

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS**

**Propuesta de un programa de estrategias metodológicas basada en la teoría de las relaciones humanas para incrementar el proceso de la comunicación gerencial en los docentes en la institución educativa N.º 821183 San Antonio De Agomarca -Cajamarca.**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EDUCATIVA ESTRATEGICA**

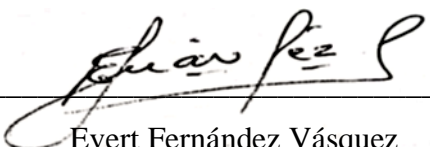
**Autora:** ROSA ISABEL DEL CAMPO ARROYO

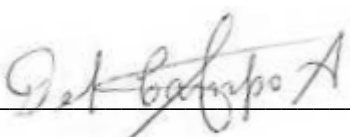
**Asesor:** Evert Fernández Vásquez

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS  
METODOLÓGICAS BASADA EN LA TEORÍA DE LAS  
RELACIONES HUMANAS PARA INCREMENTAR EL PROCESO  
DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL EN LOS DOCENTES EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 821183 SAN ANTONIO DE  
AGOMARCA -CAJAMARCA**


**PRESENTADO POR:**

  
Evert Fernández Vásquez  
ASESOR

  
Rosa Isabel Del Campo Arroyo  
AUTORA

**APROBADO POR:**

  
Dante Alfredo Guevara Cervigón  
PRESIDENTE

  
Pilar Fernández Celis  
SECRETARIO

  
César Cardoso Montoya  
VOCAL



Nº 000147



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 12:30 horas del día 17 de febrero del año dos mil veinte, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 313-2020 D-FACHSE, de fecha 13/02/2020 conformado por:

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón PRESIDENTE(A)

Dra. María del Pilar Fernández Celis SECRETARIO(A)

M. Sc. César Augusto Cardoso Montoya VOCAL

M. Sc. Evert Fernández Vázquez ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Propuesta de un programa de estrategias metodológicas basada en la teoría de las relaciones humanas para incrementar el proceso de la comunicación gerencial en los docentes en la Institución Educativa N° 821183 San Antonio de Agomarca Cajamarca

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Rosa Isabel DEL CAMPO ARROYO

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 304-2020 D-FACHSE, de fecha 12/02/2020

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 14 puntos que equivale al calificativo de Regular

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 13:27 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

  
PRESIDENTE  
SECRETARIO  
VOCAL  
ASESOR

Observaciones:

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme tener la fuerza para terminar mi carrera.

A mis padres por su esfuerzo en concederme la oportunidad de estudiar y por su constante apoyo a lo largo de mi vida.

A mis hijas por ser la razón de mí existir, la fuerza de levantarme cada día para ser mejor persona no sería una realidad.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios.

A mi asesor quién me brindó su valiosa y desinteresada orientación y guía en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Y a todas las personas que en una de otra forma me apoyaron en la realización de este trabajo.

## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

|   |        |
|---|--------|
| ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....                                       | .....1 |
| 1.1. Ubicación geográfica del objeto de estudio.....                      | .....1 |
| 1.1.1. Departamento de Cajamarca.....                                     | .....2 |
| 1.1.2. Distrito de Agomarca San Antonio.....                              | .....3 |
| 1.1.3. Institución Educativa N.º 821183 San Antonio de Agomarca Cajamarca | .....4 |
| 1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO                  | .....6 |
| 1.3.SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO                  | ....15 |
| 1.4.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....                                  | ....19 |
| 1.4.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación.....                     | ....20 |
| 1.4.2. Contexto y sujeto de Investigación.....                            | ....20 |
| 1.4.3. Diseño de la Investigación.....                                    | ....20 |
| 1.4.4. Metodología aplicada en la Investigación.....                      | ....21 |
| 1.4.5. Población y Muestra.....   | ....22 |
| 1.4.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....   | ....22 |
| 1.4.7. Procedimientos para la Recolección de Datos.....                   | ....22 |
| 1.4.8. Análisis Estadístico de los datos.....                             | ....23 |

### CAPITULO II

|                    |       |
|--------------------|-------|
| MARCO TEÓRICO..... | ...24 |
|--------------------|-------|

|   |        |
|---|--------|
| 2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....                     | ....25 |
| 2.2. BASE TEÓRICA.....                                  | ....30 |
| 2.1.1. Comunicación.....                                | ....30 |
| 2.1.2. Teorías de la comunicación.....                  | ....32 |
| 2.1.3. Teorías de la comunicación organizada.....       | ....34 |
| 2.1.4. Formas de comunicación.....                      | ....36 |
| 2.1.5. Obstáculos y barreras de la comunicación.....    | 38     |
| 2.1.6. Relaciones interpersonales.....                  | ....40 |
| 2.1.7. Teorías de las relaciones humanas.....           | ....45 |
| 3.1.8. Formas de relaciones interpersonales.....        | ....48 |
| 2.3. MARCO CONCEPTUAL.....                              | ....50 |
| CAPITULO III  |        |
| RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA TEÓRICA..... | ....51 |
| 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....        | ....51 |
| 3.1.1. Resultados.....                                  | ....52 |
| 3.2. MODELO TEÓRICO.....                                | ....81 |
| 3.2.1. Realidad Problemática.....                       | ....83 |
| 3.2.2. Objetivo.....                                    | ....89 |
| 3.2.3. Cronograma de la Propuesta.....                  | ....90 |
| 3.2.4. Presupuesto.....                                 | ....97 |
| 3.2.5. Financiamiento.....                              | ....97 |
| CONCLUSIONES.....                                       | ....98 |
| RECOMENDACIONES.....                                    | ....99 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                       | ..100  |
| ANEXOS.....   | ..101  |

## **RESUMEN**

El presente estudio tiene como objetivo, fomentar la Comunicación gerencial, para mejorar las relaciones humanas en la Institución Educativa N° 821183, San Antonio de Agomarca.

La naturaleza de investigación descriptiva propositiva, la población estuvo conformada por todos los docentes, directivos y personal administrativo, técnica recolección de datos, la encuesta el instrumento el cuestionario, será validado por juicio de experto, analizar y comprender los datos clasificación, tabulación de estos, a través de estadísticas, representados por cuadros de frecuencia y porcentaje con gráficos, a fin queden claros los resultados obtenidos, relaciones entre las variables, finalmente análisis que dará respuesta al objetivo general.

Teniendo en cuenta el estudio realizado por muchos autores y la apreciación nuestra se llega a las siguientes conclusiones: que en la Institución Educativa objeto de estudio es necesario el fortalecimiento de la comunicación gerencial para fortalecer las relaciones humanas que conlleven a un buen clima institucional. Además, la comunicación gerencial debe tener como resultados actores educativos identificados con su Institución, capaces de solucionar los problemas que se presenten sin llegar a la agresión, que de acuerdo a los resultados obtenidos en la Institución donde se aplicó el proyecto, se descubre y reafirma que no existe una buena comunicación en la Institución Educativa, sobre todo entre sus actores los cuales son el factor más importante para que la Institución Educativa alcance la calidad en su servicio.

**Palabras Claves:** Comunicación gerencial, relaciones humanas



## **ABSTRACT**

The objective of this study is to promote managerial communication to improve human relations in Educational Institution No. 821183, San Antonio de Agomarca.

The nature of purposeful descriptive research, the population was made up of all teachers, managers and administrative staff, data collection technique, the survey instrument the questionnaire, will be validated by expert judgment, analyze and understand the classification data, tabulation of these , through statistics, represented by tables of frequency and percentage with graphs, in order to be clear the obtained results, relations between the variables, finally analysis that will respond to the general objective. Taking into account the study carried out by many authors and our appreciation, we reach the following conclusions: that in the Educational Institution under study it is necessary to strengthen managerial communication to strengthen human relations that lead to a good institutional climate. In addition, management communication should have as outcomes educational actors identified with your institution, able to solve problems that arise without reaching the aggression, which according to the results obtained in the institution where the project is applied, is discovered and reaffirmed that there is no good communication in the Educational Institution, especially among its actors which are the most important factor for the Educational Institution to achieve quality in its service.

**Keywords:** Management communication, human relations

## INTRODUCCIÓN

La comunicación puede ser entendida como un modelo de relación interpersonal que permite establecer relaciones gratificantes y satisfactorias tanto con uno mismo como con los demás, ellos conciben la interacción asertiva como un conjunto de habilidades relacionales que favorecen y potencian las relaciones interpersonales, también la diferencian de la habilidad social al hablar de habilidad social significa un constructo mucho más amplio que ésta, e incluye elementos no sólo de contacto interpersonal, sino además de todas aquellas interacciones que las personas necesitan realizar para desenvolverse de forma autónoma e independiente dentro de su propio entorno, tales como habilidades de autocuidado, habilidades para el desplazamiento, habilidades para adecuarse a las normativas sociales de funcionamiento.

De allí pues, la capacidad de un individuo para transmitir a otra persona sus posturas, opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz y sin sentirse incómodo. El desempeño de la habilidad de comunicarse puede dar lugar a la aceptación. Se refiere a la habilidad de un individuo para transmitir calidez y expresar cumplidos u opiniones a los demás cuando la conducta positiva de éstos lo justifica. Los componentes de este tipo de habilidad, son los siguientes: el afecto, las expresiones de elogio/aprecio, la expresión de sentimientos personales y la conducta positiva recíproca. La oposición asertiva difiere de las formas de competencia social en cuanto a que no va dirigida principalmente a establecer nuevas relaciones sociales, más bien sirve para impedir la pérdida de reforzamiento, es decir, el individuo se opone o rechaza la conducta inaceptable del antagonista y trata de conseguir una conducta más aceptable en el futuro.

Dicho trabajo, se realizó con la finalidad de diseñar un programa de Comunicación Gerencial, con la finalidad de mejorar las relaciones humanas entre los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa N.º 821183 de “San Antonio de Agomarca” Cajamarca, en la cual las relaciones humanas están resquebrajadas por la falta de una buena comunicación entre el personal que allí labora.

Es por ello que nuestro problema de investigación se sintetiza en la siguiente pregunta: ¿Cuál es la influencia que tiene el impacto de un programa de comunicación gerencial para mejorar las relaciones humanas de la Institución Educativa N.º 821183, San Antonio de Agomarca, distrito y provincia de Cajamarca?.

El objetivo general es: Analizar la influencia de la aplicación de un programa de estrategias metodológicas basada en la teoría de las relaciones humanas para incrementar el proceso de la comunicación gerencial en los docentes en la institución educativa N.º 821183 San Antonio de Agomarca, Cajamarca. los objetivos específicos: describir los tipos de comunicación gerencial en los docentes en la institución educativa N.º 821183 San Antonio de Agomarca, Cajamarca y describir los tipos de relaciones humanas, en los docentes en la institución educativa N.º 821183 San Antonio de Agomarca, Cajamarca.

Por tal efecto formulamos la siguiente hipótesis: A mayor comunicación gerencial permitirá tener buenas relaciones humanas en la Institución Educativa N.º 821183 de San Antonio de Agomarca del distrito y provincia de Cajamarca.

El campo de acción: es la estrategia de comunicación gerencial en el desarrollo de buenas relaciones humanas en la Institución Educativa N.º 821183 de San Antonio de Agomarca del distrito y provincia de Cajamarca.

Para facilitar la comprensión del trabajo de investigación se ha creído conveniente organizarlos en tres capítulos:

**El primer capítulo**, contiene el análisis del objeto de estudio, a partir de la ubicación geográfica de Cajamarca, ubicación de la Institución Educativa N.º 821183 de San Antonio de Agomarca del distrito y provincia de Cajamarca, tendencial y contextual del objeto de estudio y la metodología empleada.

**El segundo capítulo,** contiene el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden a nuestro estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta:

**El tercer capítulo,** analizaremos e interpretamos los datos recogidos del programa de comunicación gerencial permitirá tener buenas relaciones humanas en la Institución Educativa N.º 821183 de San Antonio de Agomarca del distrito y provincia de Cajamarca.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

**RESUMEN DEL CAPÍTULO:** En el presente capítulo describimos la ubicación geográfica del objeto de estudio y de la institución en la que se desarrolló la investigación. Presentaremos un enfoque histórico y hacemos una caracterización del problema en investigación de manera cualitativa.

### **1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

#### **1.1.1. Departamento de Cajamarca**

Cajamarca es un departamento del Perú, situado en la parte norte del país. Limita por el oeste con los departamentos de Piura y Lambayeque, por el sur con La Libertad, por el este con Amazonas y por el norte con territorio ecuatoriano. Está conformado por territorios de sierra y de selva de diversas cuencas afluentes del río Marañón y los patos altos de algunas vertientes del pacífico. Además de diminutas porciones de territorio costero.

Cajamarca por su altitud se encuentra en la región quechua (entre 2,300 – 3,500 m.s.n.m), lo que determina que su clima sea templado, seco, soleado, durante el día, pero frío durante la noche. Su temperatura media anual es de 15,6 °C, siendo época de lluvias de diciembre a marzo, que coinciden con el cíclico fenómeno de El Niño, típico del norte tropical peruano. Sin embargo, en sus diferentes regiones, algunas ciudades tienen clima tropical. Además, la proximidad tanto hacia la costa como la selva, sin mencionar su cercanía a la Línea Ecuatorial, la hacen tener mejor clima de los departamentos de la Sierra Peruana. No tiene picos elevados, pero cuenta con bosques subtropicales húmedos hacia la vertiente occidental, siendo el departamento con mayor índice de forestación.

El Departamento se compone de trece provincias.

#### **1. Cajamarca**



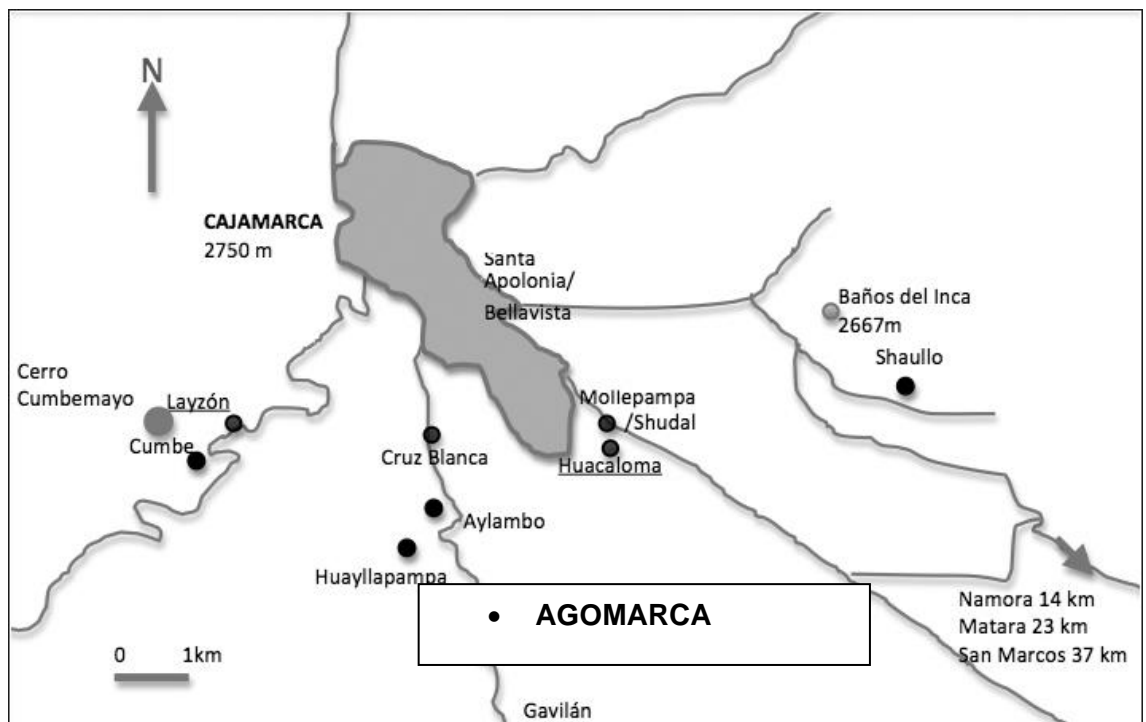
2. Cajabamba
3. Celendín
4. Chota
5. Contumazá
6. Cutervo
7. Hualgayoc
8. Jaén
9. San Ignacio
10. San Marcos
11. San Miguel
12. San Pablo
13. Santa Cruz

**FUENTE:** imagen de Google

### 1.1.2. Centro poblado de San Antonio de Agomarca

Es uno de los 60 centros poblados de la provincia de Cajamarca, ubicada en el departamento de Cajamarca, bajo la administración del Gobierno Regional de Cajamarca, en el norte del Perú.

