello habrían que plantearnos la importancia relevante de la teoría del aprendizaje significativo en su propuesta que menciona que Aprendizaje significativo es un proceso crítico. El aprendizaje significativo depende de las motivaciones, intereses y predisposición del aprendiz

Tabla 06

Utiliza el internet como un medio de comunicación con los miembros de la institución educativa

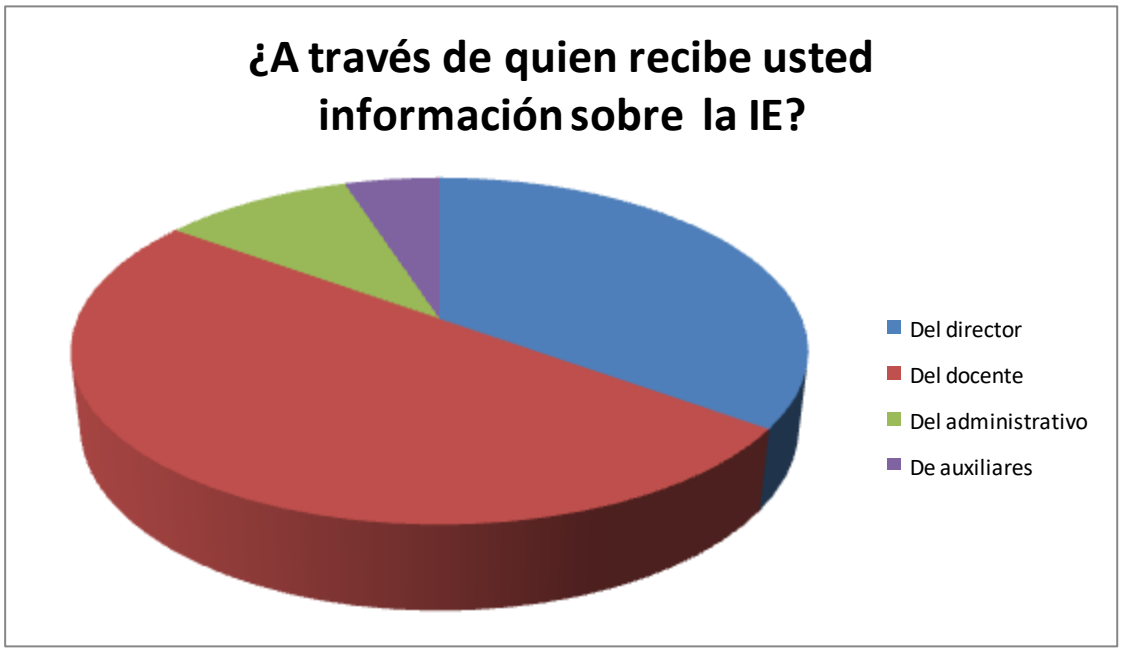
RESPUESTAS	Docentes Auxiliares Administrativos		Padres de familia	
	F	%	F	%
Mucho	04	20	05	8.3
Regularmente	02	10	10	16.7
Muy poco	06	30	12	20
Poco	05	25	03	5
Nada	03	15	30	50
	20	100	60	100

FUENTE: Encuesta A Docentes , Administrativos, Auxiliares y padres de familia

ANALISIS: un 30% de de los docentes, auxiliares, administrativos consideran Utiliza la internet como un medio de comunicación con los miembros de la institución educativa muy poco, un 25% poco, un 20% mucho, un 15% nada y un 10% regularmente.

En cuanto a los padres de familia el 50% Utiliza la internet como un medio de comunicación con los miembros de la institución educativa nada, un 20% muy poco, un 16,7 regularmente, un 8,3% mucho y un 5% poco.

Figura 07



FUENTE: Encuesta A Docentes , Administrativos, Auxiliares y padres de familia

.

INTERPRETACIÓN

Nos damos cuenta que en esta IE el docente se convierte en Fuente de comunicación es decir en la Persona que transmite ideas, pensamientos, entre otros, es el primer canal de importancia para recibir la comunicación porque definitivamente es el que está más cerca del padre de familia ello porque según lo investigado El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas**.**

Tabla 07

A través de quien recibe usted información sobre la IE

INDICADORES	Docentes Auxiliares Administrativos		Padres de familia	
	F	%	F	%
Del director	07	35	06	10
Del docente	10	50	42	70
Del administrativo	02	10	02	3.33
De auxiliares	01	05	10	16.7
Del guardián	00	00	00	00
Otros	00	00	00	00
	20	100	60	100

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia.

ANALISIS: el 50% de los docentes, auxiliares, administrativos consideran que reciben información de la IE del docente, el 35% del director, el 10% del administrativo y el 5% de auxiliares.

En cuanto a los padres de familia el 70% consideran que reciben información de la IE de parte del docente , el 16,7 del auxiliar , el 10% del director y el 3,3 de administrativo.

Figura 08

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares

Interpretación

La mayor parte de la población de esta IE si se considera un miembro valioso y ello es muy importante porque definitivamente según la teoría de las necesidades de Maslow el ser humano tiene Necesidades de amor, afecto y pertenencia y esta clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. A la vez existen las Necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

Tabla 08

Te considera un miembro valioso de tu equipo de trabajo

FUENTE: Encuesta A Docentes , Administrativos, Auxiliares

INDICADORES	**Docentes Auxiliares Administrativos**	
	F	**%**
Siempre	12	60
Frecuentemente	05	25
Regularmente	01	5
A veces	02	10
Nunca	00	00
	20	100

ANALISIS: el 60% de los docentes, auxiliares, administrativos se consideran un miembro valioso de su equipo de trabajo siempre, un 25% frecuentemente, un 10% a veces y un 5% regularmente.

Figura 09

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia

Interpretación

El exceso de información a trasmitir se convierte en un gran obstáculo a la hora de la comunicación interna en la IE ello dificultad la comunicación interna por ello se debe tener en cuenta lo que nos dicen las teorías como que Es lógico que ningún grupo pueda existir sin la comunicación, entendiéndose ésta como la transmisión y el entendimiento del significado. Sólo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones, etc.; y al mismo tiempo se debe esperar que éste sea comprendido. Una idea o un pensamiento por muy importante o extraordinario que sea, no vale para nada si no es entendido por las demás personas. La comunicación perfecta, se da cuando una idea o un pensamiento se transmiten de tal forma que el receptor, cree una reproducción mental igual a la de la persona que le transmitió el mensaje. Nunca se consigue lo antes mencionado y en este capítulo mostraremos la causa de ello

Tabla 09

Encuentra con obstáculos a la hora de trasmitir información en su IE

INDICADORES	Docentes Auxiliares Administrativos		Padres de familia	
	F	%	F	%
Ausencia de un procedimiento definido	01	5	06	10
Exceso de información a trasladar	09	45	08	13.3
Falta de canales adecuados	02	10	18	30
No encuentro dificultades	08	40	28	46.7
Otros (especifique	00	00	00	00
	20	100	60	100

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia

ANALISIS: El 45 % de los docentes, auxiliares, administrativos se consideran un obstáculos que encuentran a la hora de trasmitir información en su IE es el exceso de información a trasladar, el 40% no encuentra dificultades, el 10% falta canales adecuados, y el 5% ausencia de un procedimiento definido

En cuanto a los padres de familia un 46,7 no encuentra dificultades, un 30% falta de canales adecuados, un 13,3 el exceso de información a trasladar y un 10% la ausencia de un procedimiento definido.

Figura 10

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares

Interpretación

Nos damos cuenta que en esta institución educativa se les motiva frecuentemente pero no siempre y Una de las funciones primordiales planteadas en las teorías de la comunicación interna manifiesta la importancia de la motivación y Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

Tabla 10

Se te motiva para que logres satisfacción en tu trabajo

FUENTE: Encuesta A Docentes , Administrativos, Auxiliares y padres de familia.

