



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE DERECHO Y HUMANIDADES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Plan de comunicación digital interno y clima laboral en la
institución educativa ramiro Aurelio Ñique Espíritu en el distrito
de Moche 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
Licenciada en Ciencias de la Comunicación**

AUTOR:

Torres Cerna, Eliana Xiomara Olenka (ORCID: 0000-0002-9706-4478)

ASESORA:

Mg. Lino Ojeda Diaz (ORCID: 0000-0002-0924-6600)

Mg. Gilsa Carolina Lisboa Echeverre (ORCID: 0000-0001-8089-0928)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Procesos Comunicacionales en la Sociedad Contemporánea

TRUJILLO – PERÚ

2020

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a este momento y haberme acompañado en todos estos años, sabiendo que con su guía y fortaleza brindada por Él estoy logrando las metas propuestas.

A mi mamá Nely por todas las enseñanzas impartidas en mi vida y su apoyo incondicional a fin de verme realizada como profesional.

A mi mamá por los ánimos que me ha brindado en todo este proceso y a mi tía Isabel que desde muy pequeña me ha ayudado para lograr mis metas académicas.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi familia por el apoyo brindado en estos años de estudios para poder culminar mi carrera y llegar a ser una persona autosuficiente y preparada para la vida.

Gracias

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	3
III. METODOLOGÍA	9
3.1. Tipo y diseño de investigación	9
3.2. Categorías, sub categorías y matriz de categorización	10
3.3. Escenario de estudio	10
3.4. Participantes	12
3.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos	12
3.6. Procedimientos	13
3.7. Rigor científico	13
3.8. Método de análisis de la información	15
3.9. Aspectos éticos	16
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	16
V. CONCLUSIONES	22
VI. RECOMENDACIONES	24
REFERENCIAS	25
ANEXOS	29

RESUMEN

Esta investigación se ha basado en dos teorías, la primera, Teoría de Sistemas de Ludwing von Bertalanffy la cual estudia las características cualitativas de los sistemas y Teoría de X y Y de McGregor que hace referencia al tipo de liderazgo ejercido en una organización a fin de entender mejor la comunicación existente en la institución educativa y plantear un plan de comunicación que ayude a mejorar el clima laboral.

Se utilizó el diseño de investigación-acción debido que se trabaja en conjunto con los directivos y docentes de la institución y se utilizaron instrumentos de evaluación como la entrevista, ficha de observación y focus group con especialistas.

Los resultados de la investigación arrojaron que existen problemas más profundos por resolver a fin de mejorar el clima laboral en la institución, siendo estos las deudas externas que tiene el estado con los docentes, el privarlos de sus derechos, los docentes se sienten explotados, discriminados, ignorados, sienten que el estado peruano no toma en cuenta sus necesidades y peticiones a fin de otorgarles un trato más justo, por lo que se concluye que un plan de comunicación interna es un apoyo para la mejora del clima laboral, más no la solución definitiva.

Palabras claves: Plan, comunicación, docencia, clima, laboral

ABSTRACT

This research has been based on two theories, the first, Systems Theory of Ludwing von Bertalanffy which studies the qualitative characteristics of systems and McGregor's Theory of X and Y that refers to the type of leadership exercised in an organization in order to better understand the existing communication in the educational institution and propose a communication plan that helps improve the work climate.

We used the action-research design because we work together with the directors and teachers of the institution and we used evaluation instruments such as the interview, observation sheet and focus group with specialists.

The results of the research showed that there are deeper problems to be solved in order to improve the work climate in the institution, being these the external debts that the state has with the teachers, depriving them of their rights, the teachers feel exploited, discriminated, ignored, they feel that the Peruvian state does not take into account their needs and requests in order to give them a fairer treatment, so it is concluded that an internal communication plan is a support for the improvement of the work climate, but not the final solution.

Keywords: Plan, communication, teaching, climate

I. INTRODUCCIÓN

Dentro de una institución laboran docentes y personal administrativo que permiten un buen funcionamiento ofreciendo educación de calidad, por ello, la ONU afirmó que la plana docente representa una de las fuerzas más sólidas e influyentes para garantizar el objetivo de desarrollo sostenible número cuatro que busca la equidad, el acceso y la calidad de la educación, a pesar de ello, la formación que reciben los docentes, el tipo de contrato, su permanencia, beneficios y condiciones de trabajo aún son temas preocupantes (ONU, 2019) por lo que los diversos gobiernos constantemente están diseñando estrategias a fin de superar estas deficiencias y exista una educación de calidad con profesores capacitados y un buen clima laboral en beneficio de los alumnos.

En toda organización es importante el manejo del clima laboral por lo que una institución educativa no se vuelve ajena a desarrollarlo de manera eficiente. Este se basa en un conjunto de características inmersas en el ambiente organizacional de los trabajadores, marcando la diferencia entre distintas empresas ya que se convierte en una marca diferencial de la misma (Govea et al. 2012).

La comunicación interna involucra al público interno de la empresa como son gerentes, directores, administrativos y trabajadores en general a fin de unificar significados, brindar claridad, pertenencia y capacita a cada empleado para llegar a ser un vocero de la organización (Brandolini y Gonzáles, 2009), por ello, una de las estrategias más útiles para fortalecerla es el diseño de un plan de comunicación interna el cual involucra los objetivos de la empresa y las reglas comunicativas a seguir en equipo a fin de lograr el éxito como organización. Para que un plan de comunicación interna sea exitoso es necesario que esté alineado a la cultura organizacional, los canales de comunicación funcionen de forma complementaria, fomentar la participación de cada empleado, involucrar a la alta gerencia, utilizar un lenguaje claro y sencillo y realizar seguimiento (Brandolini y Gonzáles, 2009) lo cual, si lo trasladamos al ámbito educativo

actual, el cual se desarrolla en modalidad virtual observamos que los agentes involucrados serán directivos, docentes y personal administrativo

El 04 de marzo del año 2020 a causa de la pandemia mundial de Covid-19 el 87% de la población estudiantil a nivel mundial se vio afectada debido al cierre de escuelas, en respuesta a ello la ONU inicia una Coalición Mundial para la Educación, la cual consiste en que los gobiernos desarrollen soluciones de aprendizaje a distancia que involucre entrega de contenidos, apoyo a los docentes, orientación familiar, solución a los problemas de conectividad de los alumnos y acceso a los medios masivos de comunicación (ONU, 2020).

Perú fue el primer país en América Latina en decretar aislamiento social obligatorio el 16 de marzo del año 2020 debido a la pandemia lo cual impactó a 9,9 millones de estudiantes peruanos, se postergó el inicio de clases y las clases presenciales fueron canceladas, posterior a ello el día 27 de marzo del 2020 el Ministerio de Educación anunció el inicio del año escolar el 6 de abril mediante la plataforma virtual Aprendo en Casa (ONU, 2020) lo cual favorece a los millones de estudiantes peruanos, sin embargo, el gobierno no está velando por las condiciones personales, sociales y materiales del docente que le permite desarrollar su labor de manera óptima y significativa para sus alumnos.

En vista del cambio a modalidad 100% virtual que se generó en el rubro de educación, en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu ubicada en el distrito de Moche, se observaron problemas relacionados con la comunicación interna entre el personal de nivel secundario que labora en dicha institución debido a que no cuentan con un área de comunicaciones dentro de la institución por ende carecen de un plan de comunicación interna originando un mal clima laboral, generando discusiones, desconfianza, rumores y quejas por parte de los docentes hacia el manejo de información que se está desarrollando a causa de la ausencia de un diálogo fluido entre directivos y docentes, en respuesta a ello se plantea el problema de investigación, el cuál es ¿Cómo mejorar el clima laboral en los docentes del

nivel secundario de la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espiritu? Siendo la justificación de la presente investigación abordar el problema desde la perspectiva de la comunicación digital a fin de comprobar que un plan de comunicación digital interna mejora el clima laboral, haciendo uso de recursos exclusivamente digitales, aportando con un nuevo procedimiento de elaboración y aplicación de instrumentos realizados de manera virtual, al igual que estrategias de comunicación que hacen uso exclusivo de herramientas digitales, pudiendo ser aplicado en otras instituciones nacionales que no cuentan con el plan mencionado siendo beneficiados no solo los trabajadores del centro educativo, sino los alumnos quienes contarán con maestros y directivos que se comunican de manera ordenada y disminuyen conflictos a fin de otorgarles una educación de calidad.

Tal como indica Pedraja y Rodriguez (2004) el mal clima laboral incurre en el comportamiento de los trabajadores por ello el objetivo general de la investigación es mejorar el clima laboral de los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique, acompañado de los objetivos específicos que son conocer el clima laboral actual en los docentes del nivel secundario de la institución educativa, analizar la comunicación interna, establecer las estrategias de comunicación digital más efectivas a implementar y evaluar la viabilidad del plan de comunicación.

II. MARCO TEÓRICO

Existen investigaciones como son tesis universitarias que demuestran que el mal manejo de comunicación dentro de una organización genera insatisfacción en sus trabajadores y mal clima laboral (Zempoaltécatl, 2004; Charry, 2018), la falta de motivación, interrelación entre los compañeros y empoderamiento del personal son otros factores que perjudican el clima laboral (Palmer, 2016; Nomberto y Pérez, 2018) trayendo todo esto como consecuencia adicional perjudicar la imagen de la empresa hacia su público externo e interno (Fajardo y Pilamunga, 2015; Pélaez, 2017) he aquí radica la importancia la comunicación estratégica que según Scheinsohn (2010) ha sido comprendida como publicidad, sin embargo, engloba un marco ético,

principios, ofrece soluciones, ayuda en la gestión de la comunicación dentro de una organización y debe ser propuesta y trabajada de manera cuidadosa e inteligente, gestionándola con lógica estratégica para que de esta manera se articulen todas las comunicaciones tácticas como son la publicidad promoción, relaciones públicas, difusión periodística, comunicación con el público interno, entre otras a fin de que sean parte de un sistema que incorpora, correlacionado y coherente.

Al hablar de sistemas podemos hacer referencia de La Teoría de Sistemas de la cual el fundador fue el biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy en 1924, en 1968 escribió su obra sobre la teoría de los sistemas que tuvo éxito debido que en la administración siempre se ha buscado que la coordinación y coherencia estén interrelacionados de manera armónica, así mismo, estudia los tipos de sistemas, propósito , la tendencia del sistema por desintegrarse, el entorno en el que se desarrolla el sistema y el rol de los administradores quienes son encargados de coordinar y armonizar actividades dentro de este (Jimenez,2000).