Se encuentra ubicado en el distrito de Cajamarca, provincia de Cajamarca, región de Cajamarca, Ubigeo: 060101, Latitud Sur :  $7^{\circ} 13' 12.2''$  S (-7.22005653000), Longitud Oeste :  $78^{\circ} 30' 16.7''$  W (-78.50465240000) y una Altitud : 3119 msnm



FUENTE: imagen de Google

### **1.1.3. Institución Educativa N.º 821183 de San Antonio de Agomarca-Cajamarca.**

Fue creada por Resolución Directoral N° 0353 del 27 de mayo de 1885, contando a la fecha con 20 años de vida institucional al servicio del caserío de San Antonio de Agomarca y lugares aledaños.

Comenzó a funcionar en un ambiente construido como casa comunal, funcionando desde la fecha de su creación. En aquellos entonces el terreno tenía un área de 1,350m². Siendo el primer director el profesor Walter Cubas Cáceres. Hubo un total de 38 alumnos matriculados en transición.

Los alumnos que reciben el beneficio educativo del plantel proceden de lugares con escasos recursos económicos, siendo considerada como zona de menor desarrollo por los estamentos pertinentes. Los padres de familia en su mayoría son analfabetos o cuentan con primarias incompletas.

Debemos subrayar que un buen numero de los alumnos asumen responsabilidades, dedicando su tiempo libre en quehaceres como pastoreo, cargado de ladrillo, cobradores de combis, amas de casa. cuidado de sus hogares, trayendo como consecuencia el descuido de sus labores escolares, propiciando la repitencia ,ausentismo y la deserción escolar.

De sus aulas han regresado alumnos que en la actualidad cuentan con una profesión, convirtiéndose en personas notables del lugar ,tal es el caso de los licenciados en Educación Sres. Casimiro Saldaña Calua ,Fernándo Saldaña Arteaga y el Ing.Euvigildo Murrugarra Álvarez, un grupo muy significativo está a puertas de concluir sus estudios secundarios ,proyectándose a estudios superiores y/o técnicos.

En la actualidad estamos empeñados en brindar un servicio efectivo para de esa manera lograr una educación de calidad. Por estas razones nuestra Institución Educativa mantiene su elevado prestigio y cuenta con la simpatía y la aprobación de la población en general.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 821183 SAN ANTONIO DE AGOMARCA



## **1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Esta sección hace referencia a la evolución histórica tendencial de nuestro objeto de estudio, desde el punto de vista pedagógico y epistemológico y surge a través de la investigación documental,

Sin entrar en una discusión epistemológica, en el sentido de delimitar su origen y campo de la gerencia, así como sus semejanzas y diferencias con los términos administración o gestión educativa, en este trabajo se utilizarán indistintamente ya que se usan según sea el nivel de decisión estratégico, táctico u operativo de la organización. Así pues, se entenderá por gerencia académica o educativa a aquella disciplina científica y praxis social que tiene por finalidad lograr el éxito de una organización en términos de eficacia (lograr los objetivos en la docencia, la investigación y la extensión), eficiencia ( tener y emplear de la mejor manera los recursos escasos otorgados y/ o generados a su interior), efectividad social (impacto duradero de los programas en los estudiantes, en la comunidad interna, en la comunidad externa y en las sociedad y el Estado en general), calidad (procesos y productos curriculares, académicos, investigativos, de extensión y de servicios orientados a la satisfacción de los estudiantes y profesores así como de la comunidad en general), de convivencia ( integración valorativa, racional y emocional de todos y cada uno de los miembros de la organización), de gobernabilidad (acuerdos democráticos para la toma de decisiones y la funcionalidad de la organización, pertinencia (utilidad y beneficio social) y responsabilidad social (que no solo benefician sino que permitan el desarrollo individual y social en términos de sustentabilidad social y ambiental). (Méndez, 2012, pág. 202-203)

Desde sus orígenes la administración educativa, ocupaba una posición secundaria en el contexto de las ciencias pedagógicas (Vílchez, 1991). Se definía en dos direcciones. La primera, al conjunto de normas y procedimientos que debían

cumplir las escuelas para encaminarse a los fines de la educación de la sociedad y del Estado (Luzuriaga, 1975; García, 1974). De allí el concepto de inspección y de supervisión educativa. Igualmente, se refería al conjunto de normas y procedimientos de servicios educativos. En las organizaciones educativas generalmente se entiende por administración a todos los servicios de presupuesto, recursos humanos, docentes, administrativo y obrero, suministros, distribución de las tareas y responsabilidades, auditoría, y de archivo entre otros. (Méndez, 2012, pág. 2010)

Esta concepción de la administración es muy limitada pues se refiere a algunas funciones internas y externas de la organización, y no a la totalidad de la misma. Por ello, cualquiera que sea el nombre, la gerencia alude a una forma de dirección total y/o parcial de las organizaciones. Pero la gerencia presenta su especificidad según sea la organización. No es lo mismo gerenciar un comercio que hacerlo con la educación, por ello le agregamos a la gerencia, el apellido académica o educativa para que quede claro que nos referimos a la educación. En este sentido, también dilucidamos que puede haber gerencia en una organización educativa pero no gerencia académica, en el sentido que los procesos gerenciales no están integrados a los procesos académicos. Puede haber toma de decisiones y planes estratégicos, pero aun así puede que no exista la gerencia académica. Pueden los directivos haberse formado en gerencia pero no ejercer la gerencia académica. Puede haber gerencia en general desvinculada del quehacer y la dinámica de las organizaciones educativas, especialmente de las universidades, donde haremos más énfasis en el análisis. (Méndez, 2012, pág. 221)

La gerencia académica entonces, no solo aplica los pasos de la ciencia gerencial, sino que hay que hacerlo con conocimiento de causa y con detalle del campo que abarca realmente la educación y su acción. Podemos llamar a expertos, por ejemplo, para que hagan el plan de una escuela o una universidad, pero si no conocen el currículo, las funciones universitarias, o las características de la comunidad educativas jamás podrán hacerlo bien. Es necesario que la planificación sea realmente educativa, por lo que exige que sean los directivos,

maestros y profesores quienes se formen en la gerencia y la apliquen en sus sitios de trabajo, con sus alumnos, con sus colegas, con su comunidad.

La gerencia en las organizaciones educativas, en particular de las universidades, o la gerencia sobre las universidades sin su contenido, es una forma de dirección basada en supuestos generales de las organizaciones o basada en la experiencia de los directivos, la cual consiste en elaborar los planes según la norma establecida, ejecutarlos y si queda tiempo, evaluarlos. (Méndez, 2012, pág. 222)

La gerencia académica -insistimos- desde el punto de vista estructural, es la acción sistemática y orgánica que se ejerce sobre las dimensiones de la academia, y no se agota en su esencia o en su estructura medular al currículo, a la docencia, a la investigación y a la extensión. Busca que los servicios de apoyo se acoplen necesariamente a estas funciones principales. Y en ese sentido se vuelven sistémicos y holísticos, de modo que el apoyo se vuelve académico también. Para ello, el directivo integra su formación profesional con la formación gerencial y la formación con la estructura sustantiva de la educación. Se constituye en un experto en la conducción de la educación.

La gerencia académica será estratégica y situacional cuando la toma de decisiones y acciones internas y externas de la universidad no solo abarque el largo plazo, sino que también pueda diagnosticar, explicar e interpretar a tiempo los grandes cambios que están operando en el entorno tanto a nivel mundial, internacional, accionar, regional y local. De modo que inmediatamente y sin perder tiempo realice los cambios internos pertinentes ante la complejidad del mundo actual. Los cambios tienen que hacerse en un doble sentido, más cuando se trata de las universidades autónomas: Un cambio donde se adapta a la vanguardia y un cambio propuesto y generado desde la universidad para con el entorno. Méndez, 2012, pág. 224-225)

La gerencia académica estratégica no es planificación pero si la abarca porque ese largo plazo no se refiere al tiempo sino a la visión, a la misión y a los valores que asume la organización educativa frente a sí misma y frente a su medio ambiente. Esto da la direccionalidad y alinea los recursos para alcanzar los objetivos y metas propuestas. La gerencia académica no es evaluación, pero la contiene de manera necesaria al comprender que hay que cerrar ciclos académicos, donde se pueda cualificar y/o cuantificar los resultados y así hacer los cambios para el siguiente ciclo gerencial académico. (Méndez, 2012, pág. 230)

La gerencia académica, en síntesis, ha tenido como centro a los seres humanos que participan al interior de la organización educativa, coordina de manera dinámica todos los procesos de planificación, organización, dirección, control, evaluación y retroalimentación de la misma, todo realizado en un contexto consensual, democrático y ético para poder alcanzar los fines de la organización educativa, cuna del hombre nuevo y de la nueva sociedad.

Para poder aplicar la propuesta de un modelo gerencial se ha elaborado **El Sistema Haga Luz** (Méndez, 2004) que a nivel estructural consta de una matriz de dos entradas con dos macro variables. La primera, la variable gerencia, atendiendo a los procesos generales y particulares de planificación, organización, dirección, control y evaluación. La segunda, la variable áreas de desarrollo, compuesta por las sub áreas de desarrollo de los estudiantes, de los profesores, del personal directivo y la sub área de desarrollo social entre otras. Cada sub área a su vez queda estructurada en mini áreas de desarrollo, por ejemplo, la subárea de desarrollo de los estudiantes, no solo está conformada por la formación de los estudiantes, sino también por la selección, el ingreso, la prosecución, el apoyo académico, como la bibliotecas, servicios de información, el apoyo administrativo, la promoción, entre otros.

Esta matriz confeccionada originalmente a nivel manual y ahora en forma computarizada permite diagnosticar el estado de las áreas académicas en los ciclos

semestrales o anuales y constituye la base para la evaluación y la toma de decisiones.

Para finalizar este punto es necesario aclarar que la gerencia no lo es , por lo tanto no subordina a la organización, sino por el contrario ella debe responder a su naturaleza y finalidad. (Méndez, 2012).

Existen diferentes conceptos acerca de que es gerencia y que es gestión: Torres (2009), por ejemplo, en un documento que tituló: “*Una visión contemporánea del concepto de administración, revisión del contexto colombiano*”, argumentaba que el término gerencia y gestión procedían de una acepción latina llamada “gestos” que significaba actitud o movimiento del cuerpo, la cual a su vez procede del término “genere”, que significa: llevar, conducir, hacer algo.

Ortiz y Gómez (2010) por su parte, tomando la etimología de la palabra gerencia, expresada en el párrafo anterior, establecen que, así como el cuerpo para tomar un objeto con su mano debe efectuar una total coordinación, de igual manera las empresas deben establecer toda una dinámica para efectuar sus acciones partiendo de la selección y definición de unos objetivos. Estas mismas autoras establecen que la gerencia y el gerente están comprometidos a guiar a sus subalternos, pero con una actitud de respeto hacia sus derechos. Destacan la acción social de todo gerente, pues siempre está articulando acciones con diversas personas y con las normatividades de las instituciones.

Hamel y Breen (2008) establecen que un gerente por lo menos debe dar respuesta a las siguientes tareas: Establecer objetivos, incentivar y motivar a las personas para lograr su cumplimiento, controlar y coordinar diversas actividades, asignar recursos, equilibrar y coordinar los intereses de los actores interesados, construir relaciones sociales, aplicar el conocimiento en las diversas áreas que lo requieran.

Drucker (2001), considerado una autoridad contemporánea en los temas gerenciales, establece por su parte, que un gerente debe dar respuesta a tres tareas

primordiales: la primera, dar cumplimiento a la misión de la organización; la segunda, lograr que los trabajadores y subalternos se adhieran al desarrollo de sus labores, pero al propio tiempo que se sientan realizados; y, finalmente, dirigir los impactos del trabajo y las responsabilidades sociales.

Un aspecto importante expresado por el propio Drucker (2001) es que los gerentes se deben dejar conducir por sus subalternos, en el sentido de que no siempre los administrativos del más alto nivel “se las saben todas”, por tanto, no deben ignorar los aportes que pueden tener los trabajadores en cualquier área, este es un lujo que no se pueden dar.

En relación con la administración, igualmente existe un gran número de definiciones y aspectos teóricos asociados a este concepto. Los conceptos de administración y gerencia están estrechamente relacionados. La administración implicaría la coordinación y la supervisión de actividades que tienen que ver con tareas laborales, garantizando dos características primordiales que serán neurálgicas en el mundo laboral: La eficiencia y la eficacia, que bien pudiéramos entenderlas, de una manera muy sencilla para los efectos de este trabajo, como hacer lo que se tiene que hacer, en el caso de la eficiencia, y hacerlo bien en el menor tiempo, en el caso de la eficacia. (s.f)

Otro clásico de la administración, Idalberto Chiavenato (2004), define la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar unos recursos para dar respuesta a unas tareas de acuerdo con unos objetivos corporativos. En tanto que, Porter, Black y Hitt (2006), utilizan el concepto de estructuras, afirmando que la administración es precisamente el proceso mediante el cual se estructuran y utilizan recursos orientados para lograr unos determinados fines o metas en un contexto organizacional.

De acuerdo con varios investigadores y páginas de consulta, las relaciones humanas son el conjunto de interacciones que se dan entre los individuos de una

comunidad, ciudad grande o pequeña, aldea o pueblo y que permite a las personas relacionarse de una manera cordial y amistosa, ya que se basan en reglas aceptadas por las mismas personas. Están basadas principalmente en los vínculos sociales que entablan las personas y son básicas en el desarrollo individual e intelectual de los seres humanos.

¿Cómo se establecen las relaciones humanas entre las personas?, como ya se explicó en la definición del concepto anterior, las relaciones humanas son el producto de la interacción constante entre los miembros de una sociedad, para que ellas se puedan establecer es importante que se establezca la comunicación, ya que por medio de ella se expresan emociones y sentimientos, problemas y experiencias vividas y además de expresarlas, permite que otra persona las comprenda.

Otro punto importante para establecer este tipo de relaciones en la sociedad, es el conocimiento de si mismo, esto es, tener un concepto claro de lo que uno es, como actúa y responde en ciertas situaciones de la vida diaria, cuáles son mis gustos, mis deseos anhelos y mis limites, todo esto con el fin de comprender mejor a las demás personas.

Las Relaciones Humanas en la sociedad, debido a que son el resultado de la interacción constante entre las personas, existen diversos medios en donde podemos entablar algún tipo de relación con las personas que nos rodean. En primero lugar podemos decir que la primer relación que entablamos con nuestros prójimos son las relaciones familiares, ya que la familia es el primer vinculo que se establece siendo pequeños, en segundo lugar las relaciones escolares, que se van formando desde nuestro primer día en el preescolar hasta la universidad, post grados o bien el nivel educativo alcanzado. Otra categoría son las relaciones entabladas con nuestros amigos conocidos de la escuela o bien en el vecindario o actividades extras que realizamos. Las relaciones que establecemos en el ámbito laboral y por supuesto la relación entre pareja.



Comencemos a desglosar los tipos de relaciones existentes en nuestra vida diaria:

**Relaciones Familiares:** Sin lugar a dudas es el primer lugar donde aprendemos a relacionarnos, la forma en que se da la comunicación e interacción familiar influirá en la manera de relacionarnos con la demás gente. Si existen buenos valores y practicas positivas entre las relaciones familiares, estaremos aprendiendo a relacionarnos de buena manera con el resto de la sociedad. Las relaciones familiares implican también la aceptación y valoración de las demás personas, ya que aunque la familia en si es un núcleo de personas con muchos aspectos en común, cada miembro tiene diferentes características individuales que se deben aprender a respetar y aceptar. También es en la familia en donde se aprenden y respetan las primeras reglas, normas y jerarquías que se deben respetar y cumplir y así mismo participar para que este pequeño sistema funcione adecuadamente.