INDICADORES	F	%
Siempre	07	35
Frecuentemente	05	25
Regularmente	05	25
A veces	01	5
Nunca	02	10
	20	100

ANALISIS: el 35% de los docentes, auxiliares, administrativos se consideran que siempre se les motiva para que logren la satisfacción de su trabajo, un 25% frecuentemente, un 25% regularmente, un 10% nunca y un 5% a veces.

Figura 11

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares

Interpretación

Definitivamente la comunicación en esta institución educativa es un caso especial porque sus miembros consideran que la comunicación interna repercute muy poco en su rendimiento y si recordamos la teoría de Daniel Prieto castillo ello puede ser un punto crítico porque La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al managment esto se lo vincula con la “motivación personal”. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Tabla 11

La comunicación interna repercute en el rendimiento o motivación como trabajador

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares

INDICADORES	F	%
Mucho	04	20
Regularmente	03	15
Muy poco	08	40
Poco	02	10
Nada	03	15
	20	100

ANALISIS: El 40% de los docentes, auxiliares, administrativos se consideran que la comunicación interna repercute muy poco, el 20% mucho, el 15% regularmente, el 15 nada y un 10% poco

Figura 12

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares

Interpretación

Para la mayoría de los miembros de la IE si les es fácil comunicarse porque le dan confianza y según lo investigado La comunicación interna consiste en el Intercambio de información entre todos los niveles de una organización y su eje principal es la participación de los miembros de la organización y para que participen activamente se deben dar tres condiciones básicas: Que los miembros confíen en los directivos, Que los miembros tengan capacidad para tomar decisiones, Que los miembros tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas Es necesario e indispensable contar a la organización lo que la organización está haciendo, es decir que todos estén enterados de lo que pasa en cada institución. Hay que generar conciencia de comunicación .Es necesaria la voluntad política de comunicar.

Tabla 12

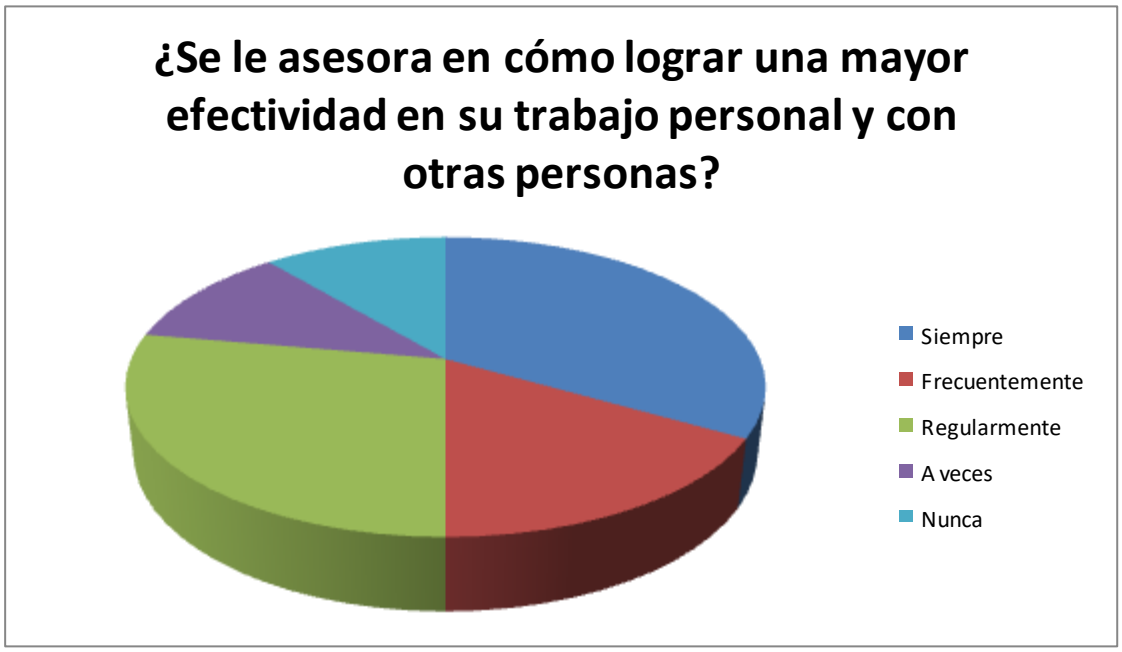
Le es fácil comunicarse con los miembros de la IE

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares

INDICADORES		F	%
Si	Porque me dan confianza y es amena	12	60
	Por responsabilidad	04	20
	Nos reunimos con frecuencia	03	15
No	No opino	01	5
		20	100

ANALISIS: el 60% de los docentes, auxiliares, administrativos se consideran que si les es fácil comunicarse porque les dan confianza y es amena , un 20 % que si por responsabilidad y un 15% que si porque nos reunimos con frecuencia, un 5% que no le es fácil comunicarse con los miembros de la IE y no opina.

Figura 13



FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares

Interpretación

El asesoramiento para lograr efectividad en su trabajo se da de manera regular por ello es importante tomar en cuenta el punto de vista de los Psicólogos Sociales porque ellos están haciendo contribuciones significativas a las áreas de medición, entendimiento y actitudes cambiantes; patrones de comunicación; las formas en las cuales las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades individuales, y los procesos de tomas de decisiones en grupos.

Tabla 13

Se le asesora en cómo lograr una mayor efectividad en su trabajo personal y con otras personas

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares

INDICADORES	F	%
Siempre	06	30
Frecuentemente	03	15
Regularmente	07	25
A veces	02	10
Nunca	02	10
	20	100

ANALISIS: un 30 % de los docentes, auxiliares, administrativos consideran que siempre Se le asesora en cómo lograr una mayor efectividad en su trabajo personal y con otras personas un 25% que regularmente, un 15% frecuentemente, un 10 a veces y un 10% nunca.

Figura 14

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares

Interpretación

En este caso una mayoría consideran que la comunicación del director con sus miembros es efectiva ello es porque según las teorías estudiadas No hay ningún sistema de comunicación eficaz, sino se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la institución. Hay que generar conciencia de comunicación para así a partir de ello lograr superar las dificultades que se presenten.

Tabla 14

Cómo valora la efectividad de la comunicación interna con su director y miembros de la Institución educativa

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares

INDICADORES	F	%
Muy Efectiva	04	20
Efectiva	08	40
Poco Efectiva	08	40
Nada efectiva	00	00
No estoy segura	00	00
	20	100

ANALISIS: el 40% de los docentes, auxiliares, administrativos valora como efectiva la efectividad de la comunicación interna con su director y miembros de la Institución educativa efectiva, un 40% poco efectiva y un 20% muy efectiva

Figura 15

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia

Interpretación

Para mejorar la comunicación interna en la IE se considera importante que todos participen en la toma de decisiones al igual que la participación en reuniones mensuales y ello es muy importante tomando en cuenta que para la teoría de Daniel Prieto castillo Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo (1999), se produce la "entropía comunicacional". Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

Tabla 15

Como cree Ud. Que mejoraría la comunicación interna en su IE

FUENTE: Encuesta A Docentes, Administrativos, Auxiliares y padres de familia

INDICADORES	F	%
Que los directivos nos den más confianza	03	15
Participando en las decisiones democráticas en bien de la IE	07	35
Reuniones mensuales	05	25
Implementando mejores canales de comunicación	04	20
Utilizando el internet	01	5
	20	100

ANALISIS: un 35% de los docentes, auxiliares, administrativos considera Que mejoraría la comunicación interna en su IE participando en las decisiones democráticas en bien de la IE, un 25% con reuniones mensuales, un 20% implementando mejores canales de comunicación , un 15% que los directivos nos den más confianza y un 5% utilizando el internet.