La teoría de los sistemas estudia las características cualitativas y cuantitativas de estos incorporando 5 características de los sistemas que es la retroalimentación para producir una acción de respuesta en la organización, la homeostasis como el equilibrio logrado en base a la autorregulación e interacción de los involucrados, la comunicación que viene a ser la información que comparten entre ellos para conocer políticas o acciones a realizar, las fronteras que existen entre las partes pero actúan de manera sistémica permitiendo la intercomunicación y finalmente el autocontrol que es la capacidad que cada individuo tiene para autoevaluarse en las funciones que cumple y la relación que tiene con su entorno laboral (Jimenez,2000), por lo tanto esta teoría resalta la importancia de que exista una comunicación organizacional bien estructurada basada en estrategias.

Al hablar de estrategias se puede hacer referencia a la Teoría X y Teoría Y, las cuales son teorías opuestas pero planteadas de manera conjunta, en la Teoría X, Mc Gregor (1960) señala que la dirección en una organización es

responsable de la actividad productiva, el personal de trabajo, los fines económicos, ingresos económicos, equipamiento del personal y la empresa y los materiales que se utilizan a fin de dirigir mediante la motivación, el control de sus acciones, modificación de las conductas a fin de lograr los objetivos de la empresa a fin de recompensar o castigar aquellas actividades, en resumen, los directivos de las organizaciones son los encargados de que se realicen las cosas a través de otras personas y no de ellos, así mismo plantea que en la Teoría Y si bien los directivos son los encargados de la actividad productiva, velar por el bienestar económico, equipar al personal y los materiales necesarios para el buen funcionamiento de la organización, también señala que los trabajadores no son pasivos o resistentes al cambio, sino que en base a la motivación, potenciar sus capacidades, otorgándole responsabilidades tienen la disposición de dirigir su conducta para cumplir los objetivos organizacionales debido a que la dirección les ha facilitado el que reconozcan y desarrollen sus características humanas por ellos mismos a fin de que consigan sus objetivos personales dirigiendo esfuerzos conjuntamente con los objetivos empresariales.

Estas teorías pueden ser aplicadas en las organizaciones que son formaciones sociales, que se encuentran específicamente en determinado tiempo y espacio siendo desarrolladas por la sociedad a fin de resolver problemas y actúan con un objetivo en común (Ocampo, 2007).

En una organización se intercambia información, energía y dinero, es decir, es un sistema socio-técnico que además desarrolla procesos internos a fin de readaptarse a los cambios, construir los objetivos en conjunto y tiene capacidad de auto reparación frente a crisis espontáneas, todo ello le permite interrelacionarse con un entorno creando un sistema de roles que vienen a ser designaciones o compromisos que realizan sus miembros convirtiéndose así en una red cerrada con identidad propia (Vélasquez,2007) siendo el clima laboral una característica fundamental en el buen funcionamiento de esta.

El clima laboral hace referencia a los factores dentro de un ambiente que son percibidos por los trabajadores de una organización sujeta a actividades de

control, normas y reglas de comportamiento de sus colaboradores (Denison, 1996), se ha comprobado que para lograr un buen clima laboral necesita haber una relación adecuada en los indicadores de la conciliación del trabajo con la vida familias, el grado de satisfacción de los trabajadores en el puesto que ocupan, la relación con sus directivos y la manera en que el trabajo les permite una vida familiar de calidad (Pedraja y Rosdriguez,2004).

Ramírez (2013) dice que el reto en la dirección de una institución de educación superior está en las herramientas de las que puede hacer uso para que los trabajadores se comprometan con los objetivos institucionales e integrarse en un proyecto estratégico a fin de garantizar el buen clima laboral que se basa en sus percepciones, actitudes y lo que sienten con respecto a la institución y el puesto que ocupan, los vínculos existentes entre ellos que finalmente da como resultado el desempeño laboral, por ello, se suele colocar mayor esfuerzo en mejorar el clima laboral debido que este afecta de manera directa en el comportamiento de los trabajadores.

El clima organizacional o clima laboral es una cualidad permanente en la comunicación interna de una organización ya que lo experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y es posible describirlo en base a las características de la organización (Denison,1991).

El buen clima laboral depende del comportamiento y actitud que tienen los directivos de una empresa con los trabajadores, basándose en una confianza mutua reconociendo al colaborador como parte importante de la empresa debido que el grado de rechazo o satisfacción está en función a la relación generada entre subordinados y jefes (Giraudier,2018), por ello, diversos investigadores han estudiado el comportamiento del hombre en las organizaciones debido a que desde el principio este ha buscado relacionarse con su especie repartiendo roles y funciones lo que conlleva al concepto de organización (Guzmán,2012) lo cual lo podemos ver en la evolución del ser humano, la manera en que se organizaban para cazar su alimento, cuidar sus hogares y trabajar en conjunto hombres y mujeres para su supervivencia, este proceso comunicativo que realizaban se podría incorporar en el

concepto de comunicación organizacional debido a que cada uno tenía definido sus funciones y roles para garantizar el bien común.

Las dimensiones principales del clima laboral se dividen en 6 sin embargo depende de cada organización la implementación de ellas según su circunstancia, estas son: autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y finalmente liderazgo. (Bordas,2016)

A partir de ello surge la comunicación organizacional la cual consiste en los mensajes que intercambian los integrantes de una organización con respecto a los asuntos comunes entre ellos y de igual manera los mensajes que intercambian con el público externo a la organización, pero de alguna manera vinculada con esta (Andrade,2005) por ello la comunicación organizacional se divide en dos, comunicación interna y externa.

La comunicación externa son los mensajes que conjunto de mensajes manifestados por la organización a fin de mantener una buena relación con su público externo creando una imagen favorable y promover sus productos y servicios, dentro de la comunicación externa se encuentran las acciones de relaciones públicas y publicidad. (Andrade,2005) mientras que la comunicación interna es un conjunto de actividades que la organización realiza a fin de fomentar y mantener buenas relaciones laborales entre sus miembros utilizando medios de comunicación para mantenerlos informados, se sientan parte de la organización y estén motivados, de esta manera contribuyan al logro de los objetivos organizacionales (Martin,1997).

Con el avance de la tecnología surge una nueva manera de comunicación, la comunicación digital la cual ha sido determinada por el desarrollo y avance de la tecnología, trayendo consigo nuevas formas para construir mensajes, nuevas dinámicas para transmitirlos, distribuirlos y exhibirlos, oportunidades de interacción, caracterizándose por la sobreoferta de contenidos (Arango-Forero,2013), por lo tanto, se puede afirmar que internet permite el desarrollo de mecanismos de comunicación más complejos, es decir, la comunicación de masas se ve expuesta a un cambio de parámetros tradicionales, sin

embargo se podría estar hablando de la recuperación de poder del control social por parte de los ciudadanos (López,2005).

La digitalización de contenido ha favorecido el flujo de información, la comunicación viral se hizo algo cotidiano y cualquier contenido tarda pocos segundos para diseminarse por todas las partes del mundo dejando sentir su influencia no solo en los medios de comunicación tradicionales sino también en la educación, política y arte, siendo el sector educación el que lo ha implementado de manera lenta (Scolari,2012).

La tecnología está al servicio de las personas, por lo tanto, debe hacernos más sociales, permitiéndonos llegar a más personas conservando con ellas cierto grado de cercanía (Pérez-Latre,2011) además debe ser utilizada estratégicamente, la estrategia tiene conceptos variados acorde al tema que se aborda, en este caso se habla de estrategias aplicadas en la comunicación dentro de una organización, por ello Quinn (1996) señala que la estrategia es un plan o pauta donde se encuentran las funciones a realizar en una organización acompañado de los objetivos y las funciones de cada uno de sus miembros a fin de lograr las metas propuestas.

Definiendo estrategia de comunicación es un contexto fiscalizador que une todos los recursos de comunicación corporativa en un modelo a largo plazo acorde a los objetivos que sean rentables, coherentes y se adapten a la empresa, sin embargo, al hablar de modelo no quiere decir que sea algo rígido, sino que está sujeto a cambios y modificaciones acorde a los intereses de la organización (Garrido y Javier, 2004), la comunicación estratégica ha sido comprendida como publicidad sin embargo, engloba un marco ético, principios, ofrece soluciones, ayuda en la gestión de la comunicación dentro de una organización, por lo tanto, debe ser propuesta y trabajada de manera cuidadosa e inteligente, gestionándola con lógica estratégica para que de esta manera se articulen todas las comunicaciones tácticas como son la publicidad promoción, relaciones públicas, difusión periodística, comunicación con el público interno, entre otras a fin de que

sean parte de un sistema que incorpora, correlacionado y coherente (Scheinsohn, 2010).

Dentro de las estrategias de comunicación encontramos el plan de comunicación, Libaert (2005) señala que el plan de comunicación es una herramienta que proporciona un incremento de valor interno a determinada actividad, incluyendo profesiones, así mismo, en el ámbito empresarial, permite integrar la comunicación a la estrategia que se desarrolla en la empresa, con ello podemos decir que un plan de comunicación ayuda a la empresa a adquirir un valor mayor frente a su público interno y externo.

La estructura del plan de comunicación debe adaptarse a la organización donde se desarrolla realizando en primer lugar un análisis de la situación, es decir un estudio exhaustivo de las características de la empresa, a fin de poder determinar de manera clara los objetivos que se buscan plantear, posterior a ello un diagnóstico de la situación lo que quiere decir la información anteriormente recopilada de manera resumida y ordenada pudiendo hacer uso del análisis FODA a fin de reconocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como tercer paso el determinar los objetivos los cuales nos orientarán hacia nuestra meta final, el cuarto paso es elegir las estrategias más viables para la empresa, quinto paso la definición de los planes de acción ya que toda estrategia efectiva debe ser accionada de manera concreta, finalmente evaluar mediante la comparación de la situación de la empresa antes y después de la ejecución del plan de comunicación (Tur y Monserrat, 2014).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación aplicada y con enfoque cualitativo debido a que su objetivo principal fue plantear una solución para resolver un problema específico dentro de la comunicación interna de la institución en base a información recopilada anteriormente.