**Relaciones Escolares:** La escuela, si bien enseña materias para nuestro desarrollo intelectual en nuestra vida diaria, también nos muestra nuestras primeras relaciones sociales. Una vez cumplidos los años para entrar al prescolar y hasta el mayor grado que alcancemos en el ámbito educativo, la escuela se vuelve el segundo lugar en importancia para establecer relaciones humanas, es allí donde se practica lo aprendido anteriormente en nuestro círculo familiar. En la escuela aprendemos a regirnos y respetar normas distintas a las normas familiares, además de que aprendemos a convivir por primera vez con gente, niños, maestros, intendentes, directivos, diferentes a los que estamos acostumbrados a convivir en nuestro entorno familiar y es allí donde se practica la tolerancia y el respeto.

**Relaciones de Amistad:** Si bien la escuela es un lugar donde se pueden establecer amistades duraderas, también existen buenos amigos que tenemos cercano al lugar donde vivimos. Al igual que en la familia o en la escuela, las amistades que forman parte de nuestra vida se rigen por medio de lo que anteriormente se viene comentando, una serie de normas que la rigen, es decir, en la amistad entra el respeto, la tolerancia, la aceptación tanto de uno mismo como del otro y la confianza.

**Relaciones en el ámbito laboral:** Las relaciones laborales son las que se establecen como su nombre lo indica, en el lugar de trabajo. Estas relaciones se caracterizan porque en ellas intervienen dos roles importantes, el jefe o empleador,

dueño de la empresa o director de la misma y los empleados o trabajadores, ésta relación está regulada por contratos de trabajo, responsabilidades, deberes, derechos de los trabajadores y el salario.

En esta relación al igual que en las demás, el respeto y la confianza entre trabajadores y directivos o dueño de las empresas dan como resultado un buen ambiente de trabajo y propician que se establezcan relaciones sanas y amistosas entre ambos. Relaciones de pareja: Sin lugar a dudas una de las relaciones importantes en la vida de una persona al igual que la relación familiar, es la que establece con su pareja. En este tipo de relaciones, la confianza, el respeto y la tolerancia son factores sumamente importantes juntamente con el amor, lo cual en ocasiones la hace sumamente complicada ya en ella se establecen vínculos entre las dos personas que van más allá de los vínculos establecidos en otro tipo de relaciones humanas. En ellas, se ven relacionadas las diferentes formas de pensar, las emociones, los sentimientos y distintas maneras de vida que se van uniendo una con la otra, para así construir una nueva forma de vivir y de enseñar a su nueva familia. Es así como se explican los diferentes tipos de relaciones humanas que pueden existir o al menos las que se consideran que son las que más se presentan en la sociedad. Hay que tomar en cuenta que en ellas siempre influyen el respeto y la tolerancia, así como la educación, valores y convivencia familiares para saber de que manera serán nuestras relaciones con los demás. En groso modo, de esta manera se explican las relaciones humanas, sus tipos y características, visto desde el punto de vista social y psicológico. (Artículo elaborado por: Psic. Metida Maheli Rodríguez García)

## **1.2. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Esta parte se encarga del estado del problema. Es la explicación de cómo se manifiesta el problema en el contexto de estudio, qué características tiene el problema de la institución.

Las principales condiciones de contexto mundial que se consideran porque están potenciando la realización de cambios sustantivos en los modos de gestionar las organizaciones, incluso las educativas, aluden la relevancia de la aplicación de la comunicación organizacional interna en la gestión escolar en los establecimientos educativos, para posibilitar el desarrollo y mantenimiento de las instituciones educativas en el siglo XXI, en el marco del fortalecimiento de la educación pública, de la mejora continua y de establecer una educación con calidad, con equidad y con participación. Para especificar esta realidad se abordan los principales fenómenos de orden mundial, las organizaciones sociales y la comunicación organizacional interna, la organización escolar, el Sistema Educativo Nacional y reforma educacional y gestión escolar.

Desde el enfoque social, plantea Aguaded (2010:1), se puede hablar con cierta propiedad de una «era postmodernista», configurada por un conjunto de rasgos más o menos determinados que valen para singularizar la sociedad de los años de fines del milenio; asimismo, entre sus demarcaciones más características y propias se identifican las etiquetas de «sociedad del consumo y del bienestar» y «sociedad de la información» dado que la precisan y constituyen de mejor manera.

La globalización se aprecia en cuanto promueve la ruptura de las fronteras visibles entre las regiones y los estados porque a partir de este movimiento se conforma la denominada “aldea global” y referencia, principalmente, la mundialización de la economía, del comercio y de la creación de un pensamiento único. Por otra parte, se tienen en cuenta componentes sustantivos de la aldea global como la red económica, el empleo del idioma inglés y el uso de las tecnologías para favorecer la comunicación.

La convergencia de dichos procesos se piensa han potenciado la generación de la cultura de la globalización, se fundamenta en actitudes con connotación identitaria como las de pertenecer a una entidad y la de compartir con sus integrantes; su desarrollo a escala planetaria al parecer genera implicancias de tipo económico,

político, social, educacional, entre otros, a nivel regional y local; además, desde este enfoque, la cultura de la globalización se sostiene en un sistema de relaciones tendiente a conectar en red a la sociedad mediante el empleo de las tecnologías de la información y de la comunicación. Acertadamente, Auge (2007:1) desde el enfoque etnológico plantea como en una cultura las relaciones deben ser, en primer lugar, concebibles en términos de simbolizar un nexo entre las personas que se reconocen como integrantes de una colectividad y; en segundo lugar, gestionables en el sentido de instituirse en organizaciones que las actualizan; e, inclusive, hoy día, se tiene presente en la estructura y cultura del centro escolar la existencia de sistemas de relaciones orientadas a desempeñar principios, valores y modos de actuar correspondientes a la cultura de la globalización.

La sociedad de la información se estima porque alude a la transmisión de la información mediante el empleo de las tecnologías de la información y de la comunicación, como la telefonía, la web, la televisión satelital. Respecto de ello, se aprecia, en consonancia con Delors (1997:37), como las nuevas tecnologías han promovido la entrada de la humanidad en la época de la comunicación universal, dado que al eliminar la distancia aportan de forma poderosa para crear las sociedades del mañana, las cuales en consecuencia no corresponderán a arquetipos del pasado. A este respecto, se menciona a Mattelart (2003:10) para indicar que frente a la definición particular y unívoca de “conocimiento”, opta por la expresión Sociedad de los Saberes para todas las personas y por todas las personas, con el objeto de nombrar el plan de sociedad equitativa, obteniendo beneficio de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

En particular, se toma en cuenta a la sociedad de la información, de acuerdo a Aguadad (2002:13) al citar a Mattelart (1995: 19 y ss.), porque conforma una «sociedad del flujo», donde la comunicación se transforma en un modo de ordenamiento del mundo, integra los medios y la circulación e intercambio entre los seres humanos; asimismo, Mattelart (1995:109) alude el «culto a la red», a la «ciudad comunitaria» con el objeto de abordar unas sociedades que incrementan el establecimiento de conexiones entre sí, mediante el empleo de las redes de la

información y la comunicación, cuyo razonamiento trata el funcionamiento de modo mundial, como expresa este autor en el texto *La comunicación-mundo* (Mattelart, 1993).

A este respecto, se considera a Gámez (2007:11) al indicar el gran desarrollo de las tecnologías y de la profesionalización de las prácticas, porque tornan a la comunicación como un emblema de las sociedades del tercer milenio; al parecer la comunicación se sustenta, de forma importante, en las nuevas tecnologías y en la profesionalización de las prácticas ya que se enfocan a posibilitar transmitir información de diversos tipos y a cualquier persona, desde las organizaciones, desde cualquier lugar y tiempo con el objeto de satisfacer las necesidades de los usuarios en relación a sus intereses y expectativas en el contexto de su desenvolvimiento personal, social y laboral; asimismo, señala que en el caso de las organizaciones educativas, esta situación le favorece su funcionamiento cotidiano junto con proyectar su visión de futuro a través de identificar, comprender y asumir las tendencias a nivel mundial y regional de la ciencias, de las tecnologías de la comunicación e información, de la economía, entre otras.

En el campo de las organizaciones se tiene en cuenta la comunicación porque promueve la relación entre los integrantes de la organización con el sistema de objetivos definidos. En estos términos, se valora a Emanuelli (2000:1) al sostener a través de Annie Bartoli, que la organización y la comunicación están vinculadas para el funcionamiento de la empresa, motivada por los deseos de alcanzar resultados; asimismo, plantea que dicho vínculo tiene dos componentes, el primero es el político conformado por medios de una estrategia global en la que inciden y, el segundo integrado por lo sociocultural compuesto por los valores, las representaciones y los fenómenos de poder que influyen la organización y la comunicación.

Sobre esta materia, la comunicación interna es concebida por Castillo (2004:271) como el tipo de comunicación orientada hacia los públicos internos de la

organización, dado que Rodríguez (1991:32), la define como agregado de acciones realizadas en una organización, con el objeto de alcanzar la generación y el mantenimiento de relaciones adecuadas con y entre sus integrantes, a través del empleo de diversos medios de comunicación que los conserven informados, unidos y estimulados para aportar con su labor a la consecución de los objetivos organizacionales. Por tanto, se estima de acuerdo a este especialista a la comunicación interna como canal de comunicación entre los integrantes de la entidad organizativa, porque mediante ella se produce un flujo de comunicación que circula en todos los sentidos para informar y disponer de información, y se lleva a cabo mediante canales formales o comunicación formal y a través de relaciones informales o comunicación informal.

Este planteamiento, se piensa concierne a la organización educativa porque Antúnez (2000:15) la concibe desde su significado institucional, siguiendo a García Hoz, como la comunidad constituida mayoritariamente por maestros y estudiantes y aplicada específicamente a la educación. Asimismo, Antúnez cita a Tyler para referenciarla como entidad de tipo administrativo local, dedicada a la instrucción del joven de forma presencial y que generalmente tiene una sola sede.

En suma, se significa al nuevo milenio como caracterizado por la globalización, la sociedad del conocimiento, la sociedad de la información, en general; y, por las Reformas educativas, políticas y normativas establecidas en el Sistema Educativo Nacional, en particular, configuran un contexto que exige la mejora de la gestión escolar en el establecimiento educativo, con la finalidad de alcanzar la educación con calidad, con equidad y con participación en donde la función de comunicación organizacional interna es sustantiva tanto para el desarrollo como para el mantenimiento de la organización educativa.

## **1.5.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de a dónde quiere ir el analista con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad.

#### 1.4.1. Paradigma y modalidad de la Investigación

El paradigma que asumimos es el denominado paradigma cualitativo, porque es una investigación propositiva.

#### 1.4.2. Contexto y modalidad de la Investigación

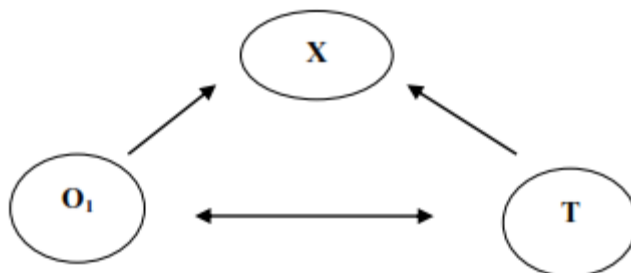
Nuestra investigación se realizó en la institución educativa N.º 821183, “San Antonio de Agomarca, de la ciudad de Cajamarca.

Los sujetos de la investigación, fueron: 05 docentes, 02 directivos y 01 administrativo.

#### 1.4.3. Diseño de investigación

El trabajo estuvo diseñado en dos fases: primero en la que hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional, que nos permitió conocer la realidad del estudio y seleccionar las técnicas de investigación. En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

**Nivel:** Básico  
**Tipo:** No experimental  
**Diseño:**



Donde:



X = Propuesta de un programa comunicación gerencial.

O1= Diagnóstico

T = Modelo teórico de las relaciones humanas

#### **1.4.4. Metodología aplicada en la investigación**

Esta investigación es de tipo descriptiva- propositiva (proyectiva) en tanto intenta proponer soluciones a una situación determinada. Como menciona Ramírez (2008), citado por Hurtado, esto implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. De manera similar Hurtado (2007) asume que este tipo de investigación, consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, que a partir de un diagnóstico precisa las necesidades del momento, los proceso explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

Es descriptiva porque pretende presentar la situación en la que se da la gestión educativa en la Institución Educativa N.º 821183, San Antonio de Agomarca, teniendo en cuenta las competencias de los directivos en opinión de ellos mismos, de los profesores y personal administrativo. Es propositiva dado que la investigación permitió formular las competencias sobre la comunicación gerencial que a nuestro criterio deben tener los directivos que tienen la responsabilidad de direccionar los destinos de las instituciones educativas del nivel primario de nuestra ciudad de Cajamarca.

#### **1.4.5. Población y Muestra**

- **Población:** Estuvo conformada por los docentes, directivos y personal administrativo de la institución educativa N.º 821183, “San Antonio de Agomarca, de la ciudad de Cajamarca.
- **Muestra:** La muestra de estudio es de tipo no probabilística y se eligió a criterio de los investigadores. Fueron: 05 docentes, 02 directivos y 01 administrativo.

#### **1.4.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

**Materiales:** papel, cd, computadoras, diapositivas, plumones, lápices, papel A4 y otros.

**Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.** Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación fueron:



#### **1.4.7.Procedimientos para la Recolección de Datos**

En la primera etapa de la recolección de datos, se ordenó de la siguiente manera:

- Se explicó en que consiste el trabajo de investigación a docentes, directivos y personal administrativo de la institución educativa N.º 821183, “San Antonio de Agomarca, de la ciudad de Cajamarca.
- Se repartió los consentimientos informados a los participantes para su conocimiento de la investigación.
- Se administró el instrumento a quienes firmaron los consentimientos informados, posteriormente se dedicaron a resolverlos.
- Todo este procedimiento se aplicó en la institución educativa N.º 821183, San Antonio de Agomarca, de la ciudad de Cajamarca.
- Se ingresó todos los datos obtenidos, en una base general.
- Para el análisis estadístico, se aplicó la estadística descriptiva, para determinar el efecto de dicho programa.
- Se obtuvo, cuadros estadísticos mediante el paquete estadístico SPSS.
- Se realizó la interpretación de los resultados obtenidos.

- En la tercera etapa y última se redactó las conclusiones y recomendaciones sobre dicha investigación.