3.2 CONSTRUCCION DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

3.2.1 SISTEMATIZACION

Este programa de comunicación está dirigido a los miembros de la IEI Nº 162 “Jesús Divina Misericordia” en donde hemos podido apreciar que la comunicación interna no está muy bien entendida como lo muestra la tabla Nº 02 donde se aprecia que la mayoría de miembros del personal y padres de familia consideran que la comunicación interna solo depende del Director y también podemos mencionar que en la tabla 04 los padres sienten más confianza para expresar sus ideas en al IE que los miembros del personal , en cuanto a los canales de comunicación utilizados hemos podido detectar que son muy pocos los utilizados pero tanto padres de familia como Personal coinciden en que mayormente es a través de reuniones tal como lo vemos en la tabal 05 , con respecto a de que reciben información de la IE tanto padres como miembros del personal coinciden en que lo reciben en la mayoría de casos del Docente tal como lo muestra la tabla 07 **,** Para la comunicación interna se presentan obstáculos tal como lo muestra la tabla 09 y El personal de la IE encuentra un obstáculo a la hora de trasmitir información porque existe exceso de información a trasladar pero los padres de familia en su mayoría nos encuentran dificultad.

Pudimos descubrir también que para los miembros de la IE como son docentes, auxiliares, administrativos se consideran que la comunicación interna repercute muy poco en el rendimiento o motivación del trabajador eso nos lo muestra la tabla 11 por ello ante los datos encontrados en esta investigación decido diseñar este programa de comunicación denominado “ Así nos comunicamos mejor” y consiste en la realización de una serie de charlas, talleres, encuentros, para los miembros de la comunidad educativa que nos permita que la comunicación interna mejore y se logre de una manera adecuadamente, sobre todo considerando las motivaciones de cada miembro y escuchando sus propuestas , aplicando canales adecuados por el bien de la IE.

Por ello nuestro objetivo será el fomentar y desarrollar las habilidades comunicativas de los miembros de la IE para la mejora de la comunicación interna que permita generar el desarrollo institucional.

3.2.2 FUNDAMENTOS

Fundamentos:

a) Pedagógicos:

La mejora en la comunicación interna de los miembros de la Institución educativa se desarrollará de manera democrática, con una participación activa donde directivos, docentes, auxiliares y administrativos construya su propio aprendizaje en cuanto a cómo comunicarse de manera responsable, generando consensos y tomando decisiones conjuntas; será también crítico y reflexivo pensando con responsabilidad y emitiendo juicios razonables, se hará uso del pensamiento divergente, con capacidad para discrepar, cuestionar, emitir juicios de valor, afirmar y argumentar sus opiniones y analizar reflexivamente diversas situaciones; otra característica que se desarrollará en los docentes es el ser creativo e innovador, donde busquen soluciones, alternativas y estrategias originales especialmente en la aplicación del programa de comunicación interna, a través del diálogo y sobre todo comunicándonos de manera asertiva respetando las opiniones de los demás y dando la misma importancia que las nuestras, evitando en todo momento los conflictos, los miembros de la Institución Educativa se podrán expresar de manera directa, abierta y honesta; el trabajo a realizar con los miembros de la Institución Educativa será planificado previamente, estableciendo las metas que nos proponemos en cada charla, taller como grupo y además de las acciones a seguir para cumplirlas, será organizado ordenando y distribuyendo el trabajo entre todos los miembros de la Institución Educativa y previendo los recursos para realizar un buen trabajo, además de organizar el tiempo; proactivo, donde se pondrá de manifiesto la vitalidad, iniciativa y capacidad de cada participante para anticiparse a lo que pueda suceder y .siendo capaz de enfrentar con energía, seguridad e iniciativas algunos problemas que se nos presenten el trabajo ; investigador: capaz de buscar información, analizarla y utilizarla para enriquecer su trabajo en el aula y por último, cooperativo, capaz de compartir las tareas de manera efectiva y en equipo.

b) Epistemológicos:

El conocimiento sobre la comunicación interna se construirá haciendo

uso de diversos instrumentos y técnicas: la observación es una de ellas con la cual se pretende recoger información sobre el objeto de estudio, es un método de percepción sistemático y de descripción de las manifestaciones socio-psicológicas de la personalidad y del grupo, permite el conocimiento, mediante el registro de los índices objetivos de comportamiento: expresiones verbales, los gestos, formas de proceder, otras; así como características del medio en que tiene lugar el comportamiento y las circunstancias en que se producen, para desarrollar la técnica de la realizar el diagnóstico de la realidad problemas de la vinculación de la escuela con la comunidad ; también se hará uso de la descripción, la cual nos permite observar las características de diversas situaciones presentadas en la comunicación interna en forma detallada y ordenada. Durante todo el proceso de aplicación del programa se validará la hipótesis planteada, los datos empíricos recogidos tienen que apoyar lo afirmado en la hipótesis.

Se plantea un programa basado en la teoría del comportamiento organizacional que nos permitirá reflexionar y fomentar una necesidad de cambio en nuestra organización y después de un largo trabajo planificado la adquisición de ciertas competencias para lograr el éxito y reconocimiento de nuestras instituciones educativas, también haremos usos de la gerencia educativa y sus cuatro componentes:

La planificación, este proceso nos permitirá decidir en equipo qué y cómo trabajar con respecto a la comunicación interna, partiendo de un diagnóstico de la realidad, la fijación de objetivos a lograr y también la previsión de recursos y tiempo para el desarrollo de las diferentes actividades.

La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la comunicación en la institución educativa, aquí coordinaremos y asignaremos tareas y responsabilidades de cada uno de los miembros de la Institución educativa

La dirección donde nos corresponde asumir una aptitud de liderazgo, generando en los participantes la motivación y un clima adecuado para trabajar y así lograr el compromiso para generar el cambio en la comunicación interna entre los miembros de la Institución educativa

El control será permanente para asegurarse que todo lo planificado se está cumpliendo y si no es así realizar los ajustes necesarios al proceso;

como tema transversal al programa tenemos, la inteligencia emocional, especialmente lo referido a la aprensión de aptitudes, que nos permitirá alcanzar niveles altos en nuestras organizaciones, siendo capaces de tener claridad en los objetivos, confianza en sí mismo, y la capacidad para influir positivamente en los demás. La capacitación a través de charlas talleres será uno de los principales recursos, todo el trabajo se realizará en equipo.

c) Filosóficos:

La vinculación de la escuela con la comunidad se basa en ciertos principios filosóficos:

La axiología y la importancia de los valores, especialmente educativos tales como la: responsabilidad, la puntualidad, respeto, superación, cooperación, tolerancia, organización y trabajo;

El esencialismo que promueve el crecimiento intelectual individual y la formación de una persona competente, los miembros de la Institución educativa tienen que reflexionar que hay una necesidad de cambiar y crecer de manera personal e intelectual y así mejorar nuestras instituciones educativas.

El reconstructismo para mejorar y reconstruir la sociedad, educación para el cambio y reforma social, si hay un cambio a nivel de Institución esto va impactar en la sociedad y ésta se comprometerá más con nuestras instituciones educativas;

El pragmatismo que plantea la socialización del individuo y la trasmisión del acervo cultural del hombre a las nuevas generaciones, en el trabajo a realizar se necesitará mucho de este principio porque se trabajará en equipo y se buscará permanentemente la socialización de todos los maestros y directivos.

3.2.3 CARACTERISICAS TEORICAS DEL PROGRAMA

El presente programa se enmarca en la teoría de Daniel Prieto Castillo, la teoría del comportamiento organizacional, del aprendizaje significativo de Ausbel y de las necesidades de Maslosw porque a través de estas teorías podemos fundamentar las siguientes características:

- La comunicación en los centros educativos constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento.