Diseño de investigación es investigación - acción debido a que se buscó formular alternativas de solución para un determinado problema a fin de lograr un cambio que impulse a una mejora de la situación.

3.2. Categorías, sub categorías y matriz de categorización

Las categorías en la investigación son: autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo, teniendo como sub categorías: toma de decisiones, resolución de problemas, autosuficiencia laboral, ambiente laboral, apoyo entre compañeros, proceso de trabajo, restricciones organizacionales, receptividad de cambios, desempeño, compromiso y relación con los empleados siendo el ámbito temático plan de comunicación digital interno basado exclusivamente en el uso herramientas digitales para mejorar el clima laboral en docentes del nivel secundario, el problema de investigación ¿Cómo mejorar el clima laboral en los docentes de nivel secundario en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu?, el objetivo general que es diseñar un plan de comunicación interna a fin de mejorar el clima laboral de los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu, los objetivos específicos son conocer el clima laboral actual en los docentes de nivel secundario de la institución, analizar la comunicación interna dentro de la institución y establecer las estrategias de comunicación digital más efectivas a implementar y finalmente evaluar la viabilidad del plan, además de las preguntas orientadoras, fuentes y técnicas que constituyen la matriz de categorización (Anexo 2).

3.3. Escenario de estudio

La Unidad de Gestión Educativa Local (2016) señala que hay 212 colegios nacionales en el departamento La Libertad, en el distrito

de Moche existen 5 colegios nacionales, de ellos, se definió como escenario de estudio a la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu la cual cuenta con los niveles de primaria y secundaria, debido a que es uno de los colegios nacionales más grandes en el departamento de La Libertad y denominado colegio emblemático debido a su antigüedad y la gran cantidad de alumnos que alberga, siendo estos en su mayoría del sector económico clase media baja y baja.

La infraestructura de la institución consta en su mayoría aulas prefabricadas excluyendo al aula donde se encuentran 15 computadoras las cuales fueron donadas por el empresario árabe Yacoob Mubarak en el año 2019, cuentan con una biblioteca pequeña donde realizan las reuniones de docentes, además un laboratorio de ciencias, dos quioscos, un área de dirección y secretaría y un biohuerto donde se realiza la siembra y cosecha de diferentes alimentos, así como crianza de animales.

Algunos docentes del nivel secundario han presentado conflictos que han llegado a juicios debido a disputas o rumores, alegando maltrato a los alumnos o quebrantar normas dadas por el estado peruano, presentan disputas a causa de los puestos a ocupar en la institución como son tutorías o coordinadores de ciertas áreas y existe falta de coordinación en el traspaso de información generando noticias e información confusa, fomentando un ambiente hostil en el área de trabajo.

La mayoría del personal docente tiene entre 40 a 50 años, son nombrados debido a los años que llevan laborando en la institución y muchos de ellos con escasas habilidades en el manejo de programas de computadora debido a que en la institución no se cuenta con tecnología para el desarrollo de clases además de un proyector y una computadora que se utiliza exclusivamente en la biblioteca.

3.4. Participantes

Los participantes han sido seleccionados por muestra homogénea debido que, en este tipo de muestra se tienen características similares, mismo perfil, comparten ciertos rasgos (Hernández et al, 2014) tal como sucede con los docentes del nivel secundario que labora en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu compartiendo de esta manera ciertas características que permiten centrar la investigación en su proceso comunicativo debido a que son los que están en contacto con los estudiantes, presentan conflictos internos y tienen menor manejo de las TIC, dando un total de 34 docentes, de los cuales se seleccionará un docente de cada área previamente identificados por el director como docentes con antecedentes de problemas en la institución, dando un total de 25 docentes, por otro lado, también participan estudiantes matriculados en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu quienes son los informantes, siendo seleccionados por muestra por conveniencia a causa de que está formado por personas disponibles a las cuales se tiene acceso (Hernández et al, 2014) para obtener la información requerida para la investigación, obteniendo un total de 36 participantes durante la investigación.

3.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Para la obtención de datos se utilizó como técnica la entrevista (anexo4), la cual se aplica en situaciones donde el problema de estudio sea imposible de observar o muy difícil de realizarlo por ética o complejidad (Hernández et al, 2014) utilizando como instrumento un cuestionario de 17 y 13 preguntas acorde al sujeto entrevistado con la finalidad de obtener información acerca del clima laboral y comunicación interna entre los docentes del nivel secundario.

Por otro lado, se utilizó la técnica de observación la cual implicó el involucrarnos en situaciones sociales y mantener un papel activo (Hernández et al, 2014) realizando en la presente investigación una participación pasiva donde el observador estará presente en los procesos, pero sin interactuar, siendo su instrumento una ficha con ítems a evaluar (anexo 4).

Para recolectar la información necesaria de estudiantes acerca de su percepción del clima laboral y los problemas que perciben en la institución educativa se realizará una entrevista con un cuestionario de 10 preguntas y finalmente un focus group de 16 preguntas con los especialistas a fin de validar las estrategias formuladas en el plan de comunicación.

3.6. Procedimientos

El modo de recolección de datos fue a través de entrevistas a profundidad siendo su instrumento un cuestionario de preguntas aplicadas al personal que labora dentro de la institución y alumnos, fijando una cita previa con los involucrados a fin de establecer un orden y el tiempo necesario para el desarrollo de las preguntas, la segunda técnica fue la observación teniendo como instrumento una ficha de observación en la cual el investigador hizo uso a modo de participación pasiva estando presente en la reunión semanal realizada por el personal que labora en la institución, y finalmente un focus group con los especialistas para validar el plan de comunicación previa coordinación y entrega de plan de comunicación para ser evaluado.

3.7. Rigor científico

La presente investigación toma como referencia la Teoría de los Sistemas que resalta la importancia de que exista una comunicación organizacional bien estructurada basada en estrategias y la Teoría X y Y que señala que los objetivos

organizaciones tienen dos modelos para ser cumplidos, por lo tanto, al estudiar aspectos relacionados con las ciencias sociales es indispensable hacerlo desde una perspectiva cualitativa debido a que su proceso no es lineal, sino que se ha repetido muchas veces y las acciones que se toman sirven para adentrarse más en el problema de investigación, siendo el recolectar y analizar datos una tarea permanente.

Diseño de investigación es investigación-acción debido a que se buscó formular alternativas de solución para un determinado problema que en la presente investigación a fin de mejorar el clima laboral en la institución.

La dependencia de una investigación es definida como el investigador recolecta datos en condiciones cambiantes generando resultados equivalentes (Hernández et al, 2014), por ello la selección de los participantes se realizó por muestra por conveniencia y homogénea a fin de que los datos a recolectar estén alineados a los objetivos a causa de las características de estos tipos de muestra, siendo el personal de la institución quienes comparten características similares los que proporcionen la mayor cantidad de información con respecto a las características internas y en conjunto con los informantes que vienen a ser los alumnos, a fin de conocer el actual clima laboral en la institución realizándolo mediante entrevistas a profundidad, observación, para que finalmente se realice la evaluación del plan de comunicación por parte de expertos mediante un focus group.

Los instrumentos de recolección de datos se realizaron de manera virtual a causa de la situación que se encuentra el país debido a la pandemia mundial de Covid-19, haciendo uso de videollamadas y llamadas telefónicas.

La credibilidad de la investigación se reflejó en el anexo de evidencias como fotografías, video y grabaciones durante la recolección de datos, así como la validación de instrumentos por parte de especialistas, las entrevistas que se les realizó además del trabajo en conjunto con los directivos de la institución educativa asegurándose que todo el personal que labora en la institución participe en el aporte de ideas y sugerencias para implementar al plan de comunicación digital interno que se busca desarrollar.

La auditabilidad de la información se realizó mediante la revisión del proceso de investigación a cargo de un investigador calificado a fin de evaluar las técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados durante la investigación.

La confirmabilidad en la investigación se realizó mediante consultas de manera personal con el personal directivo de la institución educativa quienes serán los mayormente involucrados en el proceso y la toma de decisiones, así mismo siendo la investigación monitoreada constantemente por un asesor externo a la institución educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu.

La transferibilidad se refiere a que los resultados pueden ser aplicados en otro contexto, si bien las investigaciones cualitativas son cambiantes y no existe un único modelo, la presente investigación contribuye un mayor conocimiento acerca de cómo un plan de comunicación digital interno puede mejorar el clima laboral en una institución educativa, pudiendo ser utilizado en distintas instituciones educativas adaptándolo a sus necesidades.

3.8. Método de análisis de la información

En el análisis de datos cualitativo, el método fue el agrupar unidades de significado según el análisis de datos recolectados durante la investigación, siendo aquellos que tienen las mismas características agrupadas en una categoría y en caso de que

varíen en algún aspecto se crea una nueva categoría (Hernández et al, 2014).

3.9. Aspectos éticos

La investigación es auténtica y original del autor, basado en valores como honestidad y transparencia, sin incluir prejuicios críticos antes de la obtención de información, libre de intereses personales y evaluado y valorado en coordinación con asesores y expertos a fin de validar los instrumentos de recolección de datos respetando el proceso y el diseño de investigación, solicitando los permisos requeridos para trabajar en conjunto con los directivos de la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu a fin de obtener resultados objetivos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente tesis tuvo como objetivo principal el diseñar un plan de comunicación con la finalidad de mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu del Distrito de Moche donde se aplicaron instrumentos como entrevista, guía de observación y focus group que tuvieron como finalidad cumplir con los objetivos de la investigación, a fin de agrupar los resultados en unidades de significado para una mejor interpretación, por lo que al hacer referencia al objetivo de conocer el clima laboral actual entre los docentes del nivel secundario de la institución se obtuvieron como resultado que no se toma en cuenta la opinión de los docentes durante la toma de decisiones.

En las entrevistas se obtuvo que los docentes piensan que sus opiniones no son bien aceptadas entre los directivos y necesitan conducirse según lo que ellos dicen, además de la existencia de jerarquías entre docentes, es decir, toman en cuenta opiniones de aquellos docentes que tienen más tiempo en la institución o que son nombrados, condición que al parecer les otorga el privilegio que su opinión sea más importante que la de los demás, los docentes sienten que los directivos buscan imponer sus decisiones pero no

someten a consenso a pesar que son decisiones que involucra a los maestros en general.