#### **1.4.8. Análisis Estadístico de los Datos**

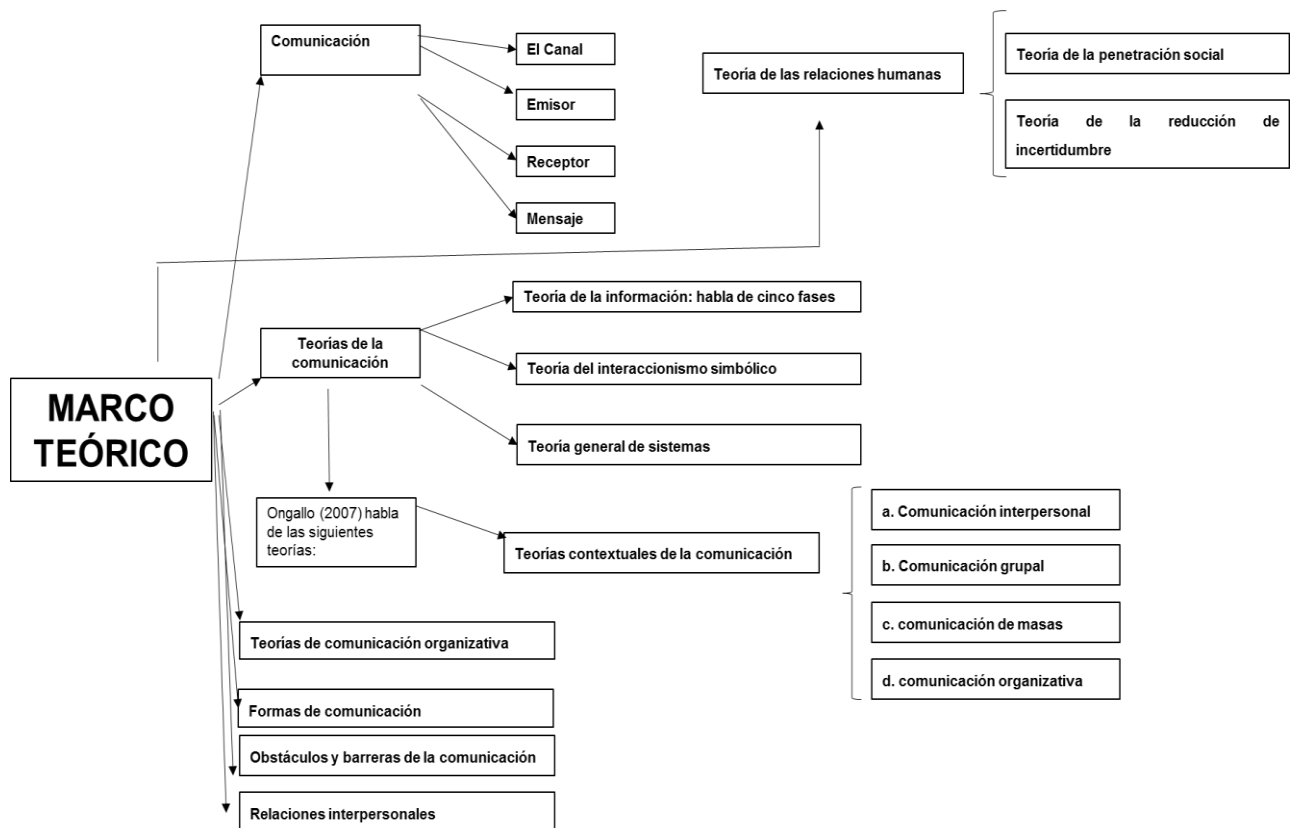
Los datos obtenidos fueron incorporados en una base de datos en Microsoft Excel y analizados con el programa (SPSS) versión 16. De esta forma, se obtuvieron frecuencias simples y tablas cruzadas. Se analizaron con la estadística descriptiva

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

**RESUMEN DEL CAPÍTULO:** El presente capítulo está comprendido con el conjunto de trabajos de investigaciones que anteceden a nuestro estudio. Hemos abordado las diferentes concepciones sobre comunicación y sus teorías

El Marco Teórico, es el estudio y sistematización de aquellas teorías precedentes, que pueden ayudar en el análisis del problema de investigar. La elaboración del marco teórico, se realiza mediante: teorías, conceptos, variables, leyes y modelos que existen en la ciencia.



## **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Ochoa (2002), realizó una investigación titulada: Plan de estrategias gerenciales para el desempeño de un liderazgo transformacional dirigido a los directores de los preescolares del municipio Araure estado Portuguesa, para optar al título de especialista de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. En este trabajo se implementa un plan de estrategias gerenciales para el desempeño de un liderazgo transformacional, dirigido a directivos de preescolares del municipio Araure, estado Portuguesa. La población estuvo constituida por 17 directores de las mencionadas instituciones. El diagnóstico se realiza a fin de determinar el estilo de liderazgo utilizado por los directores y un sondeo de opinión para explorar la disposición de los directores a participar en el plan de estrategias gerenciales para el desempeño de un liderazgo transformacional. Estos resultados permitieron diagnosticar que la mayoría no aplican este tipo de liderazgo al cumplir con sus funciones gerenciales, los mismos manifiestan que mantienen una estrecha comunicación con los docentes; pero se percibe que los directores se contradicen al señalar que algunas veces protegen a estos ante situaciones conflictivas.

Por otro lado, Bracho (2003) realizó una investigación titulada: Programa de capacitación sobre liderazgo comunitario dirigido a los docentes de las escuelas básicas del municipio Bruzual sector escolar N° 4 Estado Yaracuy, para optar al título de Magíster de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. En este trabajo se considera que la educación del presente siglo XXI, requiere de cambios significativos por lo que amerita que el docente presente un liderazgo transformacional, que movilice a grupos y logre importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Es por ello que el estudio desarrollado, tiene por objetivo proponer un programa de capacitación sobre liderazgo comunitario dirigido a los docentes de las escuelas básicas del municipio Bruzual sector escolar N° 4 sectores 2 Yaracuy. Para el diagnóstico se validó un instrumento de 22 ítems con escala tipo Likert mediante juicio de expertos, su confiabilidad se midió mediante Alfa de

Cronbach con resultado 0.82. La población constó de 185 docentes, y la muestra estuvo conformada por 123, la cual fue extraída por medio del muestreo estratificado. Los resultados del diagnóstico demostraron que los sujetos en estudio poseen poco conocimiento teórico sobre liderazgo y que en lo particular ameritan de habilidades y estrategias que les permitan desarrollar un efectivo liderazgo comunitario. La propuesta fue diseñada atendiendo a las necesidades detectadas y se centró en contenidos teóricos que permitirán visualizar el nuevo rol del liderazgo hacia las necesidades comunitarias que debe cumplir el docente actual. Bracho recomienda que los docentes de las escuelas deberían cumplir con las funciones que los líderes comunitarios se ven impedidas en cumplir debido a sus limitaciones.

Salazar, María (2005) en su tesis titulada “Investigación – acción y comunicación en una organización educativa: Un estudio de caso” para optar el grado de magister en Comunicación y Educación, en la Universidad de Viña del Mar-Chile, 2005, ofrece aportes que se revisa a continuación: los propósitos de esta investigación, en primer lugar, estuvieron dirigidos a develar las problemáticas que subyacían en la acción de una organización escolar con sus complejidades propias a investigación acción es un proceso de análisis sobre una realidad, que parte de los problemas cotidianos de una organización y desde la visión de quienes lo viven a través de una reflexión y acción sobre los mismos. Concluye que la comunicación participativa es fundamental porque las personas involucradas para conocer las prácticas y establecer un proceso, interactúan, coordinan sus conocimientos, esfuerzos y energías a fin de percibir y comprender sus experiencias, acciones, emociones, motivaciones, etcétera. De esta manera la investigación se transforma en colaborativa porque el equipo de investigadores, delimita el marco de problemas motivo de estudio, construye en forma crítica y cooperativamente el proceso para efectuar la indagación, y así poder encauzar las acciones hacia la obtención de un objetivo común: el cambio de comportamiento. Al mismo tiempo, van logrando el aprendizaje de una metodología de comunicación y acción compartida.

Macias Cortez (2003), realizó una investigación sobre teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones: Contexto y caracterización”; tuvo como objetivo general: aproximarse a estudiar como los grupos de trabajo desde la perspectiva de la comunicación, mediante el análisis de dos teorías, la teoría funcional en la toma de decisiones de grupo, desarrollada por Gouran e Hirokawa y la teoría de la estructura en la comunicación de grupos pequeños, desarrollada por Pool. Dicha investigación concluyo: las teorías de la comunicación presuponen y le sirve como fundamento, para eficaz realización del trabajo en la institución educativa. La teoría funcional desarrollada por Guaran y sus colegas es una propuesta teórica que deriva del fenomenalismo y que pertenece a las teorías generales junto con la teoría de la Estructuración. Tiene como objeto de estudio el proceso de toma de decisiones en los grupos pequeños. Se basa en la interacción y sus consecuencias y pretende explicar la relación entre la comunicación y la forma como los grupos toman decisiones de calidad; persigue demostrar que los grupos tienen una probabilidad más alta de alcanzar decisiones efectivas cuando concurren bajo circunstancias en donde la comunicación sirve para asegurar que los requerimientos esenciales de la tarea son satisfechos.

Uribe (2010) en un artículo presentado en el I Coloquio Iberoamericano la Evaluación de la Docencia Universitaria y no Universitaria: Retos y Perspectivas, manifiesta que una de las iniciativas realizadas en Chile fue el estudio y desarrollo de perfiles de competencias para directivos. Durante 2008 y 2009 se han levantado perfiles de competencias que, contextualizadas pueden constituirse en un referente que permiten identificar las habilidades fundamentales para un liderazgo escolar, una dimensión del desarrollo profesional atractivo y desafiante para los profesores. Se han distinguido tres ámbitos propios de la gestión directiva: institucional, curricular y de convivencia, las cuales se asocian a las competencias funcionales; las competencias conductuales están asociadas al liderazgo directivo,

gestión de la innovación, compromiso social, comunicación para la interacción y trabajo en equipo.

A un directivo escolar se le juzga por los resultados obtenidos en su desempeño durante el año escolar. Los directivos tienen como propósito fundamental alcanzar los objetivos globales institucionales que de manera democrática y participativa han desarrollado junto con el colectivo escolar. La efectividad del directivo implica el saber hacer, el poder hacer y el querer hacer.

El papel del director, que busca un mejoramiento cualitativo incluye demandas del entorno interno como la priorización de los procesos educativos, la concepción del Centro como Proyecto Educativo, el tomar en cuenta las distintas características generacionales de los sujetos del proceso educativo, pero también incluye demandas externas como la transparencia económica ante la sociedad y la integración del centro a las necesidades de la comunidad. De las demandas se deducen las competencias del director y de éstas las acciones (Gonzales, 2006).

Ramiro (2010), realizó una investigación: La comunicación interna y clima laboral en la empresa agroindustrial San Jacinto S.A. En la investigación detectó fallas y carencias como consecuencia de las deficiencias comunicativas; además, registró y analizó los medios de comunicación para identificar su discurso comunicacional; identificó asimismo las necesidades de comunicación de los públicos internos de la empresa y los aspectos que medien en su clima laboral.

Leiva (2008), realizó una investigación: Programa de estrategias de trabajo en equipo para optimización de las relaciones interpersonales entre docentes de la Institución Educativa Primaria Publica N° 82925 – El Mote- Contumazá – 2006”, tuvo como objetivo general el de elaborar un programa de estrategias de trabajo



en equipo para contribuir a la optimización de las relaciones interpersonales entre docentes y arribo a las siguientes conclusiones: El 75% de docentes afirman que no existe comprensión entre ellos y el director, por lo que las relaciones interpersonales no son las adecuadas. Mediante la aplicación de la Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría de la Inteligencia Emocional y la Teoría del Sistema Social Cooperativo se pudo elaborar un programa de estrategias de trabajo en equipo que contribuirá a optimizar las relaciones interpersonales entre docentes. El programa de estrategias de trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales entre docentes, ha consistido en la motivación del personal, adopción de objetivos comunes, normas y roles asumidos por consenso y reflexión metacognitiva del equipo.

Arévalo (2014), dicha investigación: clima escolar y niveles de interacción; en estudiantes de secundarios del Colegio Claretiano de Trujillo. Llego a las siguientes conclusiones: que la interacción social de los alumnos secundarios del colegio Claretiano de la ciudad de Trujillo, es independiente del clima social escolar, a excepción de las áreas de implicación, afiliación, ayuda, tareas, claridad y las dimensiones de relaciones y Autorrealización, donde sí existen diferencias significativas entre los grupos contrastados.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Comunicación.**

El ser humano para poder relacionarse con los otros, expresar sus necesidades y sentimientos, necesita de la comunicación, motivo por el cual se desarrollara el planteamiento teórico que tienen las aportaciones de diferentes autores sobre esta variable.

Etimológicamente, la palabra “comunicación” viene del latín *comunicare* que en su primera acepción significa: “hacer a otro participe de lo que uno tiene que intercambiar, compartir, poner en común” (Pretel y Sañudo, 2010).

Según el autor, Profesora Magdalena Elizondo Torres (1990), en su libro *Asertividad y Escucha activa en el Ámbito Académico*, ha esclarecido el papel de la actividad y la comunicación en la sociabilización del docente. En el “enfoque histórico cultural como fundamento de una concepción pedagógica”, explica el desarrollo psíquico humano y la formación de la personalidad”.

El plano interpsicológico, es el plano de la comunicación, donde la actuación del sujeto ocurre con la ayuda del prójimo. La concepción histórico – cultural desarrollada por Elizondo permite comprender el aprendizaje como una actividad social y no como un proceso de realización individual.

Según Elizondo (1990), opina que el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. La comunicación implica la transmisión de una determinada información. La información como la comunicación supone un proceso; los elementos que aparecen en el mismo son:

**Código:** El código es un sistema de signos y reglas para combinarlos, que por un lado es arbitrario y por otra parte debe de estar organizado de antemano. El proceso de comunicación que emplea ese código precisa de un canal para la transmisión de las señales.

**El Canal:** Sería el medio físico a través del cual se transmite la comunicación.

**Emisor:** Es la persona que se encarga de transmitir el mensaje. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, es decir, realiza un proceso de codificación; codifica el mensaje.

**Receptor:** será aquella persona a quien va dirigida la comunicación; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, descodifica el mensaje. Naturalmente tiene que haber algo que comunicar, un contenido y un proceso que con sus aspectos previos y sus consecuencias motive.

**Mensaje:** Se refiere al contenido de lo que se pretende comunicar.

En la actualidad y desde tiempos remotos la comunicación es importante ya que gracias la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad (de comunicaciones), el avance no hubiera sido posible en ningún sentido. No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados, además es indispensable para lograr la necesita coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización.

El autor Elizondo (1990) indica, que es preciso recordar que cada persona es diferente y que esas diferencias es el producto de diversas culturas y ambientes familiares, que cada persona posee diferentes personalidades, habilidades, gustos actitudes cuando se convive con otra. En estos factores se encuentra la edad, el sexo, la apariencia física, la educación, la religión, la política, etc.

### 2.1.2. Teorías de la comunicación

La diversidad de conceptos sobre la comunicación, hace se generen postulados teóricos que estudian los procesos de la comunicación, entre los cuales tenemos:

Ovejero-Bernal (2007) habla de las siguientes teorías de la comunicación:

**Teoría de la información: habla de cinco fases que son:** 1) Fuente o cerebro del comunicante, que es en definitiva quien genera los mensajes; 2) Transmisor, o codificador del mensaje en términos gestuales, fónicos, hablados o escritos; 3) Canal, o vehículo que cubre la distancia espacial entre comunicante y receptor; 4) Receptor, que, obviamente es quien recibe el mensaje; y 5) Destino o cerebro del receptor. siguiendo esta teoría, los psicólogos de corte conductista definen la comunicación como «respuesta discriminativa que realiza un organismo ante un estímulo.

**Teoría del interaccionismo simbólico:** en esta teoría el ser humano tiene fuertes deseos de entender, con motivaciones de hallar significado y dotado de una original capacidad de intercambio conceptual y simbólica.

**Teoría general de sistemas:** El hombre no es un autómatas programado para responder de una forma rígida a las presiones ambientales, sino que se constituye en un sistema dinámico en constante interacción con su entorno.

Por su parte, Ongallo (2007) habla de las siguientes teorías:

**Teorías contextuales de la comunicación:** la comunicación es considerada en términos de los lugares en los que se lleva a cabo y son los siguientes:

**a. Comunicación interpersonal:** Habla de los axiomas básicos de la comunicación que son:

- ☐ Un individuo no puede no comunicar: Este axioma asegura que toda conducta es por sí, comunicativa.
- ☐ Toda comunicación tiene un contenido y un aspecto relacional denominado meta comunicación: Cuando dos individuos están manteniendo una comunicación, se está produciendo simultáneamente una comunicación de actitudes, formas, modos de expresión y lenguaje no verbal.
- ☐ Las unidades o sintagmas de la comunicación no son una suma de elementos aislados. El orden, la secuencia de las unidades comunicativas, es muy importante a la hora de prefijar el contexto y el resultado de la propia comunicación.
- ☐ Los seres humanos pueden comunicarse de formas analógica y digital: este axioma afirma que el código digital más usual en los procesos de comunicación humana es el lenguaje.
- ☐ La diferencia entre los conceptos de interacción simétrica y complementaria. Las interacciones simétricas son aquellas que reflejan un mismo nivel de comunicación entre los agentes de la misma: un matrimonio dialogando, por el contrario, una relación entre dos personas con distintos niveles.

**b. Comunicación grupal:** Los individuos no pueden prescindir de los grupos humanos a los que pertenecen y con los que se identifican. De ahí, se resalta la importancia de la cohesión, porque un grupo altamente cohesionado maneja una muy buena comunicación.

**c. comunicación de masas:** Los mensajes de los medios de comunicación de masas son capaces de generar múltiples niveles de significados potenciales.