- La Institución Educativa debe convertirse en una unidad de comunicación, es decir, comprender que cada miembro, cada espacio, cada mensaje, cada relación forman parte de un mismo sistema de comunicación.
- La "Teoría de la Motivación Humana", propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a media que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está "razonablemente" satisfecha, se disparará una nueva necesidad
- Se considera la teoría del aprendizaje significativo porque esta propone procesos mismos que el individuo pone en juego para aprender.
- Según la teoría del comportamiento organizacional Podemos partir diciendo que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente conformado por personas y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a su metas trazadas. Pero no basta el conjunto de personas o que posean un propósito común sino que es necesario que estas personas organicen y coordinen sus actividades ordenando la acción conjunta hacia el logro de los resultados que les interesen conseguir

3.2.4 DESCRIPCION DEL MODELO

OBJETIVO GENERAL:

Fomentar y desarrollar las habilidades comunicativas de los miembros de la IE para la mejora de la comunicación interna que permita generar el desarrollo institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sensibilizar a los miembros de la comunidad educativa en sus habilidades comunicativas y la importancia de la comunicación interna
- Capacitar a los miembros de la comunidad educativa a través de charlas y talleres en temas relacionados a las habilidades

comunicativas, comunicación interna y los canales de comunicación, internet

- Evaluar la mejora de la comunicación interna entre los miembros de la comunidad educativa
- Generar espacios de comunicación e intercambio entre los miembros de la Institución educativa
- Elaborar, aplicar y evaluar documentos de comunicación interna: trípticos, periódicos murales memorándums, folletos, correo electrónico, páginas web, etc.

CONTENIDO

LA COMUNICACIÓN: La comunicación perfecta, se da cuando una idea o un pensamiento se transmiten de tal forma que el receptor, cree una reproducción mental igual a la de la persona que le transmitió el mensaje. Nunca se consigue lo antes mencionado y en este capítulo mostraremos la causa de ello.

Funciones de la comunicación: Se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo:

- **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- **Expresión emocional**: Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- **Información:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

Proceso de comunicación: Se refiere a los pasos que se dan entre la fuente y el receptor como consecuencia de la comunicación. Para que la comunicación, se de se requiere un propósito, expresado a manera de un mensaje a transmitir. Se da entre el transmisor y un receptor. El mensaje se codifica, es decir se convierte en una forma simbólica, después se envía a través de un canal al receptor, quien decodifica o interpreta nuevamente el mensaje original. En consecuencia tenemos una transmisión de significado de un individuo a otro.

El proceso de comunicación, consta de los siguientes pasos:

- **Fuente de comunicación**: Persona que transmite ideas, pensamientos, entre otros.
- **Codificación:** Se inicia el mensaje cuando la fuente codifica un pensamiento. Existen cuatro condiciones en la codificación del mensaje: Habilidad, actitud, conocimientos y sistema sociocultural
- **Mensaje:** Se refiere al producto concreto real de la fuente codificadora. Es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura, etc.
- **Canal:** Se refiere al medio a través del cual transita el mensaje. Es elegido por la fuente, quien determina si el canal es formal o informal.
- **Decodificación**: Se refiere a la traducción del mensaje de la comunicación de la fuente. Tanto la fuente como el receptor, deben tener la suficiente capacidad para razonar; deben tener además habilidades, actitudes, conocimientos y la experiencia cultural necesaria.
- **Receptor**: Se refiere a la persona que recibe el mensaje, supone su entendimiento de lo trasmitido.
- **Retroalimentación:** Es el último paso del proceso, en esta parte se coloca el mensaje de regreso en el sistema, para confirmar que no hallan malos entendidos.

Fuentes de desviación: Todos los pasos anteriormente definidos, se encuentran en la posibilidad de crear distorsiones, y en consecuencia afectar el proceso de la comunicación.

Las fuentes de distorsiones, explican por qué el mensaje decodificado por el receptor, muy pocas veces constituye el mensaje puntual que la fuente pretendió comunicar. El mensaje en sí mismo puede ocasionar una distorsión.

De igual manera el elegir un canal erróneo puede ocasionar una distorsión. El receptor (principal fuente de la distorsión), puede interpretar lo emitido por la fuente de forma diferente de la que él se imaginaba.

Ansiedad en la comunicación: Se refiere a la desmedida tensión que se puede presentar tanto en la comunicación oral, escrita o en las dos. La aprensión oral dificulta el hablar con las demás personas cara a cara, pavor cuando de debe brindar una conferencia, entre otros. Las personas con este tipo de ansiedad evitarán trabajo en los que se requiera poner de manifiesto la comunicación oral con los demás, por ejemplo de vendedor. Sin embargo, en casi la totalidad de empleos necesitan de comunicación oral, con mucha más razón en las organizaciones en donde si los empleados limitan su comunicación y racionalizan su práctica, ponen en peligro su situación laboral por el hecho que su desempeño tal vez no este a la altura de la situación y de las exigencias de la empresa en que está involucrada.

BASES DE LA COMUNICACIÓN

Se requiere de un entendimiento elemental de conceptos principales para un conocimiento de la comunicación. Estos temas fundamentales son lo que podemos denominar bases de la comunicación. Entre ellas podemos considerar:

DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación puede correr verticalmente u horizontalmente.

- **Dimensión vertical de la comunicación**: Se puede dividir en: **Descendente** cuando se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a uno que se encuentra más bajo.

Ascendente cuando Fluye dirigido hacia un nivel superior de la organización o grupo. En la organización es empleado para brindar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se estén presentando, etc.

Dimensión horizontal de la comunicación

Lateral: Se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel. Las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación.

COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación interna consiste en el Intercambio de información entre todos los niveles de una organización y su eje principal es la participación de los miembros de la organización y para que participen activamente se deben dar tres condiciones básicas:

1.- Que los miembros confíen en los directivos

2.- Que los miembros tengan capacidad para tomar decisiones

3.- Que los miembros tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas

Es necesario e indispensable contar a la organización lo que la organización está haciendo, es decir que todos estén enterados de lo que pasa en cada institución. No hay ningún sistema de comunicación eficaz, sino se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la institución. Hay que generar conciencia de comunicación .Es necesaria la voluntad política de comunicar. En estos casos la idea principal de la comunicación es la participación que consiste en hacer participes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace. Toda organización en su actuar realiza procesos de comunicación internos y externos

En el proceso interno las personas están en el interior y por los tanto se practica la comunicación interna que implica la planificación para poder conocer los instrumentos en los que se concretan sus políticas y objetivos para tomar contacto y tener conocimiento de su público interno.

Se consideran algunos principios como:

1.- Consideración de las distintas formas que pueden tomar los procesos de comunicación de la organización

2.- La dirección y organización debe tomar una postura proactiva

3.- La comunicación interna permite proyectar la imagen de la Institución

4.- Dar mayor coherencia a la comunicación interna con la comunicación externa

Formas de comunicación

Comunicación Formal: Se constituye en el conjunto de vías y canales establecidos por donde circula el flujo informativo y tiene por objetivo lograr una coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

Comunicación Informal: se constituye por un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias y aversiones de los empleados con el fin de que estén informados de lo que deben y desean hacer, son clandestinas, no planificadas.

Comunicación Descendente: se caracteriza porque sus objetivos son: Asegurar que todos conozcan los principios y metas de la institución, se logre confianza, credibilidad e se extienda la idea de participación y se agilizan los canales de transmisión de la información y se fortalecen los roles jerárquicos.

Comunicación Ascendente: son funciones de la comunicación ascendente:

- Los miembros protagonistas de la actividad y de los objetivos, afloran energía y potencialidades ocultas,
- Se da el máximo aprovechamiento de ideas y

- Favorece el autoanálisis, la reflexión y estimula el consenso.