Durante la aplicación de la ficha de observación en sus reuniones, se presentó una nueva ficha de trabajo elaborada por los directivos sin un consenso previo, obligando a los profesores a hacer uso de ella sin excepciones, dejando ver que los cambios aplicados unilateralmente por los directivos son base para generar el rechazo de acciones por parte de los docentes, quienes se niegan en un principio a poder aplicarlos, sin embargo, finalmente se ven obligados a realizarlo ya que los directivos señalan que no habrá cambios en las decisiones tomadas, generando quejas de los docentes ya que una de las principales dificultades en esta nueva modalidad es el hecho del manejo de la tecnología con los docentes que son adultos mayores o desconocen el manejo de herramientas digitales trayendo consigo que aquellos docentes que tienen un mejor manejo de esta tecnología ocupen más horas de trabajo para apoyar a sus compañeros al ver la falta de apoyo por parte de los directivos hacia ellos.

Al analizar la comunicación interna de la institución se observó que la mayoría de problemas que se presentan en la institución son causados por la diferencia de opiniones donde los maestros prefieren no involucrarse para evitar conflictos mayores, expresando que no existe buena comunicación y cuando se le cede la palabra a un docente, esta opinión se menosprecia, generando conflictos entre ellos que terminan en intercambio de palabras, rechazo e incluso denuncias y documentos de queja presentados en la institución generando una mala comunicación entre compañeros y facilitando la formación de grupos cerrados confrontados entre sí con distintas opiniones como que son doble moral, problemáticos y fomentan el favoritismo en los cargos de la institución.

La formación de grupos ha impedido la interacción entre docentes durante esta nueva normalidad, impidiendo reuniones entre ellos e incluso que se conozcan ya que hay docentes nuevos que solo conocen a sus compañeros por voz y fotografía o los han visto una sola vez, dificultando el buen trabajo

en equipo entre ellos, ya que todos los docentes necesitan reunirse entre áreas para establecer las decisiones que se tomarán con respecto a las clases que se desarrollarán cada semana, a estas reuniones se les llama colegiados, para lo cual los docentes expresaron su tristeza ya que recordaban que antes de la pandemia los docentes iban a cenar o almorzar juntos en fechas festivas, permitiendo la interacción entre ellos, sin embargo, hoy en día no pueden hacerlo por la pandemia y la falta de tiempo que trae consigo esta nueva normalidad, inclusive hubo un cambio de directivos durante un breve tiempo y no se organizó una reunión donde puedan presentarse y conocer a todos los docentes de la institución.

Por otro lado, cuando se presentan nuevas normas en la institución o provenientes del estado, no son comprendidas en su totalidad por todos los docentes debido a que son demasiado extensas y no se difunden correctamente, en el caso del reglamento interno de la institución, muchos docentes indicaron que no conocen el reglamento porque no consideraron importante leerlo ya que no se cumple, porque es muy extenso y realmente les dio pereza o porque simplemente la institución no se los facilitó, mientras que aquellos docentes que si conocen el reglamento, especialmente los nuevos docentes indicaron que por si mismos tuvieron que solicitar el reglamento ya que no se les brindó al ingresar a trabajar a la institución, pero, esto no solo sucede entre docentes sino que ellos alumnos mismos desconocen el reglamento de la institución y aquellos que lo conocen señalan que los mismos docentes no lo cumplen especialmente cuando ingresan tarde a clases.

Con respecto a la comunicación entre docentes y directivos, se investigó que es escasa y no existe un orden de canales de comunicación y horarios, por lo que en cualquier momento del día se comunican y solicitan documentos, entre otros, a lo que los maestros señalan que prefieren no reclamar por miedo a las represalias, de igual manera señalan que no existen las relaciones humanas entre los profesores debido que hay favoritismo por parte de los directivos, de modo que, si le caes bien al director, puedes opinar y ser tomado en cuenta, de lo contrario, no, así mismo señalan que el director

tiene su grupo de profesores específicos con quienes intercambian ideas y discuten decisiones de la institución a pesar de no tener cargos administrativos, se les toma en cuenta por el simple hecho de ser amigos del director, por ello durante la guía de observación a las reuniones, también se visualiza un desinterés por parte de los demás maestros, quienes apagan sus cámaras y realizan diversas actividades durante sus reuniones ya que asumen que no sirve de nada le prestar atención u opinar porque finalmente la comunicación es vertical y no se les tomará en cuenta.

En esta nueva modalidad la institución no está brindando apoyo de ningún tipo a sus trabajadores y no reconoce su labor, muchos docentes señalan que se han visto en la necesidad de llevar cursos en línea a fin de aprender a manejar las nuevas herramientas digitales necesarias para adaptarse a esta nueva modalidad de educación remota, señalan entre risas que el único apoyo que le ha brindado la institución es el otorgarles una plaza para trabajar, incluso algunos señalan que durante todo este tiempo solo han sido órdenes, órdenes y más órdenes en toda su labor como docentes, nadie los ha apoyado, todos han tenido que salir adelante por su propia cuenta y recordaron que anteriormente se hacían menciones a labores destacables de ciertos docentes durante las formaciones escolares, pero hoy en día, no se les reconoce, más aún cuando están trabajando más fuerte que antes ya que muchos de ellos trabajan más horas de lo establecido para poder cumplir a cabalidad lo que le solicitan los directivos e incluso más allá de ello, ya que el ser una institución que cuenta con alumnos de bajos recursos, los maestros necesitan ver la manera de ayudarlos para que puedan recibir las clases ya sea por radio, televisión o la web, debido que muchos de ellos no cuentan con servicio de internet en casa, la única manera de conectarse es mediante recargas telefónicas que les brinde megas limitados, para lo cual, también los docentes necesitan averiguar y aplicar estrategias que ayuden a los alumnos a consumir la menor cantidad de megas posibles y puedan cumplir con el recibimiento de la educación y el envío de evidencias de las clases recibidas, así como realizar la retroalimentación que el estado exige realizar con los alumnos a fin de asegurarse que la información esté llegando

de manera clara y sencilla a los alumnos, inclusive realizando llamadas a fin de asesorar y ayudar a los alumnos, lo cual ocupa inclusive trabajar los fines de semana, privando a los docentes de tiempo libre de calidad o con su familia generando estrés y conflictos que llegan a involucrar a los alumnos mismos a fin de que estos tomen una determinada posición por cierto docente.

Además de ello a fin de establecer las mejores estrategias de comunicación y evaluar la viabilidad del plan de comunicación se realizó un focus group con especialistas quienes señalaron que en un plan de comunicación interno para lograr el clima organizacional, es necesario desarrollar un conjunto de acciones que impactan positivamente en los colaboradores como viene a ser las condiciones laborales, las relaciones interpersonales entre colegas, relaciones con autoridades y las capacidades de formación del colaborador en la organización debe velar por el mejor interés de los trabajadores construyendo soluciones a la medida de la institución educativa ayudándonos de la información obtenida validada, es decir, ver los resultados minuciosamente y evaluar el porqué de los resultados especialmente cuando estos son tan negativos.

El tratar los dolores profundos, dentro de ellos, el cultural, es un trabajo arduo, según lo investigado hay problemas de liderazgo, no existen propósitos y en ello el clima laboral no puede resolverlo todo o ayudar demasiado en ese aspecto, por lo que se necesita guiar el plan a fortalecer el liderazgo, ya que la situación es grave, especialmente las entidades públicas en el Perú traen consigo la llamada deuda histórica, es decir, que aquellos trabajadores del estado especialmente en provincia, les deben dinero, no les han ofrecido plan de carrera, los han menospreciado, los han despedido porque al alcalde o al director simplemente no le cae bien, por lo tanto, es necesario evaluar bien todos esos aspectos a fin de diseñar las mejores estrategias, por otro lado, la escasez de recursos monetarios es una gran barrera para lograr los objetivos de la organización por lo que es necesario afinar el plan a fin de ajustarse a la realidad y las estrategias deben ser diseñadas con la finalidad de lograr un impacto profundo y con un poco

de creatividad no se necesitará dinero para lograr ello, así mismo, el liderazgo necesita aprender a que es necesario cambiar y que mucho depende de ellos, a fin de obtener buenos resultados académicos y sociales en la institución y no esperar que estos conflictos generen la renuncia de docentes o la pérdida de alumnos para recién empezar a tomar medidas al respecto.

En los antecedentes presentados en la investigación se señala que el mal manejo de comunicación dentro de una organización genera insatisfacción en sus trabajadores y mal clima laboral (Zempoaltécatl, 2004; Charry, 2018), lo cual no está muy lejos de la realidad de la institución en investigación ya que se ha podido obtener los datos acerca de la mala comunicación que hay entre docentes y directivos que ocasiona la división entre el personal de trabajo generando diversos conflictos, así como, otras investigaciones señalan que todo ello ocasiona la falta de motivación, interrelación entre los compañeros y empoderamiento del personal perjudicando el clima laboral (Palmer, 2016; Nomberto y Pérez, 2018) tal como sucede en la institución, quienes han llevado sus conflictos hasta instancias judiciales, así mismo, investigaciones realizadas por otros autores sobre clima laboral señalan que todos estos conflictos traen como consecuencia adicional perjudicar la imagen de la empresa hacia su público externo e interno (Fajardo y Pilamunga, 2015; Pélaez, 2017) por lo que los conflictos no siempre quedan entre el personal de la institución y en el caso de la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu durante algunos conflictos se han involucrado alumnos y padres de familia generando expandir dichos conflictos entre personas que no estaban involucradas o que no deberían estarlo.