**d. comunicación organizativa:** La organización es un sistema de actividad continua orientada a un objetivo, por lo tanto la comunicación es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información para relacionar las necesidades e intereses de la empresa.

### **2.1.3. Teorías de comunicación organizativa:**

La comunicación es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas. Pero también es necesario tener en cuenta la finalidad de la organización, que podría definirse como la obligación de suministrar a sus clientes o socios ya sea un bien o un servicio en las mejores condiciones aceptables para ellos (relación calidad-precio, servicio de posventa y otros). Esto impone a la organización la necesidad de sobrevivir y desarrollarse” (Ongallo, 2007, p. 49). Si se da una relación positiva entre cohesión y las normas del grupo, la comunicación es altamente positiva y se logra la eficacia del grupo; así mismo, se van generando redes informales que se van caracterizando por la simetría (grado de interconexión de los miembros), fuerza (frecuencia de interacción), reciprocidad (Correspondencia del proceso de comunicación), contenido (determina el nivel de la comunicación) y modo (como se archiva la información y que canal se está utilizando).

En esa medida West en el (2002) define la siguiente teoría:

Teoría de la interacción simbólica: Sostiene que los individuos construyen significados por medio de los procesos de la comunicación porque el significado no es intrínseco a nada. Se construye interpretativamente entre las personas que fabrican los significados. De hecho el objetivo de la interacción, según la

interacción simbólica es crear significado compartido. Esta es la razón por la que es extremadamente difícil, sino imposible, comunicarse sin significado compartido. Por lo tanto el significado es lo que ocurre en las personas. Los significados son “productos sociales” o “creaciones que se forman en y a través de las actividades que definen a las personas al interactuar.

Las teorías antes expuestas constituyen una evolución y una discusión permanente de la comunicación, donde la sociedad de la información va creando nuevas realidades culturales donde la comunicación se convierte en una meta, para tener resultados positivos en el proceso comunicativo o generar estrategias para eliminar las barras que impiden la comunicación fluida y entendida.

#### **2.1.4. Formas de comunicación**

En las formas de lenguaje encontramos la comunicación verbal y no verbal García y Avilés (2015), expresa que la comunicación verbal es aquella en la que interviene el lenguaje. Por lenguaje se entiende primeramente un sistema de códigos con el que se designan los objetos del mundo exterior, sus acciones, cualidades y relaciones. La comunicación verbal va más allá de las acciones audibles (llanto, risa, gritos, gemidos, etc.) y se basa en la palabra. Se estructura mediante sonidos articulados que adquieren un significado, cuya combinación puede expresar ideas más complejas. Este hecho se conoce comúnmente como el acto del habla.

También, la comunicación verbal posee dos formas, la verbal que se da a través de los signos orales y las palabras habladas y la forma escrita que se da por medio de la representación gráfica de signos.

La comunicación no verbal surge una parte de forma innata y la otra parte se aprende por la imitación de códigos socialmente establecidos. Los gestos, posturas, expresiones, miradas e incluso los accesorios que usamos al vestir, proporcionan información a quienes nos rodean. La mayoría de las veces, dicha

información es una forma de refuerzo o complemento de los mensajes que formulamos con la palabra; en otras, estos pueden verse distorsionados. Este fenómeno se debe a que buena parte de la información que transmitimos de modo no verbal está relacionada con nuestras emociones, más que con el intelecto.

Las relaciones comunicativas dependen de tres factores esenciales: las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal. Generalmente, el componente verbal se utiliza para transmitir información y el no verbal para comunicar estados de ánimo y actitudes personales.

Según, Teixidó (1999), las formas de comunicación juegan un papel muy importante en las relaciones interpersonales a nivel familiar, laboral y social, porque al tomar en cuenta las palabras, el significado que les damos y el contexto que se utiliza, genera una comunicación efectiva donde hay precisión, claridad y bidireccionalidad. Por lo tanto la comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación interpersonal es categorizada como sincrónica vs. asincrónica. Técnicamente, cuando el mensaje de una comunicación es transmitido y recibido simultáneamente se llama “sincrónico”; entre este tipo de mensaje, la comunicación verbal es reconocida como prevalente. La comunicación verbal casi siempre es sincrónica y potencialmente de naturaleza interruptora; sin embargo, los investigadores que han estudiado la comunicación convencional considerada por una persona como intencional fue percibida como interruptora por la persona que está siendo abordada. Si la comunicación verbal es interruptora, parece ser una cuestión subjetiva; en consecuencia, la frecuencia de las interrupciones reportadas podría ser subestimada (García et al., 2013).

Igualmente dentro de las formas de comunicación encontramos que en las organizaciones se maneja la comunicación interna, y esta es definida por Gómez y Prowes (2011) de la siguiente manera.



La comunicación interna, como un valor que tiene la empresa, se define como el objeto de diagnóstico de la cultura organizacional, ya que las creencias y supuestos de las personas en la organización tienen una conexión con la forma en que se da la comunicación interna, que le otorgan un carácter a la organización (Bridges, 2000; Fernández y Hogan, 2003). La comunicación interna puede dividirse en: a) comunicación ascendente, b) descendente y c) horizontal (Costa, 1999; Lucas Marín, 1998). Por otra parte, la comunicación ascendente se refiere al flujo de información de los niveles inferiores a los niveles superiores de autoridad. Ese proceso requiere iniciativa, acciones positivas, sensibilidad a señales débiles y capacidad de adaptación a los diferentes canales de información proveniente de los empleados. La comunicación descendente se define como el flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores. Casi la mitad de las comunicaciones esenciales tienen lugar con subordinados, mientras que el resto se divide entre los superiores, colegas y receptores externos (Gómez y Prowesk, 2011).

La comunicación horizontal es otra forma de comunicación y esta se da entre las personas con el mismo nivel jerárquico. Es necesaria para la coordinación de trabajo con personal de otras áreas. También ocurre porque las personas prefieren la naturaleza informal de esta comunicación. Entre tanto, la comunicación informal en las organizaciones se refiere al chisme que coexiste con el sistema de comunicación formal de los administradores. Aunque este tipo de información tiende a transmitirse verbalmente, también puede estar escrita. “La comunicación como punto de partida para el análisis de la cultura organizacional, asume el lenguaje (códigos verbales y no verbales), como la herramienta principal de trabajo” (Gómez & Prowesk, 2011)

A partir de este texto puede verificarse la importancia de la comunicación en los diferentes niveles de la organización, comunicación que tiene características diferentes dependiendo de la dirección o forma de comunicación que dentro de ella se da.

### **2.1.5. Obstáculos y barreras de la comunicación**

La comunicación no siempre es positiva por las barreras u obstáculos que se presentan cuando se transmite el mensaje, es así como García et al. (2013), hablan de los obstáculos que se presentan en el proceso de la comunicación:

□ Las diferencias de percepción, donde el punto de vista que tiene una persona sobre la realidad, los conocimientos y las experiencias previas puede generar que se interprete una idea de forma diferente, considerándose estas discrepancias como uno de los obstáculos más comunes en la comunicación. Como consecuencia, pueden llegar a percibir un mismo fenómeno desde diferentes perspectivas y reaccionar de manera distinta, por ejemplo, con hostilidad, tolerancia, molestia, amor, entre otros.

□ La distancia física, que implica que las personas dispuestas en un mismo lugar de trabajo pueden establecer una mejor comunicación y verificar a través de la retroalimentación la comprensión o no del mensaje, lo contrario sucede en una organización donde los departamentos están ubicados en lugares lejanos, pudiendo crear dificultades en la comunicación.

□ El filtrado, el cual hace referencia a la alteración intencionada de la información, de modo que el receptor la considere positiva.

Teixido (1999), expresa que durante el proceso de decodificación que lleva a cabo el receptor, es posible que se produzcan interferencias que dificulten o impidan la comprensión del mensaje en los mismo términos en los que había sido generado y codificado. Las barreras que afectan el mensaje pueden bloquear la comunicación, filtrar parte de su significado o inducir a errores. Por lo tanto las barreras se pueden agrupar en tres grupos:

□ Las barreras físicas: Se deben a interferencias ambientales como son el ruido inoportuno, el susurro de algunas personas, la acústica de la sala, etc.

□ Las barreras semánticas: Aparecen cuando se hace una interpretación errónea de los signos lingüísticos: cuando nos equivocamos en la elección de una palabra, cuando damos a una palabra el significado que no le corresponde, cuando no encontramos la palabra adecuada para expresar una idea o una sensación.

□ Las barreras personales: Derivan de las emociones y los sentimientos, de los rasgos de personalidad de las personas, de los déficits comunicativos: no saber escuchar.

Estas barreras de comunicación se presentan en todas las organizaciones, es por ello que se pretende identificar si hay comunicación deficiente entre los docentes del colegio Santa Clara de Asís, y saber si la comunicación está determinada por factores personales que se asocian con los niveles jerárquicos o al ejercicio de roles.

#### **2.1.6. Relaciones interpersonales**

El ser humano por naturaleza es un ser social, se desarrolla como persona a medida que se relaciona con los otros, por lo tanto se hace inherente las relaciones interpersonales para cubrir una de sus necesidades básicas, generando vínculos de amistad, de reconocimiento y de respeto por el otro. Por ello encontramos diferentes autores hablando de la importancia de las relaciones interpersonales para poder progresar en todo sentido.

Zaldívar, D (2010), citado por Aguilarte et al. (2010) define que las personas en el transcurso de su vida se relacionan con los padres, hijos, amistades, compañeros de diferentes contextos, entre otros, y que a través de estas relaciones se intercambian formas de sentir y de ver la vida; además de compartir necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones las denomina relaciones interpersonales. La

cual es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social (Temas de orientación, 2014)

Así mismo Ovejero-Vernal ilustra que:

Algo tan central en psicología social como son las relaciones interpersonales dependen en gran medida de la percepción social: nos comportamos con los demás según les percibamos. A veces ocurre incluso que nos hacemos una primera impresión, positiva o negativa, de alguien a quien ni siquiera conocemos. Pues bien, ello influye fuertemente en cómo nos comportamos con él. De ahí la enorme importancia que para la conducta social tendrá la percepción de personas y la formación de impresiones. Como escriben Perlman y Cozby (1985, pág. 149), los procesos básicos para saber cómo llegamos a conocer a otras personas e interactuar con ellas son un aspecto clave en la comprensión de todas las relaciones sociales (2007, p. 130)

Al resaltar que las relaciones interpersonales contribuyen al sello de nuestra identidad personal.

No es posible llegar a ser persona, y por tanto lograr una madurez emocional, si se permanece solitario. El ser humano es un ser social y desde su nacimiento requiere de los otros para lograr desarrollarse como persona; la persona humana no es algo ya dado sino que se va formando, poco a poco, por medio de la relación con los otros. De todas las relaciones con los otros que influyen en la adquisición de nuestra madurez emocional, las más importantes y decisivas son las de la madre y las del padre, como dice John Bowlby, deben ser una “base segura” que le permitan comunicarse con los demás (Arbelaéz, 2014).

En esta perspectiva se hace necesario distinguir dos tipos de relaciones: La relación superficial y la relación profunda. En la primera socializan al hombre pero no lo comunican a nivel de su Yo profundo, ni suprimen su soledad (la música, la computadoras, la radio). En cambio en las relaciones profundas se da

la comunicación Yo - Tú en el ámbito intersubjetivo, permite la realización personal y afectiva.

De acuerdo con lo anterior se evidencia que las relaciones interpersonales constituyen un papel fundamental para progresar y tener éxito en la vida porque aportan al desarrollo integral de la persona, es por esto que en el campo laboral día a día nos relacionamos con un sin número de personas, con sus propias experiencias, conocimientos y formas de vida que influye de cierta forma en los rendimientos laborales individuales y colectivos; es así como Pinilla (1992), aduce que:

Los problemas de las relaciones del trabajo son fundamentalmente problemas de trato humano. Quien posee el secreto de saber tratar a la gente, sabe fomentar buenas relaciones del trabajo. Para dirigir las relaciones del trabajo se debe conocer a la gente, como individuos y como grupos, y saber comunicarse con ella, comprenderla y ayudarla. Para ello es necesario haberse despojado de todo aquello que divide y separa en la relación humana: la soberbia, el orgullo, el sentimiento de superioridad, la indiferencia frente a lo humano, el espíritu de intriga, la hipocresía, la deslealtad, la timidez y la cobardía. Para tener éxito en establecer positivos vínculos con el personal se requiere sincero y profundo respeto por las personas, no por lo que éstas sean social e intelectualmente, ni por lo que representan económicamente o políticamente, sino por ser seres humanos, dignos y libres (Pinilla, 1992).

A su vez Contreras, Díaz y Hernández , afirma que “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.”(2012, p. 25) para que se de este ambiente laboral la confianza interpersonal juega un papel importante, ya que facilita que se den buenas relaciones laborales afectando positivamente el nivel de satisfacción laboral.

La gran riqueza de las relaciones humanas reside en que al ponernos en contacto intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos, que en campo laboral puede fortalecer o generar dificultad para relacionarnos pues tenemos que hacer un esfuerzo para lograr comprendernos y llegar a acuerdos.

Los lugares de trabajo constituyen contextos sociales donde los individuos actúan, se socializan, comparten experiencias, definen pautas de comportamiento y perciben e interpretan el ambiente de trabajo. La estructura social de la organización se configura a partir de los procesos de interacción social y de las relaciones interpersonales que mantienen los individuos entre sí (amistosas, de poder, de influencia, hostiles, cooperativas, competitivas...). (Torres, 2008).

Por esta razón muchas veces, el hecho de mantener nuestro puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que nos permitan desenvolvernarnos con eficacia en el ámbito laboral.

La organización es entonces el entorno en el cual el hombre desarrolla el diálogo referente a la dualidad entre su emotividad y su racionalidad, en el cual se manifiesta como ser humano con sus sentimientos y emociones y se hace un ser social; donde puede obtener reconocimiento y ciertos objetos materiales que pueden proporcionarle una sensación de bienestar. (Montoya, 2006)

En efecto las organizaciones fomentan el respeto mutuo, por lo cual las relaciones interpersonales se convierten en generador de normas, criterios morales y valores sociales que van a asumir como propios cada uno de sus miembros.

Ahora bien, en el sector educativo los docentes son un modelo a seguir, por lo tanto es importante que cada uno de ellos tenga unas buenas relaciones interpersonales, debido a que el rol del docente es facilitar a sus estudiantes el aprendizaje para la vida, por ello se requiere que un docente convierta a la persona

en un ser pensante y con liderazgo basado en valores, un ser integral, con calidad humana y que genere buenas relaciones interpersonales en su diario vivir.

Prieto (2004), citado por Yáñez (2006) dice que “En un clima de confianza y colaboración, los profesores aprenden unos de otros, se potencian las capacidades individuales y se provoca el desarrollo de una fuerte identidad profesional. Para Hoy y Tarter (2004) se facilita un diálogo reflexivo, lo cual genera una comunidad de trabajo que facilita la toma de decisiones y la resolución de problemas colectivos y favorece la percepción de justicia organizacional. Kruse (2001) y Park et al. (2005) señalan que se logra comprometer a los profesores en un esfuerzo colectivo de toma de decisiones y de resolución de problemas; los profesores pueden llamarse unos a otros para discutir nuevas ideas o programas que los ayuden a avanzar en su experticia en el logro de los estudiantes, proporcionándose apoyo social y motivación intrínseca. Por otra parte, Ferres, Connell y Travaglione (2004) encontraron que la confianza entre pares facilita el compromiso y el deseo de permanecer en la organización.

Lo más importante es que las personas, pero principalmente los docentes, tienen el compromiso además de construir y compartir conocimiento, de establecer relaciones humanas con los estudiantes, colegas, amigos, familia, vecinos etc., con todos los seres que los rodean; para mostrar como lo que cada persona está aprendiendo se relaciona con su propia vida y con la sociedad, que en resumidas cuentas nos llevan a aprender y a compartir valores humanos para mejorar cada vez más las relaciones interpersonales.