Comunicación Horizontal: facilita la coordinación de tareas nos dota de un medio para compartir información relevante de la institución entre compañeros y permite darse apoyo mutuo.

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (ROBBINS, S. 1999).

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresa comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional (DAVIS y NEWSTROM. 1990).

Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas (GORDON, 1996)

IMPORTANCIA

Se relaciona con el estudio que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última. Y debido a que el Comportamiento Organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleo, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

Aunque existe todavía un debate considerable en relación con la importancia relativa de cada uno, parece haber un acuerdo general en que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo (ROBBINS, S. 1999)

Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia, personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas (DAVIS y NEWSTROM. 1990)

¿QUÉ ES EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?

Según Eduardo Amoron nos plantea lo siguiente:

Podemos partir diciendo que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente conformado por personas y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a su metas trazadas. Pero no basta el conjunto de personas o que posean un propósito común sino que es necesario que estas personas organicen y coordinen sus actividades ordenando la acción conjunta hacia el logro de los resultados que les interesen conseguir."

Plantea para ello algunas metas del comportamiento organizacional:

- Describir : es el modo en que se conducen las personas

- Comprender : porque las personas se comportan como lo hacen
- Predecir : la conducta futura de los empleados
- Controlar : al menos parcialmente las actividades humanas

TEORIA DE DANIEL PRIETO CASTILLO.

La comunicación en los centros educativos constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento. Las dificultades de comunicación detectadas en la institución educativa hicieron aflorar este problema y someterlo a estudio. Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, **de escucha** y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo (1999), se produce la "entropía comunicacional". Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al *managment* esto se lo vincula con la "motivación personal". Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Un primer acercamiento a los elementos fundamentales de un proceso de comunicación implica el riesgo de caer en el esquema tradicional de emisor, mensaje, receptor, esquema que si bien ha servido para simplificar la cuestión y hacerla accesible a un primer análisis, ha llevado a una comprensión demasiado superficial. Y no nos referimos tanto al ámbito universitario, donde de alguna manera esa simplificación ha sido superada, sino a otros campos en los que son precisos utilizar la comunicación para resolver problemas de amplios sectores de la población. En una encuesta realizada por CIESPAL en 1980, pudo comprobarse que una gran mayoría de organismos dedicados a cuestiones de desarrollo utilizaba un esquema de comunicación de tipo difusionista, basado en una presentación a menudo elemental de emisor, mensaje, receptor. Cuando fallan los conceptos básicos, sea por un error o por

un uso parcial de los mismos, puede fallar la interpretación de los hechos y, lo, que es peor, las acciones derivadas de dicha interpretación

El esquema elemental conduce directamente a una reducción de la riqueza de un proceso de comunicación. La consecuencia más inmediata en la lectura del proceso desde el emisor, incluso por la manera de graficar el esquema: siempre aquel aparece a la izquierda, como si él se originara todo, como si fuera el fundamente de partir del cual es necesario analizar y evaluar el proceso.

Si bien esa superficialidad ha intentado ser corregida mediante algunas preguntas destinadas a especificar las cosas. ¿Quién?, ¿Para qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc., esto no aclara demasiado el problema, porque lo fundamental es replantear el esquema, pensarlo desde un horizonte más general, desde el contexto que funda el proceso mismo que determina su orientación, la intencionalidad puesta en juego. Nosotros no pretendemos eliminar el esquema, sino presentarlo de otra manera, a partir de los conceptos de formación social y marco de referencia o contexto inmediato.

LOS ELEMENTOS.

Un proceso de comunicación incluye siempre, a nuestro modo de ver, los siguientes elementos:

- Formación Social
- Marco de Referencia
- Códigos
- Emisor
- Perceptor
- Medios y Recursos
- Mensaje
- Referente

La planificación de la comunicación en Daniel Prieto Castillo

El autor propone abordar a las prácticas sociales desde la mirada comunicacional orientada hacia el complejo juego de las relaciones dentro de las instituciones, hacia la percepción ajena, a la producción de sentido para

quienes necesitan apoyar sus prácticas cotidianas. En definitiva, define una mirada al servicio del cambio y del desarrollo.

"La planificación de la comunicación dentro de una institución se ocupa de luchar contra la entropía, del apoyo a la co-responsabilidad comunicacional, de la evaluación y la construcción de percepciones, de la producción de documentos comunicacionales de referencia y de la promoción de la memoria del proceso".

El autor propone que la institución debe convertirse en una unidad de comunicación**,** es decir, comprender que cada miembro, cada espacio, cada mensaje, cada relación forman parte de un mismo sistema de comunicación. Por supuesto todo esto es viable si la institución ha tomado conciencia de los alcances de lo comunicacional.

El autor considera que buena parte de la improvisación en este campo proviene del desconocimiento del alcance, de las relaciones internas y de las características de los medios con los cuales se intenta trabajar. Los conceptos que plantea para reflexionar sobre el alcance son los de situación de comunicación; la emisión y percepción permanente; percepción y apropiación cultural y texto social.

Se trata de leer situaciones de comunicación a través de saberes, herramientas que nos entrega la comunicación como teorías y metodología tales como: análisis de relaciones interpersonales y grupales; análisis de flujos de información; lectura crítica de mensajes, análisis y planificación de medios, investigación de interlocutores y de instituciones.

Una situación de comunicación es en un contexto y en un proceso. Es la institución y sus sistemas de relaciones, sus conflictos. Es su comunicabilidad, es decir, la forma en que se utilicen los medios y la manera de acercarse a sus interlocutores. Es su imagen y la forma en que la construye. Se entiende y desenvuelve en la vida cotidiana, en el lugar de las personas y grupos se constituyen como sujetos de las prácticas sociales.

Con respecto a la percepción y apropiación cultural expresa que no se trata de hacer el trabajo de un antropólogo, pero sí se hace necesario avanzar

en aquello que la gente sabe y no sabe del tema en torno al cual girarán los mensajes, las versiones que circulan entre el grupo, cómo son percibidas y evaluadas por éste, qué alternativas de solución proponen. Se trabaja también con la gente en la identificación de los medios, formatos, lenguajes apropiados para elaborar y difundir mensajes, permitiendo respetar la percepción y la cultura de la gente y al mismo tiempo que coincida con los propósitos comunicacionales de la institución, en el sentido de apropiarse de ese texto socio-institucional. El reconocimiento de situaciones de comunicación lleva a distinguir los diferentes espacios de interlocución, a partir del otro para planificar y elaborar mensajes. Estos conceptos funcionan de base de reflexión y no como un esquema que un planificador de la comunicación institucional debiera investigar en los grupos sociales con los cuales trabaja. Es un punto de partida conceptual y no un punto de llegada de la investigación.

La formalización de objetivos se establece como la etapa más importante del proceso de planificación, pues comunican lo que se pretende alcanzar, orientan el desarrollo posterior del proceso de planificación y sirven de parámetros para medir el progreso del programa inicial y sus logros finales. Luego, sigue la tarea de plantear estrategias comunicacionales para lograrlos. Estás consisten en elegir entre múltiples posibilidades de acción. Entre ellas: las relaciones con la institución, los medios y mensajes de comunicación intrainstitucional e interinstitucional; los medios para dirigirse a los interlocutores; los mensajes de comunicación extra comunicacional; la información a comunicar. El autor llama la atención sobre la capacidad de lectura crítica de los propios materiales trabajados y sobre la necesidad de acercarse a los interlocutores a través de los recursos de validación. Pues como resalta Prieto Castillo se trata de partir siempre del otro. En la comunicación en la comunidad, destinada a compartir experiencias y a avanzar en un aprendizaje común, lo importante no son los mensajes, sino la gente quien le da sentido a aquellos. En este sentido, se trata de implementar talleres de reflexión y no entrevistas dirigidas por un especialista para que la investigación y la validación se integren a una relación más amplia con la cultura y la vida cotidiana de la gente. La validación se apoya en la oportunidad de cooperación en el proceso que servirá a todos los involucrados en él, que luego se extenderá a la comunidad.