Durante la investigación se realizaron entrevistas, guía de observación y focus group con la finalidad de evaluar el clima laboral, sin embargo, durante la investigación se encontraron situaciones más complicadas de diagnosticar con estos tres instrumentos de evaluación debido que según la Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor, podría definirse que el modelo de liderazgo ejercido en la institución se adapta más a la Teoría X donde los directivos de las organizaciones son los encargados de que se realicen las cosas a través de

otras personas y no de ellos, además que los trabajadores son pasivos y solo hacen lo que es requerido por los directivos, más no emiten su propia opinión ni ejercen actividades distintas a fin de mejorar su trabajo (McGregor, 1960) por lo que esto señala que inclusive el hecho de limitarse exclusivamente a estudiar clima laboral para resolver la mala relación que existe entre el personal de la institución resultó insuficiente para una mejora de relaciones interpersonales y para plantear una solución más efectiva se necesitan estudiar más aspectos de la institución y hacer uso de otros instrumentos de investigación, sin embargo con los ya aplicados se logró un gran avance al momento de diagnosticar la comunicación y el clima laboral existente en la institución y aquellos factores que impiden la mejora del mismo, así como las dificultades, reclamos e insatisfacción de los docentes al momento de intentar trabajar conjuntamente con sus compañeros y directivos, además que, si bien la investigación no cuenta con una hipótesis, se puede deducir que un plan de comunicación interno es tan solo una pequeña ayuda para mejorar el clima laboral, más no la solución definitiva, por lo tanto, es necesario plantear más alternativas de solución que abarquen aspectos culturales y la llamada deuda histórica por la cual atraviesan los docentes de instituciones del estado.

V. CONCLUSIONES

La investigación buscó encontrar las posibles causas y elementos que ocasionan un mal clima laboral en la institución educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu, así mismo, detectar aquellas prácticas y estrategias mal planteadas dentro del proceso de comunicación interna entre todo el personal de la institución, especialmente entre docentes y directivos del nivel secundario debido que es donde se presentan conflictos a menudo a fin de diseñar un plan de comunicación interna digital estratégico para contribuir a la solución de problemas.

La propuesta de plan de comunicación presentada, tiene la ventaja de que presenta opciones a implementar acorde a la realidad de la institución, específicamente en el ámbito económico, debido a que no se destina un

presupuesto específico al área de imagen y comunicaciones, por lo que, las estrategias se basan en plantear soluciones accesibles sin necesidad de inversión, sin embargo, se plantea de igual manera un presupuesto, en caso que la institución busque trabajos realizados por un profesional, de lo contrario pueden ser implementadas gestionando adecuadamente colaboraciones de personas externas a la institución o inclusive de maestros que posean las habilidades requeridas.

Los instrumentos diseñados para la investigación fueron exclusivamente para averiguar cómo es el clima laboral y los procesos de comunicación interna en la institución desde la perspectiva de docentes, directivos y alumnos, ya que son tres maneras de ver la realidad y contrastarla a fin de plantear las mejores estrategias que ayuden o contribuyan a la resolución de conflictos y problemas que se presentan.

De esta manera se concluyó que el clima laboral en la institución necesita más que un plan de comunicación interna ya que la relación entre docentes es hostil, existe rivalidad entre los grupos que se han formado en la institución, existen antecedentes de denuncias entre docentes, denuncias a los directivos, casos de presunta corrupción en arreglo de notas, cobros indebidos para pasar a los alumnos de año, fraudes en procesos de selección de autoridades dentro de la institución, documentos ingresados a UGEL a fin de reclamar actos indebidos en la institución, jefes que al tomar decisiones optan por una posición autoritaria sin tomar en cuenta el sentir de los docentes y/o alumnos, presunta corrupción entre directivos y el director de UGEL, el cual recientemente terminó su periodo de dirección.

De igual manera los procesos de intercambio de información no están bien definidos, los canales de comunicación cambian constantemente ocasionando confundir a aquellos docentes que no cuentan con la habilidad en manejo de herramientas digitales sumándole la inexistente capacitación para dichos maestros, no hay comunicación más allá del ámbito laboral entre docentes y directivos ocasionando que el personal de la institución no se identifique con sus directivos y los conlleve a ponerse en contra de ellos,

quitándoles el apoyo cuando estos realizan cambios para la institución, no existe una correcta y oportuna información de distintos procesos a realizar como concursos entre docentes para ocupar cargos de directivos y vacaciones de personal administrativo, en este caso, encargados de mesa de partes, quienes abandonan su puesto sin dejar un encargado temporal a fin de recepcionar todo tipo de documentos, ocasionando más conflictos dentro de la institución.

VI. RECOMENDACIONES

La recomendación más importante es la implementación del plan de comunicación de manera inmediata ya que de no ser así es posible que se presenten más conflictos a los actuales o al periodo en el que se realizó la investigación, para eso es importante trabajar en conjunto con el psicólogo de la institución a fin de contribuir a la mejora del clima laboral y la comunicación interna de la institución, siempre tomando en cuenta que no es suficiente para mejorar estos aspectos, sino que se necesita profundizar en el ámbito psicológico a fin de lograr un cambio duradero entre el personal y disminuyan las rivalidades, denuncias y presuntos actos de corrupción en la institución.

Los directivos deben empezar a reunirse a fin de plantear alternativas de solución a los conflictos que presenta la institución, ya que estos vienen suscitándose hace muchos años y no se les presta la atención necesaria, por lo que deberían empezar a tomar en cuenta la importancia de las relaciones interpersonales, realizando más actividades de integración con ayuda del psicólogo a fin de que todo tenga un objetivo específico, así como, estar prestos a escuchar aquellas sugerencias de mejora que plantean los docentes, a fin de no ejercer un liderazgo autoritario y causar molestias y disputas entre los docentes.

La UGEL como institución debe empezar a monitorear no solo el área práctica de los docentes sino las relaciones interpersonales existentes entre ellos a fin de plantear alternativas de solución, así mismo, el Ministerio de Educación debe plantear la creación de áreas específicas en cada institución

educativa para evaluar, monitorear y ayudar a mejorar el clima laboral en las instituciones educativas, debido que un mal clima laboral afecta a la educación de los alumnos, transmitiéndoles los problemas y malestares existentes en los docentes e interfiriendo en el correcto desarrollo de sus clases.

El Ministerio de Educación necesita empezar a gestionar servicios gratuitos necesarios para la capacitación de los docentes tanto en lo académico como en lo personal a fin de mejorar el clima laboral y la comunicación interna dentro de las instituciones, así como una mayor difusión de estos programas.

Para futuros investigadores del clima laboral en docentes del estado peruano, se recomienda no limitarse a estudiar exclusivamente lo que le afecta dentro de la institución al docente, sino investigar aquellos hechos históricos que causan frustración y que han ocasionado huelgas y protestas, conocer si estos problemas ya fueron resueltos y de no ser así investigar el por qué y el sentir del docente peruano.

Finalmente se recomienda tomar en cuenta teorías de la administración y psicología para poder tener una visión más amplia de aquellas alternativas de solución existentes en una institución con un mal clima laboral.

REFERENCIAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.[http://sinapsis-consultores.com.mx/wp-content/uploads/2020/01/libro Comunicacion_organizacional_interna.pdf](http://sinapsis-consultores.com.mx/wp-content/uploads/2020/01/libro%20Comunicacion_organizacional_interna.pdf)
- Arango-Forero, G. (2013). Comunicación digital: una propuesta de análisis desde el pensamiento complejo. *Palabra Clave*. 16. 673-697. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0122-82852013000300002&script=sci_abstract&tlng=es
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a distancia. <https://bit.ly/2NXE5ZJ>

- Brandolini, A y González, F. (2009). Comunicación interna. DIRCOM. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/978>
- Castells, M. (2013). *Comunicación y poder*. Siglo XXI Editores México. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=comunicaci%C3%B3n+y+poder+manuel+castells&oq=comunicacion+y+poder
- Castro, W. J. (2000). Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. EUNED. <https://bit.ly/3fc5tiY>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*.9. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext
- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Legis. https://www.academia.edu/34529584/Cultura_Corporativa_y_Productividad_organizacional_Daniel_Denison
- Fajardo, F., & Pilamuna, G. (2015). Diseño de un plan de comunicación estratégico para la Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE) enfocado en la comunicación interna y el clima laboral, para fortalecer la identidad de la organización (Licenciatura). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil -Ecuador.
- Fonseca, M. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. Pearson Educación. <https://bit.ly/2WeJwHz>
- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 2000. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=comunicaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+garrido+y+javier&btnG=
- Giraudier, M. (2018). *Cómo gestionar el clima laboral*. Manuel Giraudier. <https://bit.ly/3aVxub6>
- Govea, M. & Domínguez, M. & San Agustín, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Universidad Autónoma

de Tamaulipas. <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>

Guzmán, V. (2012). Comunicación organizacional. *Red tercer milenio*.https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=comunicaci%C3%B3n+organizacional+vanesa+guzman+paz&btnG=

Hernández et al. (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

López, G. (2005). El ecosistema digital: Modelos de comunicación, nuevos medios y público en Internet. Valencia: Servei de Publicacions de la Universitat de València. <https://vinv.ucr.ac.cr/sites/default/files/divulgacion-ciencia/libros-y-tesis/ecosistema-digital.pdf>

Martín, F. (1997). Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación. Universidad de Salamanca. <https://bit.ly/2yIIHWm>

Mintzberg, H & Quinn, J & Voyer, J. (1996): The Strategy Process: Concepts, Text and Cases, Pearson. <https://bit.ly/3aZ1P8J>

Nomberto, D., & Pérez, C. (2018). Propuesta de un plan de comunicación para mejorar la Comunicación Interna de la Gerencia de Desarrollo Económico local de la Municipalidad Provincial de Trujillo (Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo - Perú

Ocampo, E. (2007). Elementos de gestión organizacional, en el libro administración, diseño y modelamiento de cadenas de abastecimiento. Universidad Autónoma de Colombia.

Organización de las Naciones Unidas. (2020). <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Palmer, M. (2016). Plan de comunicación interna para mejorar la motivación laboral en los colaboradores del colegio Pamer (Maestría). Universidad Señor de Sipan. Chiclayo - Perú

- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos Del Estilo De Liderazgo Sobre La Eficacia De Las Organizaciones Públicas. *Revista De Facultad De Ingeniería*,12. 63-73.
- Pelaez, J. (2017). Plan de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de la iglesia Casa de Fe (Licenciatura). Universidad César Vallejo. Trujillo-Perú.
- Pérez-Latre, F. (2011). Paradojas de la comunicación digital. <https://www.aceprensa.com/cultura/paradojas-de-la-comunicacion-digital/>
- Ramírez, Á. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*.4. 59-70.
- Sarli, R., González, S., y Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), 17-20. https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Scheinsohn, D. (2010). Comunicación estratégica. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Granica. <https://bit.ly/2SrBsIB>
- Scolari, C. (2012). Comunicación digital: recuerdos del futuro. *El Profesional de la Información*. 21. 337-340. DOI 10.3145/epi.2012.jul.01
- Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y palabra*.88. http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf
- Unidad de Gestión Educativa Local. (2016). *Soporte Pedagógico*. <http://www.minedu.gob.pe/soporte-pedagogico/pdf/la-libertad.pdf>
- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.61.129-155. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Zempoaltécatl,M. (2004). Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior (Maestría). Universidad de las Américas. Puebla-México

ANEXOS

Anexo 1

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO DIGITAL

El presente plan de comunicación ha sido diseñado exclusivamente para la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu en el año 2020, basado en una investigación previa acerca del clima laboral y el sistema de comunicación que existe en la institución, donde participaron, administrativos, docentes y alumnos del nivel secundario de la mencionada institución.