### **2.1.7. Teoría de las relaciones humanas**

La escuela como organización educativa se orienta hacia la formación de los seres humanos para el futuro, destaca entre sus funciones establecer una relación entre sus integrantes, de allí pues que esta relación genera relaciones humanas las cuales deben estar enmarcadas en una teoría que oriente su dinámica. Dentro de este marco, la teoría de las relaciones humanas basada en los principios establecidos por Mayo, Lewin, Roethlisberger citados por Chiavenato (2009), presenta el enfoque humanista de esta teoría dirigida hacia el interior de la organización con bases en el comportamiento humano y la unificación formal y social de los participantes, en grupos sociales que son modelos y determinan el comportamiento que sustenta la organización como un sistema social que comprende a los individuos, grupos informales, las relaciones entre grupos y la disposición formal de la organización, donde cada grupo cumple funciones específicas que al complementarse originan la dinámica institucional participativa.

Igualmente este enfoque hace énfasis en la presencia del hombre en el ambiente psicológico del área laboral, porque el individuo es motivado no solo por incentivos económicos sino con factores de orden social y psicológico, tales como creencias, sentimientos y actitudes que busca de la satisfacción laboral, con el fin de satisfacer las necesidades entre las cuales, según Chiavenato (2009), está la figura de la participación como una necesidad psicológica de tener contacto humano y al establecer la comunicación originara el intercambio de información entre los niveles jerárquicos, promoviendo la cooperación entre los entes que la conforman.

En esta perspectiva, la comunicación es una actividad en el manejo administrativo que posee dos propósitos, proporcionar información y buscar entre los miembros de la organización las actitudes necesarias que puedan promover la motivación, cooperación, participación y satisfacción en el cargo. Evidentemente el liderazgo



sustituye la autoridad jerárquica formal, creando y asentando los patrones de liderazgo democrático.

Para el autor, liderazgo es de gran utilidad en el proceso de participación escuela-comunidad, ya que tratándose de organizaciones sociales donde se generan relaciones entre individuos, el hombre se educa en contacto con otros hombres; es en la escuela donde se relacionan directivos, docentes, alumnos, padres y/o representantes, en el cual las relaciones humanas son de vital importancia al igual que la comunicación y la participación para obtener la cooperación entre sus miembros logrando que los mismos se sientan comprometidos.

Con las teorías que se detallan a continuación se trata de analizar el por qué las personas se relacionan, como lo hacen y porque eligen ciertas oportunidades de relación y no otras.

Garza (2009) habla de las siguientes teorías:

□ **Teoría de la penetración social:** Altman y Taylor, citados por (Garza, 2009), afirman que “las relaciones comprenden diversos niveles de intimidad, de intercambio o grado de penetración social”, estas premisas mencionan que existen ciertos niveles en las relaciones humanas y éstas evolucionan primeramente de relaciones íntimas a no íntimas, durante este proceso de evolución pasan por un desarrollo sistemático y predecible que posteriormente va a dar resultado a la des penetración o la disolución de dicha relación. Por lo tanto los autores proponen las fases de desarrollo de una relación que son: 1) La orientación (el individuo se comporta de acuerdo a los estándares sociales y culturales que se le han enseñado), 2) El intercambio afectivo exploratorio (El individuo muestra más acerca de su “YO” interno), 3) Intercambio afectivo (El individuo se muestra más espontáneo y cómodo), 4) Intercambio estable (Intimidad en bruto).

□ **Teoría de la reducción de incertidumbre:** Formulada por Berger y su discípulo Richard Calabrese a mediados de los años 70. Su principal objetivo es el de la reducción de la incertidumbre en la comunicación interpersonal. Berger afirma dentro de su teoría que para interactuar de una manera tranquila y comprensible, uno tiene que ser capaz de predecir cómo se comportará su compañero de interacción y de acuerdo a estas predicciones, seleccionar aquellas respuestas que mejorarán los resultados de la interacción.

□ **Teoría del intercambio social:** Propuesta por Thibaut y Harold Kelley. Esta teoría habla acerca de las predicciones que hacen las personas al relacionarse. Las personas intentan calcular el costo y el beneficio de sus relaciones y por lo tanto son capaces de elegir las acciones que mejor les convengan.

□ **Teoría de las dialécticas relacionales:** Propuesta por Baxter y Montgomery. Sostiene que la vida relacional se caracteriza por tensiones continuas entre impulsos contradictorios, porque Las relaciones no son lineales, sufren alteraciones entre deseos que se contradicen.

□ **Teoría de la visión interaccional:** Sostiene que toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel relacional, por lo que “no se puede no comunicar”.

### 2.1.8. Formas de relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son una necesidad para los individuos, por lo tanto el ser humano en el transcurso de su existencia desarrolla su vida en grupos y allí forma lazos de amistad, lazos laborales y lazos afectivos, es así como los grupos poseen características distintas de las que muestran los individuos que la integran.

Ovejero en el (2010), dice que los grupos humanos pueden ser de distintos tipos, de acuerdo a la estructura que tengan y a las funciones que cumplan, por lo tanto se clasifican en:

□ **Grupos primarios y secundarios:** cumplen dos principales funciones: la de satisfacer las necesidades emocionales de sus miembros y la de ayudar a éstos a conseguir sus objetivos, es decir, una función emocional o expresiva y una función instrumental. Y en contra de lo que pudiera creerse, la primera suele ser mucho más importante que la segunda, sobre todo porque incluye las cuatro necesidades psicosociales básicas (pertenencia, identidad, autoestima y reconocimiento). Ahora bien, esta fundamental función emocional la satisfacen ante todo los grupos primarios, que se caracterizan por los siguientes rasgos (Blanco y otros, 2004, pág. 35): a) relación cara a cara; b) relación desde la persona, no desde el rol; c) duración permanente; d) número reducido de miembros; y e) relativa intimidad entre ellos. La familia, evidentemente, constituye el grupo primario por excelencia, aunque también hay otros como las pandillas de amigos. Por su parte, los grupos secundarios, que también tienen su importancia, se definen en términos antagónicos a los primarios: suelen estar formados por una mayor cantidad de personas, de forma que la interacción cara a cara resulta muy difícil, lo que lleva a una clase de relación más las conductas de rol esperadas de ella son relativamente independientes de ella como persona.

□ **Grupos formales:** Se dan cuando las relaciones contribuyen a la eficacia en el desempeño de alguna actividad de grupo.

□ **Grupos informales:** Se da cuando la interacción fluye con espontaneidad sin estar previamente atada a una pauta más o menos fija, cuando la dinámica se basa en acuerdos personales y prácticas habituales de relación y de interacción.

Conforme a estos tipos de grupos, en las organizaciones los grupos formales son creados algunos con una duración relativamente temporal, ya que se crean para realizar una tarea de corto plazo y después se desintegran; otros grupos son creados por un tiempo más duradero, ya que las personas realizan en conjunto tareas regulares como parte de sus funciones laborales y a esto se le denomina equipo.

Sin embargo establecer relaciones interpersonales en las organizaciones para cumplir con los objetivos de las empresas, hace que se origine una serie de problemas que trae la coordinación de los trabajos en grupos, esta complejidad da pie a que se genere el conflicto por la diversidad de opiniones. No obstante, el conflicto puede conducirse como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización se dedica a alcanzar sus objetivos. Por tanto, el problema no parece radicar en el conflicto, sino en la forma de manejarlo y tomar decisiones.

Aquí la comunicación toma una alta importancia porque es una herramienta necesaria para llegar a la base de los conflictos y generar soluciones que favorezcan el clima laboral de la organización. Es así como se pretende con esta investigación identificar las formas de comunicación y relaciones interpersonales, en el desempeño del rol docente.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DE LOS DOCENTES:**

El autor Profesora Magdalena Elizondo (1990), comenta que es evidente que la comunicación es un aspecto central en el acto educativo, no sólo dentro del aula, sino también en nuestra relación con compañeros y compañeras. A menudo, los docentes muestran dificultades a la hora de motivar al alumnado, o a la hora de resolver algunos conflictos, tanto en el aula como en la sala de profesores. Conocer con más detalle algunas técnicas asertivas nos permitirá mejorar nuestra tarea diaria, y aumentar nuestro bienestar en el trabajo.

### **RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS DOCENTES:**

Garrido (2012), destaca en su investigación que la educación es un proceso de relación, ya que implica la transmisión de conocimientos y de valores entre los docentes, por ello el tema de las relaciones interpersonales en las instituciones educativas ha sido uno de los que ha ocupado mayor atención en el campo de la psicología de la educación y de la psicología social, ya que los resultados dependerán de estas relaciones y de las características de la interacción entre quienes imparten sus conocimientos.

### **COMUNICACIÓN:**

Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción Etimológicamente proviene del latín *communicare* que se traduce como: “Poner en común, compartir algo”.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA TEÓRICA**

**RESUMEN DEL CAPÍTULO:** El presente capítulo, está comprometido con los resultados estadísticos de la investigación, a continuación presentamos los datos de la guía de observación, el diagnóstico, así mismo la propuesta. En los siguientes puntos se presenta la descripción de cada una de las etapas del modelo.

#### **3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Luego de finalizada la recogida de datos a través del empleo de las técnicas de la encuesta y de la entrevista abierta en profundidad se debe efectuar la agrupación final, en consonancia con los objetivos e hipótesis de la presente investigación, los temas tratados y el procedimiento desarrollado en la metodología, a objeto de presentar los resultados que se han alcanzado sobre el tema de investigación.

##### **Etapas cuantitativa**

En el presente de acuerdo a Hernández (2006) se debe focalizar esta etapa en la interpretación de los resultados de las metodologías de estudio cuantitativo, dado que el análisis de tipo cuantitativo se realiza mediante un computador; sin embargo, acota que se debe codificar los datos, traspasar a una matriz, colocarlos en un archivo, depurarlos de posibles errores y luego se procede a efectuar su análisis.

Para estos efectos se eligió el Programa SPSS para efectuar el análisis de los datos, además se procedió de determinar la matriz de datos junto con las variables de la matriz; estas últimas se emplean para ejecutar el estudio estadístico.

Con la exploración de los datos se da inicio a la aplicación del análisis; inclusive se debe tener presente las preguntas de la investigación, los objetivos, el alcance exploratorio y descriptivo del estudio, las hipótesis, las variables, el instrumento y el nivel de medición que detenta cada una de las variables y los datos recolectados respecto de la aplicación de la comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado en el marco del incremento de la eficacia de la gestión escolar en el establecimiento educativo.

El análisis estadístico de carácter descriptivo de los datos se aplica a través de pruebas estadísticas como la distribución de frecuencias, concebida por Hernández et al. (2006) como una suma de puntuaciones organizadas en sus correspondientes categorías. Asimismo, se utiliza la moda, definida por Hernández et al. (2006) como la categoría o puntuación que sucede con más frecuencia.

En este punto se estima relevante el desarrollo tanto del análisis como de la interpretación, de acuerdo a Sierra Bravo (1999), el primero lo concibe como tornar explícitas las propiedades, notas y rasgos que se detectan en las tablas que presentan la información recogida; en la segunda, se debe precisar el significado y alcance científico de las propiedades y rasgos del fenómeno observado. En este contexto se aprecia a las tablas porque constituyen un instrumento que posibilita efectuar la disposición conjunta y ordenada de los totales alcanzados con la tabulación de los datos, concernientes a los objetivos y temas trabajados.

En la presentación de algunos de los datos se utiliza como procedimiento de disposición gráficos porque permiten la exposición junto con la manifestación de las relaciones y el señalamiento de las estructuras. Asimismo, se usa como instrumento de presentación tablas de doble entrada, compuestas por diversos tipos de información, tales como objetivos, preguntas, distribución de frecuencias, moda, entre otras.

Sin embargo, en cuanto a la validez externa de los datos y de los resultados de la recogida de información se expone que no ha sido posible recurrir a estudios e investigaciones realizadas por otros investigadores porque como se ha señalado en el tópico Estado de la cuestión, del presente informe, se han abordado áreas temáticas de la comunicación organizacional interna, de la organización escolar y de la gestión escolar, en su conjunto. Además, en la búsqueda de estudios sobre el tema de la comunicación organizacional en entidades educativas, en el caso de la aplicación de la comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado en el marco del incremento de la eficacia de la gestión escolar en el establecimiento educativo, adscrito a las comunas de Pudahuel y de La Cisterna, hasta este momento, no ha sido factible identificar investigaciones que traten dicho tema de manera directa.

Los resultados que se presentan a continuación representan un diagnóstico de la comunicación y de las relaciones humanas entre directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa N.º 821183 de “San Antonio de Agomarca del distrito y provincia de Cajamarca. En algunos criterios se obtuvieron resultados muy parecidos, pero al mismo tiempo han proporcionado una información muy importante.

Los resultados se han organizado en cuadros y de acuerdo a las seis dimensiones que tienen las variables, utilizando los criterios de:

**1= muy mala, 2= mala, 3=buena, 4=muy buena.** Estos criterios miden la eficiencia o ineficiencia de la comunicación y las relaciones humanas dente los directivos, docentes y administrativos de la I.E.

## **CUADRO 1: LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**



| ÍTEM   | ESCALA |    |    |    |   |   |   |   |
|--------|--------|----|----|----|---|---|---|---|
|        | 1      |    | 2  |    | 3 |   | 4 |   |
|        | F      | %  | F  | %  | F | % | F | % |
| 1 - 10 | 8      | 17 | 30 | 65 | 4 | 9 | 4 | 9 |

Media = 11,5

Mediana = 6

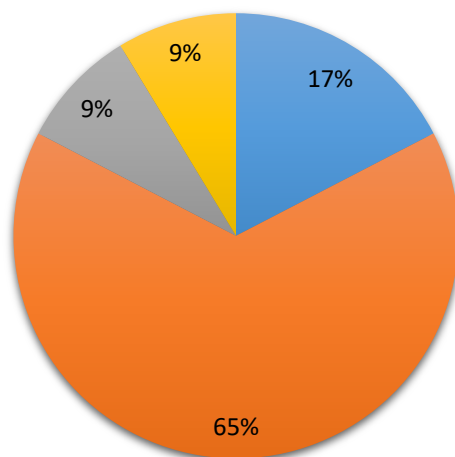
Moda = 4

En el cuadro 1, hemos agrupado los Ítems 1- 10 que responden a la dimensión concerniente a la Comunicación ente los actores de la Institución educativa, es como describimos a continuación:

Que, de los 48 d encuestados, 30 de ellos equivalente al 65 manifiesta que la comunicación entre los directivos, docentes y administrativos es mala, siendo este el porcentaje que predomina en el cuadro. Para 8 de ellos la comunicación es muy mala, 4 cree es buena y solamente 4 considera que la comunicación es muy buena. Esto quiere decir que la mayoría de encuestados tiene problemas de comunicación, sin tener en cuenta por ejemplo lo que afirma la Teoría de la Comunicación Humana, sus principales autores dicen que la comunicación no es un hecho voluntario, sino que estamos obligados a comunicarnos. Además, con el diagnóstico obtenido nos damos cuenta de que no existe una buena comunicación gerencial en la institución educativa N.º 821183 de “San Antonio de Agomarca”.