Realizada determinada acción comunicativa queda la pregunta por la manera en que la gente se ha apropiado de algo, lo ha criticado o rechazado, se ha mostrado indiferente entre tantas otras posibilidades. Se hace referencia al sistema de seguimiento, fundamental si se busca una real interrelación entre la institución y sus interlocutores pues sólo a partir de él se puede realizar una adecuada evaluación. Para esta etapa de la planificación, el autor sugiere la utilización de una buena técnica de registro, el texto paralelo, que sistematice la memoria del proceso en el cual se recogen observaciones, reflexiones, productos de entrevistas y todo lo que se produce en una relación comunicacional. A menudo quienes trabajan en comunicación pasan años realizando tareas trascendentes, pero que al cabo de los mismos no tienen dónde leerse, por lo tanto no le quedan muchos recursos para evaluar. La evaluación consiste en revisar lo que se hizo, si se alcanzó o no lo deseado, cómo se logró, por qué el proyecto anduvo de tal o cual manera. Daniel Prieto Castillo plantea dos formas de evaluar que no son excluyentes, sino complementarias: una externa, a cargo del comunicador que selecciona ciertas variables y analiza sin el involucramiento de los interesados y otra participativa también a cargo del propio comunicador, pero en este caso con la participación de quienes han estado involucrados en el proceso.

Con lo dicho, se concluye en que se hace imprescindible gestionar la comunicación para pasar de la abstracción de los individuos a la recuperación de los sujetos en una trama de relaciones, basada en la cooperación y la construcción.

TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional (Reid 2008).

La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia

y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a media que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está "razonablemente" satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin y Rutland 2008)

Sin ser exhaustivo, la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente (resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006):

- **Necesidades fisiológicas**: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

- **Necesidades de seguridad**: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.
- **Necesidades de estima:** cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de

estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- **Necesidades de auto-realización**: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad especifica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades: las estéticas, las cognitivas y las de auto trascendencia (Feist y Feist 2006), lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades. La caracterización de estas tres nuevas necesidades es:

- **Necesidades estéticas:** no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.
- **Necesidades cognitivas:** están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.
- **Necesidades de auto-trascendencia**: tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras personas o grupos, la devoción a un ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

TEORIA DEL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DE AUSUBEL

Podemos considerar a la teoría que nos ocupa como una teoría psicológica del aprendizaje en el aula. Ausubel (1973, 1976, 2002) ha construido un marco teórico que pretende dar cuenta de los mecanismos por los que se lleva a cabo la adquisición y la retención de los grandes cuerpos de significado que se

manejan en la escuela. Es una teoría psicológica porque se ocupa de los procesos mismos que el individuo pone en juego para aprender. Pero desde esa perspectiva no trata temas relativos a la psicología misma ni desde un punto de vista general, ni desde la óptica del desarrollo, sino que pone el énfasis en lo que ocurre en el aula cuando los estudiantes aprenden; en la naturaleza de ese aprendizaje; en las condiciones que se requieren para que éste se produzca; en sus resultados y, consecuentemente, en su evaluación (Ausubel, 1976). Es una teoría de aprendizaje porque ésa es su finalidad. La Teoría del Aprendizaje Significativo aborda todos y cada uno de los elementos, factores, condiciones y tipos que garantizan la adquisición, la asimilación y la retención del contenido que la escuela ofrece al alumnado, de modo que adquiera significado para el mismo. Pozo (1989) considera la Teoría del Aprendizaje Significativo como una teoría cognitiva de reestructuración; para él, se trata de una teoría psicológica que se construye desde un enfoque organicista del individuo y que se centra en el aprendizaje generado en un contexto escolar. Se trata de una teoría constructivista, ya que es el propio individuo-organismo el que genera y construye su aprendizaje.

El origen de la Teoría del Aprendizaje Significativo está en el interés que tiene Ausubel por conocer y explicar las condiciones y propiedades del aprendizaje, que se pueden relacionar con formas efectivas y eficaces de provocar de manera deliberada cambios cognitivos estables, susceptibles de dotar de significado individual y social (Ausubel, 1976). Dado que lo que quiere conseguir es que los aprendizajes que se producen en la escuela sean significativos, Ausubel entiende que una teoría del aprendizaje escolar que sea realista y científicamente viable debe ocuparse del carácter complejo y significativo que tiene el aprendizaje verbal y simbólico. Así mismo, y con objeto de lograr esa significatividad, debe prestar atención a todos y cada uno de los elementos y factores que le afectan, que pueden ser manipulados para tal fin.Desde este enfoque, la investigación es, pues, compleja. Se trata de una indagación que se corresponde con la psicología educativa como ciencia aplicada. El objeto de la misma es destacar “los principios que gobiernan la naturaleza y las condiciones del aprendizaje escolar” (op. cit., pág. 31), lo que requiere procedimientos de investigación y protocolos que atiendan tanto a los tipos de aprendizaje que se producen en el aula, como a las características y rasgos psicológicos que el estudiante pone en juego cuando aprende. De igual

modo, es relevante para la investigación el estudio mismo de la materia objeto de enseñanza, así como la organización de su contenido, ya que resulta una variable del proceso de aprendizaje.

METODOLOGIA

La metodología a utilizarse en este programa para mejorar la comunicación interna será la siguiente:

- **Reuniones de coordinación:** estas reuniones nos servirán para dar a conocer el programa y organizar las actividades a realizar dentro del mismo y sobre todo el trabajo con los miembros de la comunidad educativa
- **Charlas** sobre temas relacionados con la comunicación interna: Canales, funciones,etc dirigidos a los miembros de la institución educativa
- **Talleres de capacitación**: se realizaran un promedio de tres talleres con los miembros de la comunidad educativa sobre temas importantes para el presente programa como son la comunicación interna, el comportamiento organizacional, la teoría de la motivación
- **Celebraciones, actividades recreativas y Viajes de confraternidad:** los cuales nos ayudaran a observar el comportamiento de los miembros de la Institución Educativa en actividades no académicas y mejorar la convivencia y la comunicación interna y superar el logro de los aspectos relevantes de este programa.

EVALUACION

Se realizara de manera permanente y en cada etapa del programa para poder verificar los avances, cambios y retroalimentar cuando sea necesario.

3.2.5 PROPUESTA PRACTICA

A) Descripción

A través de este programa se pretende optimizar el uso de los canales de comunicación interna así como orientar las líneas estratégicas y actuaciones

con la consiguiente eliminación de barreras de comunicación de forma que la comunicación interna se convierta en pilar básico del funcionamiento y desarrollo de nuestra institución., por ello en este programa se aplican una serie de actividades como charlas, talleres, viajes, celebraciones.

a-1 Estrategias para desarrollar habilidades

Talleres de capacitación

1. Planificación previa.

1.1. Equipo de capacitación.

El equipo de capacitación estará conformado por:

- Directora
- Docentes.
- Psicólogos
- Especialistas conocedores del tema.

1.2. Las concepciones y principios que constituirán la base de la capacitación.

- La comunicación interna es importante y es la piedra fundamental en toda institución educativa.
- El comportamiento organizacional es una parte fundamental en toda institución
- A través del aprendizaje significativo aprendemos lo que realmente creemos es interesante para convivir con los que nos rodean y lograr nuestras metas individuales y grupales.
- Las necesidades básicas de todo ser humano deben ser cubiertas para lograr superar los anhelos y sobre todo que sobresalga en su trabajo que realiza diariamente.