1. Análisis: En la investigación realizada se encontraron diversos factores que benefician y perjudican la comunicación y el clima laboral en la institución plasmando dichos factores en un FODA:

1.1. Fortalezas:

- Cuentan con un psicólogo institucional.
- Cuentan con una oficina de mesa de partes.

1.2. Oportunidades:

- Los docentes cuentan con internet en su domicilio.
- Docentes que conocen el manejo de herramientas digitales.

1.3. Debilidades:

- Canales de comunicación no establecidos.
- Toma de decisiones unilateral y autoritaria.
- Docentes por jubilarse que no manejan herramientas digitales.
- Antecedentes de mal clima laboral durante años.
- Inexistente presupuesto dirigido al área de imagen y comunicaciones de la institución.

1.4. Amenazas:

- Incapacidad económica de contratar profesionales que capaciten en aspectos digitales.
- Normas cambiantes por parte de la UGEL.

2. Antecedentes:

La institución fue fundada el 03 de junio de 1935 llamada Escuela de Varones N°253 de Moche, luego de innumerables cambios, en el año 1985 en una asamblea de profesores se acordó el cambio de nombre de la Institución Educativa llegando al acuerdo de nombrarla Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu en homenaje a uno de los más lúcidos y preclaros maestros del distrito de Moche.

Actualmente cuenta con un aproximado de 1500 alumnos, entre primaria y secundaria y alrededor de 70 docentes, siendo 35 docentes del nivel secundario incluyendo directivos, quienes son la base de la investigación realizada para la elaboración del presente plan de comunicación interna a fin de mejorar el clima laboral en esta nueva modalidad virtual debido que se han presentado innumerables conflictos entre docentes que han llegado inclusive a un tema jurídico, generando denuncias entre ellos y colocando a los alumnos en posiciones incómodas al instarlos a tomar preferencia por determinado docente, además de ello en el presente año el director de la institución fue destituido a causa de una denuncia de corrupción por parte de un anterior docente de la institución, generando desestabilizar a la plana docente y administración.

3. Objetivos: El plan se ha desarrollado con la siguiente finalidad

3.1. Objetivo general: Mejorar el clima laboral en la institución

3.2. Objetivos específicos:

- Disminuir conflictos comunicacionales entre el personal de la institución en un 75%.
- Esclarecer el reglamento y normas a seguir dentro de la institución con todos los docentes del nivel secundario.
- Fomentar la integración entre el personal de la institución en un 80% para mejorar el clima laboral.

4. Público objetivo o target de la comunicación.

El público objetivo al que va dirigido el presente plan es a los docentes del nivel secundario de la institución educativa, tanto para los que recientemente se han incorporado a la institución como los que ya son nombrados por el estado peruano debido a ser quienes presentan un mayor conflicto en mantener un buen clima laboral.

5. El mensaje: La institución es la única que puede lograr un buen clima laboral desarrollando acciones adecuadas para resolver cada uno de los puntos débiles que tienen como organización.

6. Estrategia

Las estrategias a desarrollar van alineadas a cada uno de los objetivos específicos de la institución:

Objetivo: Disminuir conflictos entre el personal de la institución en un 80%

Estrategia #1: Fomentar la comunicación entre directivos y docentes.

Estrategia #2: Fortalecer el trabajo en equipo.

Estrategia #3: Facilitar la entrega y recepción de información.

Objetivo: Esclarecer el reglamento y normas a seguir dentro de la institución con todos los docentes del nivel secundario.

Estrategia #1: Diseñar productos gráficos y comunicativos para informar asuntos de importancia.

Estrategia #2: Fortalecer la identidad de la institución.

Estrategia #3: Fomentar el cumplimiento responsable de labores.

Objetivo: Fomentar la integración entre el personal de la institución en un 80% para mejorar el clima laboral.

Estrategia #1: Implementar nuevas actividades de integración.

Estrategia #2: Desarrollar actividades que disminuyan el estrés en el personal.

7. Acciones: concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.

ESTRATEGIA	ACCIONES
Fomentar la comunicación entre directivos y docentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de comité representativo de docentes, quienes sean el portavoz de todos. - Establecer horarios donde los directivos llamen a los docentes a fin de conocer su situación, felicitarlos o saludarlos. - Crear un buzón de sugerencias mediante el grupo de Facebook.
Fortalecer el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar consejos a fin de llegar a una correcta toma de decisiones donde todos se involucren. - Realizar consejos mensuales a fin de autoevaluarse como docentes y directivos. - Reuniones mensuales apoyando la iniciativa de los docentes sobre proyectos o nuevas actividades que faciliten su trabajo.
Facilitar la entrega y recepción de información.	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de diapositivas para informar el desarrollo de una nueva norma. - Realización de videos tutoriales para el manejo de herramientas digitales para su uso y el uso con estudiantes. - Creación de un grupo cerrado de Facebook donde se envíen los documentos además de enviarlos por correo.
Diseñar productos gráficos y comunicativos para informar asuntos de importancia.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar infografías que resuman la normatividad del colegio y las nuevas normas del estado. - Asignar a un directivo específico para monitorear que la información llegue, sea leída y comprendida por todos. - Contactar un diseñador para una mejor realización del material.

<p>Fortalecer la identidad de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En cada reunión difundir valores de la institución a fin de mantener un buen ambiente durante la sesión. - Mejora de la red social Facebook, si es posible, contratar community manager. - Publicar los valores, misión y visión de la institución en el Facebook de la misma.
<p>Fomentar el cumplimiento responsable de labores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Destacar a un docente de cada área o por nivel a fin de reconocer su buen trabajo en reuniones y en las redes sociales.
<p>Implementar nuevas actividades de integración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El psicólogo institucional desarrolle talleres con actividades recreativas a fin de integrar a los docentes una vez al mes. - Consultar a cada docente la actividad que le gustaría realizar y el mejor horario. - Activar cámara en reuniones zoom. - Comprar suscripción premium de plataforma Zoom buscando patrocinadores.
<p>Desarrollar actividades que disminuyan el estrés en el personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar ejercicios de relajación durante las reuniones e instarlo a hacerlo cada clase. - Fomentar el cuidado de una planta en su sitio de trabajo o si es posible, regalarle una pequeña planta a cada maestro. - Animar a los maestros a compartir sus hobbies y desarrollarlos durante la semana.

8. Cronograma o calendario: El presente plan se ha planificado para un periodo de 6 meses, posterior a ello, evaluar su eficacia y de ser necesario los directivos en trabajo conjunto con el psicólogo de la institución aplicarán las modificaciones necesarias.

Acciones	Octubre				Noviembre				Diciembre				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Creación de comité representativo de docentes, quienes sean el portavoz de todos.		X																						
Establecer horarios donde los directivos llamen a los docentes a fin de conocer su situación, felicitarlos o saludarlos.	X																							
Crear un buzón de sugerencias mediante el grupo de Facebook.			X																					
Realizar consejos a fin de llegar a una correcta toma de decisiones donde todos se involucren.	x			x				X				x				x				x				
Realizar consejos mensuales a fin de autoevaluarse como docentes y directivos.			x				x				x				x				x				x	
Reuniones mensuales apoyando la iniciativa de los docentes sobre proyectos o nuevas actividades que faciliten su trabajo.			x				x				x				x				x				x	
Realización de diapositivas para informar el desarrollo de una nueva norma.	x			x				x				x				x				x				
Realización de videos tutoriales para el manejo de herramientas digitales para su uso y uso con estudiantes.			X								x								x					
Creación de un grupo cerrado de Facebook donde se envíen los documentos además de enviarlos por correo.		X																						
Diseñar infografías que resuman la normatividad del colegio y las nuevas normas del estado.	x			x				X				x				x				x				
Asignar a un directivo específico para monitorear que la información llegue, sea leída y comprendida por todos.			X																					
Contactar un diseñador para una mejor realización del material.			x																					
En cada reunión difundir valores de la institución a fin de mantener un buen ambiente durante la sesión.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mejora de la red social Facebook, si es posible contratar community manager.				x																				

9. Presupuesto: Las actividades planteadas en el presente plan se han limitado debido al bajo presupuesto con el que cuenta la institución, planteando actividades que los propios docentes pueden realizar y no requieren mayor presupuesto, sin embargo, para una mejor aplicación del plan, se propone la contratación de profesionales capacitados para ciertas actividades y compra de materiales que incentiven a los docentes a cumplir con sus labores a tiempo y sobre todo disminuir el estrés que conlleva la nueva modalidad virtual.

ACCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL EN 6 MESES	MÉTODO DE FINANCIAMIENTO
Creación de comité representativo de docentes, quienes sean el portavoz de todos.	-	-	-	-
Establecer horarios donde los directivos llamen a los docentes a fin de conocer su situación, felicitarlos o saludarlos.	-	-	-	-
Crear un buzón de sugerencias mediante el grupo de Facebook.	-	-	-	-
Realizar consejos a fin de llegar a una correcta toma de decisiones donde todos se involucren.	-	-	-	-
Realizar consejos mensuales a fin de autoevaluarse como docentes y directivos.	-	-	-	-
Reuniones mensuales apoyando la iniciativa de los docentes sobre proyectos o nuevas actividades que faciliten su trabajo.	-	-	-	-
Realización de diapositivas para informar el desarrollo de una nueva norma.	-	-	-	-
Realización de videos tutoriales para el manejo de herramientas digitales para su uso y uso con estudiantes.	3	50	150	Asume costo la institución.
Creación de un grupo cerrado de Facebook donde se envíen los documentos además de enviarlos por correo.	-	-	-	-
Diseñar infografías que resuman la normatividad del colegio y las nuevas normas del estado.	-	-	-	-
Asignar a un directivo específico para monitorear que la información llegue, sea leída y comprendida por todos.	-	-	-	-
Contactar un diseñador para una mejor realización del material.	1	300	1800	Asume costo la institución.
En cada reunión difundir valores de la institución a fin de mantener un buen ambiente durante la sesión.	-	-	-	-

Mejora de la red social Facebook, si es posible contratar community manager .	1	400	2400	Asume costo la institución.
Publicar los valores, misión y visión de la institución en el Facebook de la misma.	-	-	-	-
Destacar a un docente de cada área o por nivel a fin de reconocer su buen trabajo en reuniones y en las redes sociales.				
El psicólogo institucional desarrolle talleres con actividades recreativas a fin de integrar a los docentes una vez al mes.	6	10	60	Asume costo la institución
Consultar a cada docente la actividad que le gustaría realizar y el mejor horario.	-	-	-	-
Activar cámara en reuniones zoom.	-	-	-	-
Comprar suscripción premium de plataforma Zoom.	1	520	520	Patrocinador
Realizar ejercicios de relajación durante las reuniones e instarlo a hacerlo cada clase.	-	-	-	-
Fomentar el cuidado de una planta en su sitio de trabajo o si es posible, regalarle una pequeña planta a cada maestro.	35	15	525	Asume costo la institución
Animar a los maestros a compartir sus hobbies y desarrollarlos durante la semana.	-	-	-	-

Subtotal en 6 meses	s/. 5,455
8% Imprevistos	s/. 436
Presupuesto Total en 6 meses	s/. 5,891

10. Control y seguimiento:

El control y seguimiento será guiado acorde a los objetivos descritos anteriormente en el plan, los cuales tienen como eje principal el mejorar el clima laboral dentro de la institución.

Se realizará mediante reuniones mensuales entre directivos, representante de docentes y psicólogo a fin de evaluar el cumplimiento del mismo y las mejoras a aplicar en el plan para el logro de objetivos, guiados por los indicadores que se describe en el siguiente punto.

11. Indicadores

Los siguientes indicadores ayudarán a marcar mejor la ruta para el cumplimiento del plan de comunicación y mejorarán la obtención de resultados:

11.1 De realización física: Estos indicadores miden el grado real con el que se cumplen las acciones que han sido programadas.

- Número de conflictos entre docentes en el mes
- Número de documentos ingresados presentando queja sobre algún docente
- Número de docentes que cumplen con sus labores a tiempo semanalmente

11.2 De realización financiera: Miden el presupuesto real utilizado en la aplicación del plan sobre el presupuesto principalmente destinado.

- Presupuesto utilizado en el mes
- Presupuesto ingresado por patrocinadores

11.3 De impacto: Miden la cantidad de personal de la institución que ha realizado las actividades plasmadas en el plan.

- Número de maestros informados sobre las normativas
- Número de docentes que presentan mejoría en manejo de herramientas digitales

11.4 De resultado: Miden los resultados que se han alcanzado mediante el uso de la red social Facebook para la difusión y recepción de información de distinta índole en la institución.

- Cantidad de interacción en la página de la institución en la red social Facebook
- Cantidad de respuestas en el grupo de la institución en la red social Facebook

Anexo 2

Tabla de categorización

Ámbito temático	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías	Pregunta orientadora	Técnicas
Plan de comunicación digital interno basado en herramientas digitales para mejorar el clima laboral en docentes del nivel secundario.	¿Cómo mejorar el clima laboral en los docentes de nivel secundario en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu?	Diseñar un plan de comunicación interno a fin de mejorar el clima laboral de los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu.	-Conocer el clima laboral actual en los docentes del nivel secundario de la institución educativa.	Autonomía	-Toma de decisiones -Resolución de problemas -Autosuficiencia laboral	¿De qué manera conoceré el clima laboral en los docentes del nivel secundario de la institución?	Entrevista a docentes. -Entrevista a alumnos.
				Cooperación y apoyo	-Ambiente laboral -Apoyo entre compañeros		
			-Analizar la comunicación interna en la institución.	Reconocimiento	-Proceso de trabajo -Restricciones organizacionales	¿Cómo analizaré la comunicación interna dentro de la institución?	Entrevista a director
				Organización y estructura			
			-Establecer las estrategias de comunicación digital más efectivas para mejorar el clima laboral.	Innovación	-Receptividad de cambios	¿Cómo estableceré las estrategias de comunicación digital a utilizar?	Guía de observación de reunión de docentes.
				Transparencia y equidad			
			-Evaluar la viabilidad del plan de comunicación digital interno	Motivación	-Desempeño -Compromiso	¿Cómo evaluaré la viabilidad del plan de comunicación?	Focus group con especialistas.
				Liderazgo			

Anexo 3

ENTREVISTA A DOCENTES

Docente:

Área:

1. ¿La empresa toma en cuenta su opinión antes de tomar una decisión?
2. ¿Cree tener cierto grado de independencia para realizar su trabajo? ¿Por qué?
3. ¿Qué causa conflictos en la institución?
4. ¿Ha tenido la oportunidad de resolver conflictos dentro de la institución?
5. ¿De qué manera resuelve los conflictos que tiene con sus compañeros?
6. ¿Qué acciones realiza la institución para mitigar conflictos?
7. ¿Cómo es el nivel de comunicación entre los compañeros de trabajo?
8. ¿Qué actividades realiza fuera de la institución con sus compañeros de trabajo?
9. ¿Conoce el reglamento de la institución? Defíname os principales hitos de este
10. ¿Comprende las nuevas normas otorgadas por el estado en el contexto de pandemia?
11. ¿Qué ha sentido entre sus compañeros cuando se han propuesto cambios en la empresa?
12. ¿La empresa socializa los cambios que se van a realizar antes de aplicarlos?
13. ¿Cómo considera la comunicación que tiene con los directivos de la institución?
14. ¿Cómo percibe la responsabilidad de sus colegas? ¿Todos cumplen a tiempo con sus labores?
15. ¿Qué acciones extras realizas para apoyar a tus alumnos fuera de lo que te pide la institución?
16. ¿Qué beneficio o ayuda le ha brindado la institución en base a esta nueva modalidad virtual?

ENTREVISTA A ALUMNOS

Grado:

Sección:

1. ¿Tus docentes realizan los cambios al mismo tiempo?
2. ¿Cómo resuelven los conflictos los docentes?
3. ¿Has escuchado a los docentes o directivos decir tener problemas con su trabajo?
4. ¿Conoces acerca de un conflicto entre los maestros? ¿Te has involucrado?
5. ¿De qué manera haz visto que los profesores se apoyan?
6. ¿De qué manera la institución reconoce la labor del docente?
7. ¿Crees que existe coordinación entre docentes? ¿Por qué?
8. ¿Conoces el reglamento del colegio? ¿Crees que los profesores lo cumplen?
9. ¿Cómo actúan tus docentes cuando la institución implementa un cambio?
10. ¿Sus docentes o director les piden guardar secretos?
11. ¿Qué tan eficaz y responsable consideras que tus docentes y director realizan su trabajo?
12. ¿Qué acciones realizan tus docentes para ayudarte con esta nueva modalidad?
13. ¿Cómo es la relación entre docentes y directivos

ENTREVISTA A DIRECTOR

NOMBRE:

FECHA:

1. ¿Cómo es el proceso de la toma de decisiones dentro de la institución?
2. ¿Cómo resuelve los conflictos en la institución?
3. ¿Suele pedir ayuda para el desempeño de sus labores?
4. ¿Conoce acerca de conflictos existentes en la institución? ¿De qué tipo?
5. ¿De qué manera la institución está ayudando a los docentes en esta nueva modalidad virtual?
6. ¿Conoce acerca de conflictos existentes en la institución? ¿De qué tipo?
7. ¿Qué actividades realiza para reconocer el desempeño de los trabajadores?
8. ¿De qué manera apoya a los docentes que presentan problemas?
9. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce en el colegio?
10. ¿De qué manera da a conocer el reglamento de la institución?
11. ¿De qué manera da a conocer las nuevas normas planteadas por el estado?
12. ¿Cómo percibe la actitud de los profesores antes la propuesta de un cambio?
13. ¿Cómo determina los canales de comunicación a utilizar con los docentes?
14. ¿Cada cuánto tiempo se comunica con los docentes?
15. ¿De qué manera define o establece el tiempo para comunicarse con sus docentes?
16. ¿De qué manera percibe la eficiencia de sus docentes en el desempeño de labores?
17. ¿Cuán comprometido siente a la plana docente con la institución en esta coyuntura?

FOCUS GROUP CON ESPECIALISTAS

Objetivo: ¿Cómo evaluaré la viabilidad del plan de comunicación?

Presentación:

- Presentación del moderador
- Explicar el motivo de la reunión
- Presentación de los integrantes

Explicación introductoria de la sesión de grupo:

- Se grabará la entrevista, siéntase cómodos de expresar sus ideas y opiniones.
- Hablará una persona a la vez y levanta la mano quien desea participar.
- Si tiene una opinión o comentario contrario a los demás por favor nos lo hace saber.
- Si tiene una pregunta, siéntase libre de hacerla.

Preguntas de apertura:

- ¿Cuáles creen que sean los fundamentos para lograr un buen clima laboral en una organización?
- En su experiencia, ¿cómo han resuelto mejorar el clima laboral en una empresa?
- ¿Cuán importantes son las estrategias de comunicación en el ámbito educativo?

Preguntas de transición:

- ¿Cuán efectivo creen que es un plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral?

Preguntas específicas:

Para llevar a cabo estas preguntas se les pedirá con anterioridad a los especialistas revisar el plan de comunicación:

- ¿Cómo creen que se puede mejorar el clima laboral a través de la virtualidad?
- ¿Consideran que los objetivos están bien alineados acorde al análisis y antecedentes de la institución?
- ¿Creen que el mensaje es claro y directo para el público objetivo?
- ¿El plan de comunicación cuenta con las acciones adecuadas para una toma de decisiones en consenso entre el personal?
- ¿Consideran que el plan promueve el apoyo entre trabajadores?
- ¿El plan promueve una comunicación constante con los trabajadores?