## COMUNICACION ENTRE LOS ACTORES EDUCATIVO

■ Muy mala   
 ■ Mala   
 ■ Buena   
 ■ muy buena



**CUADRO 2: RELACIONES HUMANAS ENTRE LOS ACTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**

| ÍTEM   | ESCALA |       |    |       |   |       |   |      |
|--------|--------|-------|----|-------|---|-------|---|------|
|        | 1      |       | 2  |       | 3 |       | 4 |      |
|        | F      | %     | F  | %     | F | %     | F | %    |
| 11- 20 | 5      | 10.87 | 33 | 71.72 | 5 | 10.87 | 3 | 6.52 |

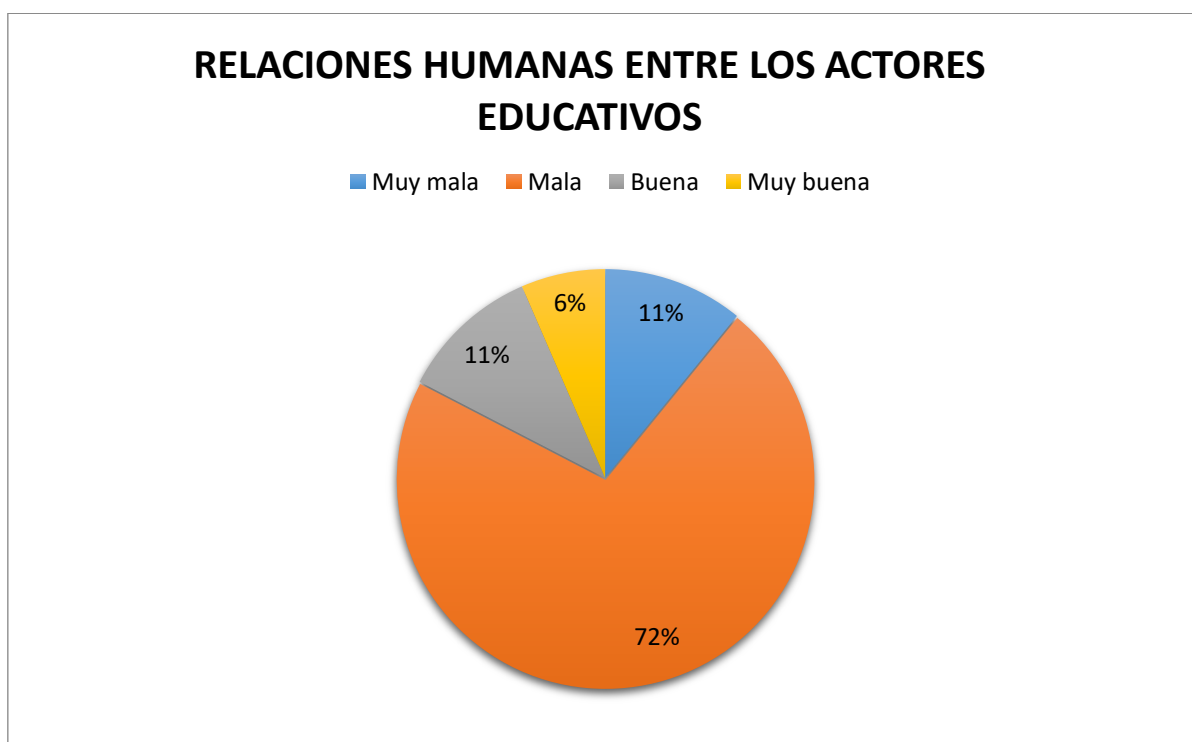
Media = 11,5

Mediana = 5

Moda = 5

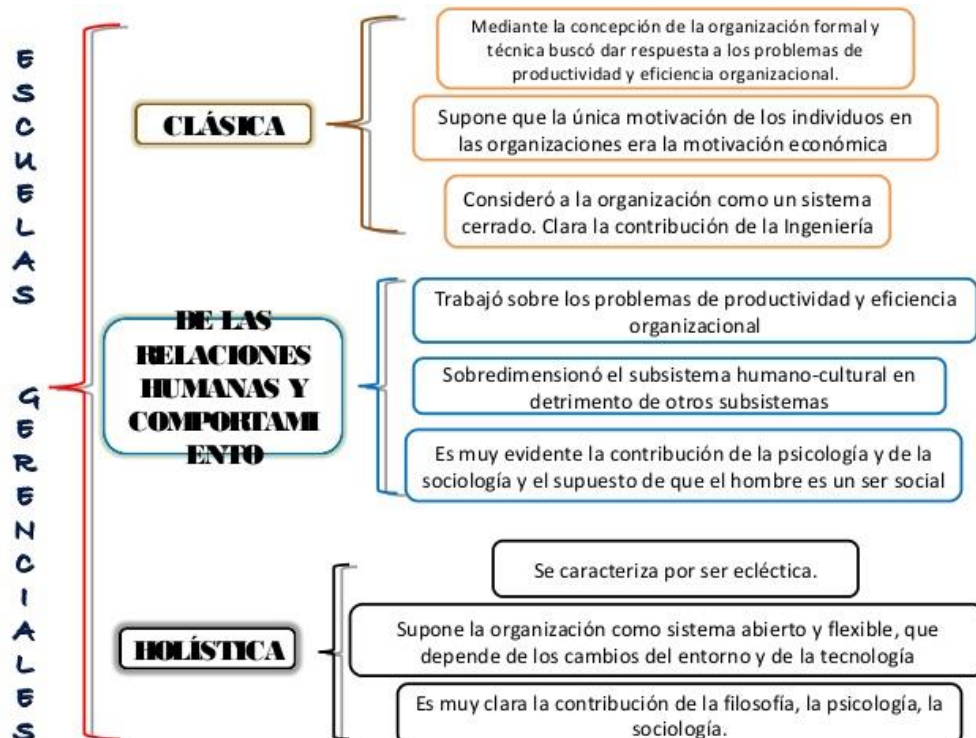
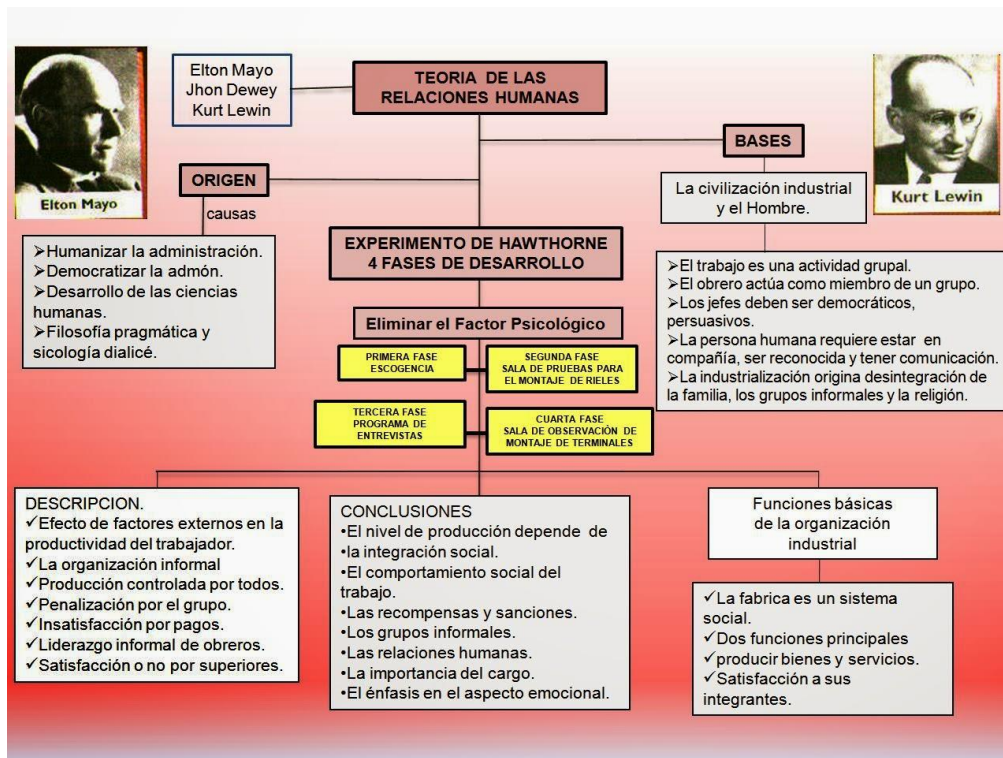
En el cuadro 2, hemos agrupado los Ítems 11 y 20 que guarda relación con la dimensión relaciones humanas entre los actores de la institución educativa. Para que en una institución educativa el ambiente en el cual se trabaja sea el más adecuado las relaciones humanas tienen que ser las más óptimas. Los resultados describimos a continuación:

Que, de los 48 d encuestados, 33 de ellos equivalente al 71.72 manifiesta que las relaciones humanas entre los directivos, docentes y administrativos es mala, siendo este el porcentaje que predomina en el cuadro. Para 5 las relaciones humanas son muy mala, 5 cree que son buenas y solamente 3 considera que las relaciones humanas son muy buenas Esto quiere decir que la mayoría de encuestados considera que las relaciones humanas en la Institución Educativa están resquebrajadas.



### 3.2. MODELO TEÓRICO

El valor de esta sección radica en que la teoría es concebida en función de la praxis, y ésta se guía por presente cuyo horizonte es su carácter preparatorio del futuro.



### 3.2.1. Realidad Problemática

La Gestión es la manera como las Instituciones generan una dinámica, una acción y un contacto con sus públicos; para que esta gestión sea efectiva debe estar basada en la comunicación. La educación es un proceso bidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar y es un proceso de socialización de los individuos de una sociedad. Al ser la educación un proceso bidireccional y de socialización la educación es comunicación.

La comunicación es el gran lubricante de la organización, imprescindible para la gestión de la misma. A este respecto Chiavenato (2001) menciona que:” La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra”. (p. 87).

La comunicación siempre ha sido como parte fundamental de cualquier proceso donde interactúan dos o más personas.

Stoner (2004), es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. (p. 568)

En la Institución Educativa N.º 821183 San Antonio de Agomarca, distrito y provincia de Cajamarca, se propone este programa de Comunicación Gerencial para mejorar las relaciones humanas.

Chiavenato, (2009), nos dice que en los países del mundo, la institución educativa está conformada por grupos, en la cual se genera un proceso de relaciones con el fin de desarrollar la dinámica educativa, donde todos sus integrantes deben trabajar en forma organizada integrada y participativa para lograr cumplir los objetivos de la educación. Asimismo, es una organización social definida como “un dispositivo para lograr mejorar los medios que utiliza un grupo con algún propósito”. Es por ello que actualmente se les da mucha importancia a los temas de desarrollo organizacional, cultura organizacional, clima organizacional o institucional, comunicación, liderazgo y relaciones humanas, entre otros; 3 por

considerarlos de mucha importancia para el logro de los objetivos y metas de una organización.

Según Chiavenato (2009), las organizaciones generan las relaciones entre sus integrantes, donde la comunicación es una actividad en el manejo administrativo que posee dos propósitos: Proporcionar información y buscar entre los miembros las actitudes necesarias que puedan promover la motivación, la cooperación, participación y satisfacción en el cargo. Es por ello que la comunicación es clave para el clima organizacional y se busque su efectividad en pro de la sinergia de la organización.

Caligiorec y Díaz (2009), manifiesta que el clima organizacional puede verse afectado por los modos de comunicación y puede interferir en el comportamiento de los trabajadores y en el logro de las metas de la organización, pues los patrones de comunicación tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización perciben el clima laboral. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presentan, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

En este orden de ideas, Hernández (2007), expresa que la comunicación efectiva es aquella que al ser aplicada y desplegada en la escuela coadyuva al logro de las metas y objetivos de la organización escolar. Por lo tanto, la comunicación efectiva es un elemento indispensable en el funcionamiento de la misma y la comunicación del director con los docentes, ya que, representa la forma en que interactúan las personas para dar información clara, precisa y lograr propósitos comunes que permitan coordinar las actividades de la escuela en forma recíproca y de mutua ayuda, motivando y creando en los docentes conciencia y responsabilidad compartida, haciéndoles partícipes del problema y de la toma de decisiones.

Igualmente, Andrade y Sánchez (2008), opinan que la comunicación efectiva es la oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidad de interacción en el ámbito institucional, porque allí es donde tiene su razón, ya que es a través de como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las instituciones educativas. En consecuencia, las relaciones que se dan entre los miembros de una organización educativa, se establece gracias a la comunicación que en esos procesos de intercambio se asignan y delegan funciones, se establecen compromisos y el docente le encuentra sentido formar parte de ella. De esta manera se planifican estrategias, se proponen metas grupales coadyuvantes, y beneficios comunes a través de una comunicación efectiva.

Según el autor antes mencionado, en las instituciones se debería priorizar dentro de la estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos comunicacionales que a nivel interno verifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia. Por tanto, las comunicaciones institucionales promueven la participación, la integración, vivir experiencias comunes, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez equipo, y la convivencia en el marco de la cultura organizacional de la escuela.

En este sentido, la comunicación va más allá de lograr la transmisión del lenguaje que se quiere dar a conocer, y de que el mismo sea recibido de manera exitosa por el receptor. La importancia de esta comunicación radica en la necesidad de crear un ambiente de trabajo creativo, donde las organizaciones deben conocer las características de la comunicación efectiva dentro de las organizaciones educativas, su relación con las metas, objetivos planes y proyectos y la estructura dentro de la institución. Por lo tanto, el éxito de una organización educativa lo determina en gran parte la efectividad de la comunicación de su personal.

Alvarado (2010) Asegura que la comunicación efectiva dentro de las instituciones se ha convertido en un intercambio vacío de expresiones y ordenes, que afectan el

clima organizacional. El director la mayoría de las veces se dirige al personal docente solo al girar instrucciones.

A su vez, Robbin (2009), señala que para ser comunicadores efectivos los directores tienen que comprender no solo los conceptos generales de la comunicación dentro de las organizaciones no es solo dar órdenes mostrando una imagen autoritaria y actitudes descalificativas del trabajo del resto del personal.

Igualmente, Peña (2010), manifiesta que la actuación de los directores de las escuelas de Educación Primaria no se corresponde con los principios y funciones de la gerencia educativa, en lugar de ello actúan con criterios personales dejando evidencia en cuanto a manejo de la comunicación, toma de decisiones, resolución o mediación en los conflictos interpersonales; esta actuación obstaculiza el rendimiento del personal de la institución y afecta el clima organizacional para el desarrollo normal de las actividades que se generan en ella.

Cabe destacar que, el director de una organización educativa ha de tener un manejo comunicacional que potencia el clima organizacional donde su efectividad genere la acción del docente hacia la consecución de los fines educativos en un ambiente laboral armonioso y productivo, donde las relaciones humanas estén enmarcadas en el respeto, la cooperación, la participación, entre otros. Asimismo, el gerente educativo debería estar en la búsqueda de alternativas que conlleven al mejoramiento de la calidad de la educación.

Debido a la necesidad de mejorar la comunicación entre todos los docentes y director de la en la Institución Educativa N.º 821183, San Antonio de Agomarca del distrito, provincia de Cajamarca, se planteó un programa para incrementar la comunicación y las relaciones humanas.

El director para ser un buen administrador debe poseer condiciones específicas: Conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y sobre todo liderazgo y



capacidad gerencial. El director es el que proporciona las condiciones favorables para la mejor marcha del plantel a través de su función, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a resultados concretos que fortalecen o debilitan la marcha de la Institución Educativa.

El director debe ser el líder y trabajar en equipo en forma equilibrada y armoniosa para que pueda tener éxito en sus funciones y de igual modo la Institución Educativa. salga adelante y cada persona debe identificarse con su Institución.

Su relevancia radica en que la comunicación surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas, que adquieren significado de acuerdo a las experiencias previas, comunes, y como la actividad comunicacional en educación es una tarea compleja que debe desarrollar todo el personal que trabaje en la institución comenzando por el director, que debe ser ejemplo de comunicación efectiva, ya que como gerente debe dar lineamientos y orientaciones al personal para la realización de las acciones educativas; igualmente lograr el entendimiento mutuo, lo que a su vez contribuye a mejorar el ambiente de trabajo. Por ende las relaciones laborales del personal a su cargo, dinamizando las acciones individuales y colectivas para la integración y fortalecimiento de la institución.

Por consiguiente, la investigación y sus resultados abrirán nuevos espacios para la comunicación efectiva dentro de las organizaciones educativas, lo cual redundará en beneficio de la educación en general, ya que contribuirá a mejorar los niveles de eficiencia administrativa, a favor del gerente, del docente y del entorno.

En la Institución Educativa N.º 821183, San Antonio de Agomarca, se percibe una actitud pasiva y falta de comunicación con todo el personal, muchas veces hay abandono de las funciones de dirección de parte del director, y otras veces se queda a cargo de personal administrativo la dirección. En las reuniones que se convoca hay falta de respeto entre el personal: agresión verbal, y como consecuencia de estas actitudes no permite elevar el proceso de comunicación. Por

todo lo descrito en características del problema y relacionándolo con fundamentos científicos en la Institución Educativa N.º 821183, San Antonio de Agomarca, se presenta un problema de falta de comunicación, para mejorar las relaciones humanas entre los maestro de la comunidad educativa.

### **3.2.2. Objetivo**

Analizar la influencia de la aplicación de un programa de estrategias metodológicas basada en la teoría de las relaciones humanas para incrementar el proceso de la comunicación gerencial en los docentes en la institución educativa N.º 821183 San Antonio de Agomarca, Cajamarca.