1.3. La población a la que nos vamos a dirigir.

- Directora
- Docentes
- Administrativos
- Auxiliares
- Guardián

- APAFA

1.4. Objetivo estratégico.

Fomentar y desarrollar las habilidades comunicativas de los miembros de la IE para la mejora de la comunicación interna que permita generar el desarrollo institucional.

1.5. Coordinaciones y organización.

TALLERES DE CAPACITACIÓN

DENOMINACION : "La Comunicación Interna en bien de la IE"
DIRIGIDO A : Personal de la IE
DURACION : Del 15 al 19 de julio del 2013
HORARIOS : De 8:00 A 12:00

PRIMER DIA

- Dar a conocer la importancia de la comunicación interna

Actividad	Tiempo	Estrategia	Recursos
La comunicación interna	De 8:00 am a 12:00 m	Dinámica Exposición Video Trabajo en equipo	Ecran Diapositivas Cd Dvd
Refrigerio	De 10:30 a 11:00 am	Compartir en grupo grande	Chicha morada Sanwids

SEGUNDO DIA

- Conocer e Implementar estrategias e comunicación interna

Actividad	Tiempo	Estrategia	Recursos
Estrategias de comunicación interna	De 8:00 am a 12:00 m	Dinámica Exposición Video Trabajo en equipo	Ecran Diapositivas Cd Dvd
Refrigerio	De 10:30 a 11:00 am	Compartir en grupo grande	cebada empanadas

TERCER DIA

- Motivar la mejora de la comunicación interna

Actividad	Tiempo	Estrategia	Recursos
Como mejorar la comunicación interna	De 8:00 am a 12:00 m	Dinámica Exposición Video Trabajo en equipo	Ecran Diapositivas Cd Dvd
Refrigerio	De 10:30 a 11:00 am	Compartir en grupo grande	cebada empanadas

CUARTO DIA

- Disertar sobre el programa de gestión de la comunicación interna

Actividad	Tiempo	Estrategia	Recursos

Programa de comunicación interna	De 8:00 am a 12:00 m	Dinámica Exposición Video Trabajo en equipo	Ecran Diapositivas Cd Dvd
Refrigerio	De 10:30 a 11:00 am	Compartir en grupo grande	cebada empanadas

QUINTA DIA

- Generar espacios de intercambio entre los miembros de la Institución educativa
- Elaborar, aplicar y evaluar documentos de comunicación interna: trípticos, periódicos murales memorándums, folletos, correo electrónico, páginas web, etc.

Actividad	Tiempo	Estrategia	Recursos
Documentos de comunicación interna	De 8:00 am a 12:00 m	Dinámica Exposición Video Trabajo en equipo	Ecran Diapositivas Cd Dvd
Refrigerio	De 10:30 a 11:00 am	Compartir en grupo grande	Cebada,empanadas

2. Seguimiento a maestras y maestros.

2.1. ¿Por qué el seguimiento?

Porque es necesario monitorear los cambios importantes que se van a desarrollar con la aplicación del programa de comunicación interna y asi poder retroalimentar donde sea necesario.

2.2. ¿Cómo hacer el seguimiento?

Lo realizaremos a través de visitas, entrevistas y reuniones interinstitucionales que nos permitirán ver el cambio y escuchar lo logrado de boca de los propios participantes.

2.3. ¿Cómo evaluar el seguimiento?
Desde el punto de vista reflexivo y crítico

3. EVALUACION

3.1. ¿Por qué evaluar?
Porque es necesario e importante para verificar los avances y logros

3.2. ¿Qué evaluar?
Los logros y avances considerados en este programa.

a-2 Estrategias para desarrollar lo afectivo

Para el desarrollo de lo afectivo se plantea realizar las siguientes actividades:

Celebraciones institucionales

Dentro del presente programa a nivel de institución se pretende celebrar fechas de gran importancia que permitan la interrelación y comunicación entre los diferentes agentes educativos entre estas celebraciones tenemos:

- Día de la madre
- Semana de los jardines
- Día del padre
- Aniversario de la IE
- Día del maestro
- Día del personal administrativo y auxiliar
- Día del abuelito
- Día de la familia
- Navidad

Viajes entre los miembros de la IE

Dentro del presente programa a nivel de institución se pretende realizar 02 viajes a lugares de la región que nos permitan la interrelación entre los agentes educativos

- **1er viaje : mes de setiembre** : donde asistirá todo el personal y los niños y niñas junto con sus padres y familiares
- **2do viaje: mes de noviembre** : donde asistirá solo el personal de la IE y nos servirá para desarrollar paseo por el lugar elegido pero a la vez se implementara y aplicara algunas estrategias de interrelación

a-3 Estrategias `para desarrollar lo conativo

Dinámicas y terapias interpersonales y grupales

Las cuales nos permitirán vivenciar y reflexionar sobre nuestra realidad en cuanto a la comunicación interna y como venimos poco a poco mejorando sobre ella tanto a nivel individual como grupal.

CONCLUSIONES

- El trabajo de investigación logró identificar que la comunicación interna entre los miembros de la IE se caracteriza porque la comunicación es monótona y gira de manera lateral, no son muy claros los mensajes lo que genera que los receptores no entiendan su cometido .Pudimos encontrar y analizar la literatura existente respecto a la comunicación interna y en base a las teorías de Daniel Prieto, del comportamiento organizacional, de Maslow Y De Ausbel, de ellos pudimos interpretar la situación lo que nos permite desarrollar estrategias de gestión a través de un programa de gestión de la comunicación para lograr una adecuada comunicación interna.

- Realizando el análisis histórico tendencial pudimos demostrar que la comunicación es un proceso presente desde inicios de la humanidad y que ha ido mejorando en sus formas según los años, sobre todo de manera interna debe darse de la mejor manera posible y utilizando los canales adecuados.

- El diseño de un programa de gestión de la comunicación permitirá mejorar la comunicación interna, donde se desarrolla las siguientes capacidades:

✓ Que los miembros confíen en los directivos.
✓ Que los miembros tengan capacidad para tomar decisiones.
✓ Que las opiniones serán escuchadas

RECOMENDACIONES

- El presente trabajo de investigación se recomienda sirva como base para futuras investigaciones sobre comunicación interna a nivel de instituciones educativas por lo tanto se recomienda su presentación y utilización a nivel de DRE, UGEL y Municipalidades para que se pueda conocer y financiar su aplicación .

- La comunidad de Chiclayito se verá beneficiada porque se les recomienda que teniendo ya diseñado el programa de gestión de la comunicación fundamentando en teorías de gran importancia lo implementen de manera inmediata en las diferentes instituciones no solo educativas sino también vecinales y así lograr mejorar la comunicación interna en bien del Asentamiento Humano.

- A partir de la investigación realizada se podrá tener un punto de partida para posibles investigaciones sobre clima institucional, comportamiento organizacional, y otras afines en beneficio de las instituciones educativas y sobre todo de la educación peruana.

BIBLIOGRAFIA.

- Eduardo Amaron - Comportamiento organizacional
- Chiavenato Idalberto .Gestión Del Talento Humano – Mc Graw Hill – México .2008
- Gonzáles, Carlos .Para Una Buena Comunicación, Lo Mejor Es Empezar Por Dentro. La Comunicación Interna En El Centro Cultural Y Mueso Jorge Pasquini López — Noviembre – 2003
- Hall, Richard H.: Organizaciones: Estructura Y Proceso. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1983
- Hernández, Roberto. Metodología De La Investigación- Mc Graw Hill, Quinta Edición México .2010
- Islas, Octavio. Comunicación Interna Efectiva- Cátedra De Comunicación Estratégica Y Cibercultura-Proyecto Internet Tecnológico De Monterrey, Campus Estado De México.
- Menacho A. Guillermo Chiclayito historia y folklore- Castilla - 1993
- Oyague, Manuel Metodología De La Investigación Científica Fasche Unprg-Lambayeque. 2011.
- Orbis Revista Científica Ciencias Humanas, Vol. 6, Núm. 17, Noviembre, 2010, Pp. 116-155 - Fundación Miguel Unamuno Maracaibo, Venezuela
- Prieto Castillo Daniel .La comunicación en la educación –Editorial Stella,Ediciones La crujía – 2004 – Buenos Aires
- Reporte C&D- Capacitación Y Desarrollo- Argentina Nº 13, Diciembre 1998
- Redalyc ,Sistema De Información Científica Red De Revistas Científicas De América Latina, El Caribe, España Y Portugal
- Tejada, Alfonso .Modelos Actuales De Gestión En Las Organizaciones 2003
- Villafañe, Justo. La Gestión Profesional De La Imagen Corporativa. Ediciones Pirámide. Madrid. España. 1999

SITIOS WED.