- ¿Consideran que las estrategias realizan acciones de reconocimiento adecuadas en la modalidad virtual?
- ¿Qué tan viables considera las estrategias planteadas en el plan en el contexto actual?
- ¿Qué herramientas de comunicación son las más efectivas en el aprendizaje virtual?
- ¿Qué otras estrategias recomendarías añadir en el plan para lograr un mejor resultado?
- ¿Consideran que las acciones y el cronograma son aptos para ser desarrollados por los trabajadores de la institución?
- ¿Consideran un presupuesto adecuado y realista?
- ¿Las actividades de control son suficientes? ¿Cuáles propondrían o anularían?

Preguntas de cierre:

- ¿Cree que este plan de comunicación serviría de modelo para otras instituciones educativas?

Agradecimiento por la participación:

Se le agradece a los especialistas por su participación, tiempo y calidad de respuestas, finalmente se toma una fotografía de la reunión.

Anexo 7

Matriz de validación de instrumentos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Nique Espíritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO A ALUMNOS		
OBJETIVO		Conocer el clima laboral actual en los docentes del nivel secundario de la institución educativa.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Caballitas Pérez Karla		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Mg. Administración con mención en R.H.H. Lic. en Psicología.		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
	X			
 FIRMA DEL EVALUADOR				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Nique Espíritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO ENTREVISTA DIRECTOR		
OBJETIVO		Analizar la comunicación interna en la institución.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Caballitas Pérez Karla.		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Mg. Administración con mención en R.H.H. Lic. en Psicología.		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
	X			
 FIRMA DEL EVALUADOR				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Nique Espíritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO ENTREVISTA DOCENTE		
OBJETIVO		Conocer el clima laboral actual en los docentes del nivel secundario de la institución educativa.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Caballitas Pérez Karla.		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Mg. Administración con mención en R.H.H. Lic. en Psicología.		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
X				
 FIRMA DEL EVALUADOR				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		GUÍA DE OBSERVACIÓN		
OBJETIVO		Establecer las estrategias de comunicación digital más efectivas a implementar.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Cabanillas Pérez Karlita		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Mg. en Administración con mención en RRHH Lic. en Psicología.		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
	X			
 FIRMA DEL EVALUADOR				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO DE FOCUS GROUP		
OBJETIVO		Evaluar la viabilidad del plan de comunicación digital interno		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Cabanillas Pérez Karlita		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Mg. en Administración con mención en RRHH Lic. en Psicología		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
	X			
 FIRMA DEL EVALUADOR				

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

Yo, Karlita Pérez Cabanillas especialista en Psicología y Administración con mención en Recursos Humanos. Con DNI 70230256 por medio de la presente hago constar que realicé la revisión de los instrumentos: guía de entrevista, guía de observación y focus group, elaborado por la tesista Torres Cerna Eliana Xiomara Olenka, estudiantes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 70797066, quien es autor de “Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu. Distrito de Moche-2020”.

Una vez indicado lo anterior, considero que dichos instrumentos son válidos para su aplicación, según sea el contexto.

Observaciones:

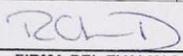
.....

.....

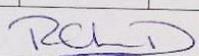
.....

.....

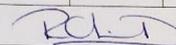
Trujillo 17 de junio del 2020

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espiritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO ENTREVISTA DOCENTE		
OBJETIVO		Conocer el clima laboral actual en los docentes del nivel secundario de la institución educativa.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Rodrigo Chávarri de los Ríos		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Licenciado en Ciencias de la Comunicación		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
	X			
 FIRMA DEL EVALUADOR				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espiritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO A ALUMNOS		
OBJETIVO		Conocer el clima laboral actual en los docentes del nivel secundario de la institución educativa.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Rodrigo Chávarri de los Ríos		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Licenciado en Ciencias de la Comunicación		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		X		
 FIRMA DEL EVALUADOR				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espiritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO ENTREVISTA DIRECTOR		
OBJETIVO		Analizar la comunicación interna en la institución.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Rodrigo Chávarri de los Ríos		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Licenciado en Ciencias de la Comunicación		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
	X			
 FIRMA DEL EVALUADOR				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		GUÍA DE OBSERVACIÓN		
OBJETIVO		Establecer las estrategias de comunicación digital más efectivas a implementar.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Rodrigo Chávarri de los Ríos		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Licenciado en Ciencias de la Comunicación		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		X		
 FIRMA DEL EVALUADOR				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO DE FOCUS GROUP		
OBJETIVO		Evaluar la viabilidad del plan de comunicación digital interno		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Rodrigo Chávarri de los Ríos		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Licenciado en Ciencias de la Comunicación		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
		X		
 FIRMA DEL EVALUADOR				

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

Yo, Rodrigo Chávarri de los Ríos, especialista en Comunicación Interna, con DNI 45123684 por medio de la presente hago constar que realicé la revisión de los instrumentos: guía de entrevista, guía de observación y focus group, elaborado por la tesista Torres Cerna Eliana Xiomara Olenka, estudiantes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 70797066, quien es autor de "Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu. Distrito de Moche- 2020".

Una vez indicado lo anterior, considero que dichos instrumentos son válidos para su aplicación, según sea el contexto.

Observaciones:

Hola Eliana, te envió los instrumentos revisados y con comentarios. En líneas generales me parece una buena preparación, creo que hay varios puntos que se pueden perfilar bastante más; sin embargo, no es algo que tengas que preocuparte porque una cosa es la teoría y otra es aplicarlo en la práctica; lo podrás entender en mis comentarios y, por otro lado, creo que yo habría tenido el mismo approach que tú en la propuesta de investigación.

En las evaluaciones de los instrumentos, donde he puesto "medio" no es que lo considere bajo; para mí el punto medio es lo normal, lo que debería ser, lo bueno.

Trujillo 17 de junio del 2020

44

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO ENTREVISTA DOCENTE		
OBJETIVO		Conocer el clima laboral actual en los docentes del nivel secundario de la institución educativa.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Davila Rivera Daniel Alexander		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Magister		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO x	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
				
FIRMA DEL EVALUADOR				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO A ALUMNOS		
OBJETIVO		Conocer el clima laboral actual en los docentes del nivel secundario de la institución educativa.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Davila Rivera Daniel Alexander		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Magister		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO x	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
				
FIRMA DEL EVALUADOR				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espiritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO ENTREVISTA DIRECTOR		
OBJETIVO		Analizar la comunicación interna en la institución.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Davila Rivera Daniel Alexander		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Magister		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO x	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
				
FIRMA DEL EVALUADOR				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espiritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		GUÍA DE OBSERVACIÓN		
OBJETIVO		Establecer las estrategias de comunicación digital más efectivas a implementar.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Davila Rivera Daniel Alexander		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Magister		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO x	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
				
FIRMA DEL EVALUADOR				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO				
Título: Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu. Distrito de Moche 2020				
NOMBRE DEL INSTRUMENTO		CUESTIONARIO DE FOCUS GROUP		
OBJETIVO		Evaluar la viabilidad del plan de comunicación digital interno		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		Davila Rivera Daniel Alexander		
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR		Magister		
VALORACIÓN				
MUY ALTO	ALTO x	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
				
FIRMA DEL EVALUADOR				

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

Yo, Daniel Alexander Dávila Rivera, especialista en Comunicación Organizacional, con DNI 42889910 por medio de la presente hago constar que realicé la revisión de los instrumentos: guía de entrevista, guía de observación y focus group, elaborado por la tesista Torres Cerna Eliana Xiomara Olenka, estudiantes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 70797066, quien es autor de “Plan de comunicación digital interno para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espíritu. Distrito de Moche- 2020”.

Una vez indicado lo anterior, considero que dichos instrumentos son válidos para su aplicación, según sea el contexto.

Observaciones:

.....

Trujillo 17 de junio del 2020

Anexo 8

Guía de Observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN			
Institución	Institución Educativa Ramiro Aurelio Ñique Espirtu - Moche		
Fecha	24/09/2020		
Tema	Reunión docente		
OBJETIVO	SUBCATEGORÍAS	ASPECTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES O PROPUESTAS DE MEJORA
Establecer las estrategias de comunicación digital más efectivas para mejorar el clima laboral.	-Toma de decisiones.	Toma de decisiones en consenso	- Se presentó un informe donde se expusieron como desarrollarlo, más no se realizó en conjunto o se consultó si estaban de acuerdo con el informe.
	-Resolución de problemas.	Personal que resuelve los problemas	- Se plantearon alternativas para el mejor uso del informe y que este no se convirtiera en un documento más o una carga más para el docente.
	-Autosuficiencia laboral.	Docentes que realizan su labor sin problemas.	- Muchos no desean aplicar nuevas pichas debido a la dificultad que les representa este nuevo cambio.

-Ambiente laboral.	Conflictos existentes.	- Se preocupan por el bienestar de alumnos más no se preocupan por el bienestar del docente
-Apoyo entre compañeros.	Interacción entre compañeros.	- Cuando uno levanta la voz de protesta, el resto se apoya
-Reconocimiento	Acciones de reconocimiento a su labor docente.	- No existe una participación o reconocimiento para los docentes que realizaron bien su trabajo durante la semana
-Proceso de trabajo	Nivel de comunicación.	- Los maestros rechazan funciones que puedan tomarse exclusivamente por los directivos.
-Restricciones organizacionales	Reglamento institucional.	- Ningún argumento de dependencia por parte de los directivos se basa en el reglamento de la institución

-Receptividad de cambios.	Respuesta de docentes a cambios.	- Se plantean nuevos ideas a los directivos frente a los cambios - Oposición frente a la toma de decisiones sin consenso.
-Transparencia y equidad.	Comunicación transparente con todo el personal.	- Se presentan los documentos bases que se utilizaron para la elaboración de documentos en el colegio.
-Desempeño	Docentes realizan su labor responsablemente.	- Ingresaron 30 docentes, de los cuales 5 tuvieron participación activa. - Impuntuales.
-Compromiso	Acciones que realizan los docentes en bienestar de la institución.	- Los docentes realizan diversas actividades en las reuniones y no prestan atención
-Relación con los empleados.	Comunicación entre directivos y docentes.	- El nuevo director consulta las posibles decisiones a tomar y explica el uso de la nueva picha donde corta abierta a que la modifiquen.

Anexo 9

Desarrollo de focus group