#### **Objetivos específicos:**

Describir los tipos de comunicación gerencial en los docentes en la institución educativa N.º 821183 San Antonio de Agomarca, Cajamarca.

Describir los tipos de relaciones humanas, en los docentes en la institución educativa N.º 821183 San Antonio de Agomarca, Cajamarca.

### **3.2.3. Cronograma de la Propuesta**

La presente propuesta de comunicación gerencial, está dirigido para los actores educativos de la Institución Educativa N.º 821183 de “San Antonio de Agomarca”. -Cajamarca, en donde existe un resquebrajamiento de las relaciones personales entre los actores educativos por el escaso uso de herramientas comunicativas. La propuesta consiste en una estrategia comunicativa que permite a los actores educativos de la Institución Educativa N.º 821183 San Antonio de Agomarca” mejorar sus relaciones interpersonales, para lo cual se alcanza la siguiente propuesta: propuesta de un programa de comunicación gerencial para mejorar las relaciones humanas en la I.E.Nº 821183 “San Antonio de Agomarca” del distrito y provincia de Cajamarca, Cajamarca.

#### 1.2.4. Presupuesto

| Concepto                       | Cantidad    | S/.     |
|--------------------------------|-------------|---------|
| Pasajes y gastos de transporte | 01 Persona  | 300     |
| Papel bond A4-80grs.           | 02 Millar.  | 100     |
| Lapicero                       | 02 Unid.    | 2       |
| Lápices                        | 50 unidades | 200     |
| Corrector                      | 01 Unid.    | 5       |
| Resaltador                     | 01 Unid.    | 5       |
| Fotocopias                     | 0.10 c/u.   | 100     |
| Digitación                     | 30.00 c/ej. | 300     |
| Impresión                      | 0.10 c/u.   | 100     |
| Empastado                      | 3 juegos    | 200     |
| Memoria USB HP 16 GB USB 3.0   | 01 Unid.    | 100     |
| <b>Total</b>                   |             | 1412.00 |

#### 1.2.5. Financiamiento

Responsable: DEL CAMPO ARROYO, Rosa Isabel

## CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta el estudio realizado por muchos autores y la apreciación nuestra se llega a la siguiente conclusión:
- **Primero** Que en la Institución Educativa objeto de estudio es necesario el fortalecimiento de la comunicación gerencial para fortalecer las relaciones humanas que conlleven a un buen clima institucional. Además, la comunicación gerencial debe tener como resultados actores educativos identificados con su Institución, capaces de solucionar los problemas que se presenten sin llegar a la agresión.
- **Segundo**, que de acuerdo a los resultados obtenidos en la Institución donde se aplicado el proyecto, se descubre y reafirma que no existe una buena comunicación en la Institución Educativa, sobre todo entre sus actores los cuales son el factor más importante para que la Institución Educativa alcance la calidad en su servicio.

## **RECOMENDACIONES**

- En las Instituciones Educativas se debe de promover una comunicación gerencial que asegure el permanente desarrollo personal y laboral de todos los actores involucrados.
- Propiciar ambientes favorables de comunicación que permitan la integración del personal directivo, docente y administrativo, valorando sus sentimientos y sus diversas opiniones, mejorando así las relaciones humanas de las Instituciones Educativas.
- Dar prioridad a la necesidad proponer programas de comunicación gerencial con el propósito de brindar a los directivos, docentes y administrativos de las Instituciones Educativas la oportunidad de prepararse en este campo y así mejorar las relaciones humanas que se encuentren resquebrajadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilarte, I., Calcurián, I., y Ramírez, Y. (2010). La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes. Universidad Central de Venezuela.
- Arango, N., Parra, A. C., y Rengifo, M. L. (2003). La comunicación organizacional en un gremio cultural. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Arbelaéz, E. L. (2014). La relación con el otro. Medellín: Bonaventuriana.
- Bisquerra, J. (2003). Relaciones interpersonales. México D.F: McGraw-Hill.
- Castillo Ramírez, G. (1984). Comunicación y relaciones interpersonales. Revista Comunicación y Medios. Universidad de Chile. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5242804>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Contreras, C., Díaz, B., & Hernández, E. (2012). Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado. Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/1159.pdf>
- Costa, J. (2001). Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Buenos Aires: La crujía.
- Fernández, J. (2003). Relaciones interpersonales. México D.F: McGraw-Hill.
- García, M., Arias, F., y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. Diversitas: Perspectivas en Psicología.
- García-Avilés, J. A. (2015). Comunicar en la sociedad red : teorías, modelos y prácticas. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Garza, M. R. (2009). Fuentes genealógicas y teorías esenciales de la comunicación interpersonal. Razón y Palabra.

- Gómez, D. M., y Prowesk, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*.
- Lanigan, R. (1988). *Phenomenology of Communication*. Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Méndez Quintero, Evaristo Gerencia de las organizaciones educativas *Negotium*, vol. 8, núm. 23, septiembre-diciembre, 2012, pp. 202-226 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F: McGraw-Hill.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- Ovejero-Bernal, A. (2007). *Las relaciones Humanas*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Ovejero-Bernal, A. (2010). *Psicología Social*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Pinilla, A. (1992). *Relaciones humanas y laborales en la empresa*. España: Técnicos Asociados.
- Prettel, M., y Sañudo, J. E. (2010). La comunicación familiar en asentamientos subnormales de Montería (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, (25), 1–29. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21315106002>
- Raymond, R. (1978). *Persuasión Comunicación y relaciones interpersonales*. México D.F: Trilas.
- Romero, Y. M., Monzan, F. M., & Hernández, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, 9(27), 22–33. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230409001>
- Teixidó, J. (1999). *La comunicación en los centros educativos*. Girona: Catalunya.
- Temas de orientación. (2014). *Relaciones interpersonales*. Retrieved from <http://bit.ly/1WJPMj7>
- Torres, A. S., Tomás, E. A., Suárez, J. R., Tomás, M. S. A., Grau, J. B. i, & Centeno, R. M. (2008). Las relaciones interpersonales como fuente de riesgo de acoso laboral en la

Policía Local. Pliothermal, 20(4), 739–744. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72720435>

Universidad Nacional Tres de Febrero. (n.d.). Teoría de la comunicación. Retrieved from <http://bit.ly/22GsJJI>

Watzlawick, P., Beavin, H., y Jackson, D. (1971). Teoría de la comunicación. España: Tiempo contemporáneo.

West, R. (2002). Teoría de la comunicación análisis y aplicación. Madrid: McGraw-Hill.

Yáñez, R. (2006). Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios. Estudios Pedagógicos, 32(1), 77–90.



## **ANEXOS**

## **HOJA DE INFORMACIÓN**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL PARTICIPANTE**

Le invitamos a participar en el estudio titulado: Propuesta de un programa de estrategias metodológicas basada en la teoría de las relaciones humanas para incrementar el proceso de la comunicación gerencial en los docentes en la Institución Educativa N.º 821183 San Antonio de Agomarca Cajamarca: Del Campo Arroyo, Rosa Isabel.

#### **Propósito del Estudio:**

La finalidad de este estudio es determinar si la propuesta de un programa de estrategias metodológicas basada en la teoría de las relaciones humanas para incrementar el proceso de la comunicación gerencial en los docentes en la Institución Educativa N.º 821183 San Antonio de Agomarca Cajamarca, es la más adecuada.

#### **Confidencialidad:**

Nosotros guardaremos la información de forma anónima y no con nombres. Si los resultados de este seguimiento son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de las personas que participan en este estudio. Los archivos no serán mostrados a ninguna persona ajena al estudio.

#### **Consentimiento**

Acepto voluntariamente participar en este estudio, comprendo de que se trata el proyecto, y que mi contribución contribuirá con la investigación antes mencionada.

---

Participante

---

Fecha

Nombre:

DNI:

## **ANEXOS**

### **CUESTIONARIO DE PREGUNTAS**

Se está realizando un trabajo de investigación para proponer un programa de Comunicación Gerencial, que permita mejorar las relaciones humanas y contribuir con la calidad Educativa de la Institución, por lo que se le agradece mucho su aporte en la veracidad de sus respuestas.

#### **SOBRE LA COMUNICACIÓN**

1. La comunicación entre los diferentes actores de la Institución se puede calificar como:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
2. El clima de confianza entre los docentes es:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
3. La actitud de confianza en el proceso comunicativo es:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
4. El uso del asertividad en los actos comunicativos es:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
5. Los canales de comunicación entre directivos, docentes y administrativos son:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
6. La claridad del mensaje que se transmite en la I.E. es:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
7. Las formas de comunicación que se utilizan en la I.E. son:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
8. Las condiciones para el proceso comunicativo las califica como:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
9. Considera que la retroalimentación en las acciones comunicativas entre Directivos, docentes y administrativos de la I.E. es:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
10. Las condiciones y los procesos comunicativos las considera como Directivos, docentes y administrativos de la I.E. es:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala

## **SOBRE LAS RELACIONES HUMANAS**

1. Las relaciones humanas con el directo, docentes y administrativos de su Institución puede calificarlas como:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
2. Las relaciones humanas de los docentes entre sí pueden calificarse como:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
3. Las relaciones humanas de los actores educativos hacia el director pueden calificarse como:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
4. El grado de tolerancia que tiene los actores educativos es:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
5. El control de las emociones de los agentes educativos es:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
6. Las estrategias que se practican en la solución de conflictos es:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
7. El sentido de identidad del personal docente, directivo y administrativo que labora en la I.E. es:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
8. Las formas de trabajo de los docentes y/o administrativos en el proceso de desarrollo de la Institución Educativa es:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
9. El trato con respecto a las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo lo califica como:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala
10. Como califica usted el clima laboral dentro de la Intuición Educativa:  
Muy buena    Muy mala    Buena    Mala

**MUCHAS GRACIAS, POR SU COLABORACIÓN.**



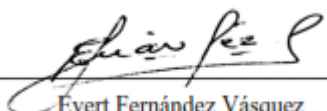


Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación, podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Rosa Isabel, Del Campo Arroyo  
Título del ejercicio: Tesis turnitin  
Título de la entrega: Tesis de Maestria  
Nombre del archivo: ROSA\_ISABEL\_DEL CAMPO\_ARROYO\_ACTUAL..  
Tamaño del archivo: 1.41M  
Total páginas: 84  
Total de palabras: 16,085  
Total de caracteres: 53,207  
Fecha de entrega: 19-junio-2021 17:20 p.m. (UTC-0500) 1254831879  
Identificador de la entrega: 1512432586



  
Evert Fernández Vásquez  
ASESOR

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE  
INTERNET

3%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.unsa.edu.pe](https://repositorio.unsa.edu.pe)

Fuente de Internet

5%

2

[documentslides.org](https://documentslides.org)

Fuente de Internet

1%

3

[byronguzmandocumentos.blogspot.com](https://byronguzmandocumentos.blogspot.com)

Fuente de Internet

1%

4

[es.wikipedia.org](https://es.wikipedia.org)

Fuente de Internet

1%

5

[www.adclgerencial.com](https://www.adclgerencial.com)

Fuente de Internet

<1%

6

Submitted to Universidad Politécnica de Madrid

Trabajo del estudiante

<1%

7

[joplin.cienciasbasicas.cl](https://joplin.cienciasbasicas.cl)

Fuente de Internet

<1%

8

Submitted to Universidad Nacional del Centro  
del Peru

Trabajo del estudiante

<1%

|    |  |      |
|----|--|------|
| 9  | <a href="http://ruidera.uclm.es">ruidera.uclm.es</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 10 | <a href="http://www.griho.udl.es">www.griho.udl.es</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 11 | Submitted to CONACYT<br>Trabajo del estudiante   | <1 % |
| 12 | <a href="http://universidadcorporativa.com">universidadcorporativa.com</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 13 | <a href="http://bdigital.unal.edu.co">bdigital.unal.edu.co</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 14 | <a href="http://trabajocolaborativoenambientevirtual.blogspot.com">trabajocolaborativoenambientevirtual.blogspot.com</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
| 15 | <a href="http://adm4usm.wordpress.com">adm4usm.wordpress.com</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 16 | <a href="http://www.lisi.usb.ve">www.lisi.usb.ve</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 17 | <a href="http://cics.academiajournals.com">cics.academiajournals.com</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 18 | <a href="http://dspace.uah.es">dspace.uah.es</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 19 | <a href="http://unae.edu.py">unae.edu.py</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 20 | <a href="http://revistas.usat.edu.pe">revistas.usat.edu.pe</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |



|    |  |      |
|----|--|------|
| 21 | <a href="http://turismo-ggh.blogspot.com">turismo-ggh.blogspot.com</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
| 22 | <a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a><br>Fuente de Internet             | <1 % |
| 23 | Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS<br>Trabajo del estudiante                                  | <1 % |
| 24 | <a href="http://repositorio.upao.edu.pe">repositorio.upao.edu.pe</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 25 | <a href="http://slidex.tips">slidex.tips</a><br>Fuente de Internet                           | <1 % |
| 26 | Submitted to Universidad Cooperativa de Colombia<br>Trabajo del estudiante                   | <1 % |
| 27 | Submitted to Universidad de Manizales<br>Trabajo del estudiante                              | <1 % |
| 28 | <a href="http://www.inprf-cd.org.mx">www.inprf-cd.org.mx</a><br>Fuente de Internet           | <1 % |
| 29 | <a href="http://www.scielo.org.ve">www.scielo.org.ve</a><br>Fuente de Internet               | <1 % |
| 30 | <a href="http://tesis.luz.edu.ve">tesis.luz.edu.ve</a><br>Fuente de Internet                 | <1 % |
| 31 | <a href="http://repositorio.upeu.edu.pe">repositorio.upeu.edu.pe</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |

|    |  |      |
|----|--|------|
| 32 | <a href="http://www.ufasta.edu.ar">www.ufasta.edu.ar</a><br>Fuente de Internet                                       | <1 % |
| 33 | <a href="http://edoc.pub">edoc.pub</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 34 | <a href="http://creativecommons.org">creativecommons.org</a><br>Fuente de Internet                                   | <1 % |
| 35 | <a href="http://www.educaweb.com">www.educaweb.com</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 36 | <a href="http://gerenciaenelaulagrupo16.blogspot.com">gerenciaenelaulagrupo16.blogspot.com</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
| 37 | Submitted to Universidad Andina Nestor<br>Caceres Velasquez<br>Trabajo del estudiante                                | <1 % |
| 38 | <a href="http://idoc.pub">idoc.pub</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 39 | <a href="http://blog.i-ead.com">blog.i-ead.com</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 40 | <a href="http://zaguan.unizar.es">zaguan.unizar.es</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 41 | <a href="http://mgp2015.files.wordpress.com">mgp2015.files.wordpress.com</a><br>Fuente de Internet                   | <1 % |
| 42 | <a href="http://repositorio.ucp.edu.pe">repositorio.ucp.edu.pe</a><br>Fuente de Internet                             | <1 % |

|    |   |      |
|----|---|------|
| 43 | <a href="https://repositorio.unheval.edu.pe">repositorio.unheval.edu.pe</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
| 44 | <a href="https://repositorio.unh.edu.pe">repositorio.unh.edu.pe</a><br>Fuente de Internet         | <1 % |
| 45 | <a href="https://documentop.com">documentop.com</a><br>Fuente de Internet                         | <1 % |
| 46 | <a href="https://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a><br>Fuente de Internet                   | <1 % |
| 47 | <a href="https://prezi.com">prezi.com</a><br>Fuente de Internet                                   | <1 % |
| 48 | <a href="https://repositorio.unajma.edu.pe">repositorio.unajma.edu.pe</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 49 | Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras<br>Trabajo del estudiante                        | <1 % |
| 50 | <a href="https://www.pucpr.edu">www.pucpr.edu</a><br>Fuente de Internet                           | <1 % |
| 51 | Submitted to Universidad Andina del Cusco<br>Trabajo del estudiante                               | <1 % |
| 52 | Submitted to Universidad del Istmo de Panamá<br>Trabajo del estudiante                            | <1 % |
| 53 | <a href="https://www.buenastareas.com">www.buenastareas.com</a><br>Fuente de Internet             | <1 % |