- TESSI, Manuel presidente de INSIDE " La comunicación interna " www.manueltessi.com
- Base de Datos dialnet@unirioja.es
- *Google Académico scholar.**google**.es*
- www.xial.org / info@xial.org
- es.wikipedia.org/wiki/Paul_Watzlawick
- http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml
- http://www.monografias.com/trabajos82/elementos-gerencia-educativa/elementos-gerencia-educativa.shtml - 27 mayo 2013

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº ITEMS	DISEÑO	INSTRUMENTOS
Se aprecia en los miembros de la Comunidad Educativa de la Institución Educativa Inicial Nº 162 "Jesús Divina Misericordia" en el Proceso de Gestión Institucional deficiente Comunicación Interna, evidenciada en: rígida, agarrotada, compartimentada, sin una comunicación fluida, entre sus miembros, imposibilitando el logro de los objetivos institucionales.	Diseñar un programa de gestión de la comunicación basada en la teoría Daniel Prieto Castillo a los miembros de la comunidad educativa de la IEI Nº 162 "Jesús Divina Misericordia" con el propósito de mejorar la comunicación interna y el logro de los objetivos institucionales.	Si se diseña un programa de gestión de la comunicación entonces se mejorara la comunicación interna y el logro de los objetivos institucionales basada en la teoría de Daniel Prieto Castillo a los miembros de la comunidad educativa de la IEI Nº 162 "Jesús Divina Misericordia" de Chiclayito – Castilla en el año 2013.	**PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN**	**Concepto** **Características** **TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL** **Comportamiento organizacional** **Definición** **Importancia** **Relación con otras ciencias**	**Como es la comunicación con Director y personal** **Nivel de confianza para expresarse** **Mecanismos de comunicación** **Frecuencia de utilización de mecanismos de comunicación** **Comunicación y repercusión en el rendimiento del trabajador** **Motivación para rendimiento en tu trabajo**		**Descriptivo propositivo**	**Cuestionario**

			Comunicación interna	**LA COMUNICACIÓN** **Funciones** **Proceso** **Bases** **COMUNICACIÓN INTERNA** **Concepto** **TEORIA DE DANIEL PRIETO CASTILLO.** **Funciones**	**La internet como medio de comunicación en la escuela** **Comunicación interna** **De quien depende la comunicación interna** **Canales de comunicación** **Grado de satisfacción de la comunicación** **Valoración de la efectividad de la comunicación** **Obstáculos a la hora de trasmitir información**			**Cuestionario**

				Formas **TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW** **Necesidades** **TEORIA DEL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DE AUSUBEL** **Aportaciones al constructo**	**Cómo mejoraría la comunicación** **Motivación para rendimiento en tu trabajo** **Consideración como miembro valioso** **Asesoramiento laboral**			

P. Enero

Acta de Sustentación de Tesis

141

Siendo las 11.00 am. del día 20 de enero del 2014, reunidos los miembros del jurado en la Sala de Sustentación de la Escuela de Postgrado, integrado por Resolución N° 2820-2013-EPG, del 10 de octubre del 2013

Presidente: Dr. Juan Aguinaga Moreno

Secretaria: M.Sc. Doris Díaz Vallejos

Vocal: M.Sc. Victoria Lisa Vargas

Con el fin de evaluar la tesis titulada: Programa de Gestión de la comunicación interna de los miembros de la comunidad educativa de la Institución Educativa Inicial N° 162 "Jesús Divina Misericordia" Chiclayito. Castilla. Piura. 2013; presentada por la tesista Ana Isabel Ladino Cruz; autorizada por Resolución N° 0015-2014-EPG, del 02 de enero del 2014.

El Presidente de jurado autorizó el inicio de la exposición del trabajo de investigación. Acto seguido se procedió a la fase de preguntas las mismas que fueron absueltas por la sustentante quien obtuvo un puntaje de 82 equivalente a Muy Bueno.

En consecuencia la sustentante quedó apta para obtener el Grado de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Siendo las 11.50 am. del mismo día se dio por concluido el acto académico firmando la presente.

Dr. Juan Aguinaga Moreno
Presidente

CERT... presente copia, es fiel vista. Chic.
03 JUN. 2016
Abog. Víctor Gu... Guerrero
Asistente en Función Fiscal
Fiscalía Provincial Corporativa Especializada en Delitos de Corrupción de Funcionarios
Distrito Fiscal de Lambayeque

M.Sc. Doris Díaz Vallejos

M.Sc. Victoria Lisa Vargas

turnitin

Recibo digital

Este recibo confirma quesu trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Ana Ladines Cruz
Título del ejercicio:	Tesis de Maestría
Título de la entrega:	PROGRAMA DE GESTIÓN PARA L...
Nombre del archivo:	TESIS_LADINES_MAESTRAI.doc
Tamaño del archivo:	2.61M
Total páginas:	135
Total de palabras:	32,190
Total de caracteres:	174,551
Fecha de entrega:	17-feb-2021 08:48p.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	1511929158

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

PROGRAMA DE GESTIÓN PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N.° 162 "JESÚS DIVINA MISERICORDIA" CHICLAYITO – CASTILLA – PIURA – 2013

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

PRESENTADA POR:

ANA ISABEL LADINES CRUZ

LAMBAYEQUE, ENERO 2014

Derechos de autor 2021 Turnitin. Todos los derechos reservados.

PROGRAMA DE GESTIÓN PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N.º 162 "JESÚS DIVINA MISERICORDIA" CHICLAYITO – CASTILLA – PIURA – 2013

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%	9%	1%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	comtexto.galeon.com Fuente de Internet	3%
2	docslide.us Fuente de Internet	2%
3	comportorgaedupedagogica.blogspot.com Fuente de Internet	2%
4	www2.metodista.br Fuente de Internet	1%
5	teoriasiii.blogspot.com Fuente de Internet	1%

6	www.unl.edu.ec Fuente de Internet	1 %
7	www.scribd.com Fuente de Internet	1 %
8	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
9	catedraderodriguez.wordpress.com Fuente de Internet	1 %
10	www.clubensayos.com Fuente de Internet	1 %
11	Submitted to Universidad de Ciencias y Humanidades Trabajo del estudiante	1 %
12	Submitted to UISEK Trabajo del estudiante	1 %

13	parlamentointernacionaldeeducacion.org Fuente de Internet	1 %
14	es.wikipedia.org Fuente de Internet	1 %
15	eventimmaginazione.wordpress.com Fuente de Internet	1 %
16	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	1 %
17	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1 %
18	aprendizajesignificativoiutjaa.blogspot.com Fuente de Internet	1 %
19	xial.org Fuente de Internet	1 %

20	pt.scribd.com Fuente de Internet	1 %
21	municastilla.gob.pe Fuente de Internet	1 %
22	www.slideshare.net Fuente de Internet	1 %
23	www.joanteixido.org Fuente de Internet	1 %
24	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1 %

<

Excluir citas	Apagado	Excluir coincidencias	Apagado
Excluir bibliografía	Apagado		