

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Tesis previa a la obtención del título de:  
COMUNICADORA SOCIAL CON MENCIÓN EN DESARROLLO**

**TEMA:**

**“GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA SECCIÓN  
ADMINISTRATIVA DE UN CENTRO EDUCATIVO. ESTUDIO DE CASO  
ESCUELA PARTICULAR MIXTA BILINGÜE ANTONIO LORENZO DE  
LAVOISIER”.**

**AUTORA:**

**ROMERO AGUAS LIZBETH NATHALY**

**DIRECTOR:**

**LEONARDO OGAZ**

**Quito, octubre del 2013**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DEL USO DEL  
TRABAJO DE GRADO**

Yo, Lizbeth Nathaly Romero Aguas, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, octubre del 2013

.....

LIZBETH NATHALY ROMERO AGUAS

C.C. 171356133-8

## **DEDICATORIA**

Un libro se cierra y se abre otro en blanco donde Dios escribirá  
grandes y nuevos reglones en mi vida.

A mi amado Dios, mi amor primero, el ser que llena mi universo de sabiduría, abundancia, bendiciones y amor.

A mis padres, Elena y Jorge, quienes confían en mí y espero no defraudar. Un reconocimiento especial para ellos, mis papis, por entender mis silencios.

A mis hermanas, Xime y Cecy, quienes depositaron en mí sus sueños y son la razón de mi constancia. Gracias por tanto y tanto amor, gracias por permanecer a mi lado y estar sin estar.

A mi tía, Wilmy, por confiar siempre en mi talento y ser cómplice en mi vida. Gracias por animarme y enseñarme a soñar.

A mi familia, amigas y amigos y a todos esos hermosos seres humanos quienes permanecen en el anonimato debido a la brevedad texto, gracias por ser luz, por ser ángeles y acompañarme a volar. A ustedes “Morita” y “Chris”, gracias por jamás soltar mi mano.

**LOS AMO DE LOS PIES AL ALMA.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Un reconocimiento especial a mi tutor, Leonardo Ogaz, quien guió todo el proceso y es un ser humano comprometido, un gran amigo y sobretodo un excelente profesional.

A la “Escuela Particular Mixta Bilingüe Antonio Lorenzo de Lavoisier”, institución que me abrió las puertas de su cotidianeidad y confió en mis conocimientos.

A la Universidad Politécnica Salesiana, institución que con docentes de excelencia me otorgó los saberes necesarios para plasmar mis metas y ser una buena profesional.

## **RESUMEN**

La investigación comprende tres capítulos. En el primero capítulo se describen los conceptos y categorías de la comunicación, la comunicación corporativa en sus procesos, elementos, redes y tipologías.

En el segundo capítulo se detalla el diagnóstico de la gestión de la comunicación organizacional de la Escuela Particular Mixta Bilingüe Antonio Lorenzo de Lavoisier. Esta sección permite al lector conocer sobre la cultura, el clima interno, calidad de información, niveles de interacción y empoderamiento institucional.

En el tercer capítulo la investigación cuenta con una propuesta organizacional interna determinando las estrategias, monitoreo, medición y revisión continua que deben aplicarse para el mejoramiento de la calidad y eficiencia del Centro Educativo.

Como último punto, la investigación, cuenta con conclusiones y recomendaciones a nivel práctico como teórico. Incluye en anexos el cuestionario extenso aplicado a docentes del Centro Educativo y los aspectos que se consideraron en la entrevista abierta realizada a sus autoridades.

## **SUMMARY**

The research comprises three chapters. The first chapter describes the concepts and categories of communication, corporate communication processes, elements, networks and typologies.

The second chapter details the diagnosis of organizational communication management of Antonio Lorenzo de Lavoisier Private Mixed School. This section allows the reader to learn about the culture, the internal climate, quality of information, level of interaction and institutional empowerment.

In the third chapter, the research has an internal organizational proposal determining strategies, monitoring, measurement and continuous review to be applied in order to improve the quality and efficiency of the School.

As a last point, the research has conclusions and recommendations in a practical and theoretical level. The research includes in annexes, the extensive questionnaire applied to teachers of the School and the aspects considered in the open interview conducted to their authorities.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	
1.1. Generalidades .....	3
1.2. Concepción funcionalista de la comunicación .....	4
1.3. Tendencias estructuralistas de la comunicación .....	8
1.4. Teoría de la acción comunicativa .....	9
1.4.1. Propuestas centrales .....	9
1.5. Conceptos básicos.....	13
1.5.1. Comunicación.....	13
1.5.2. Comunicación organizacional.....	14
1.5.3. Proceso de comunicación.....	15
1.5.4. Elementos y funciones .....	16
1.5.5. Emisor o fuente.....	16
1.5.6. Encodificación .....	17
1.5.7. Mensaje .....	17
1.5.9. Situación.....	17
1.5.10. Decodificación.....	18
1.5.11. Receptor .....	18
1.5.12. Retroalimentación.....	18
1.6. Redes de comunicación.....	19
1.6.1. Redes de comunicación formal .....	19
1.6.1.1. Red en cadena .....	20
1.6.1.2. Red en circular.....	20
1.6.1.3. Red en estrella.....	21
1.6.1.4. Red en y .....	22
1.6.1.5. Red en vías múltiples.....	22
1.7. Redes de comunicación informal .....	23

<b>1.8.</b>	<b>Niveles de comunicación .....</b>	<b>26</b>
1.8.1.	Nivel intrapersonal .....	26
1.8.2.	Nivel interpersonal.....	26
1.8.3.	Nivel grupal pequeño.....	27
1.8.4.	Nivel intergrupalo masivo .....	27
1.8.4.1.	Comunicación pública.....	27
1.8.4.2.	Comunicación masiva .....	27
<b>1.9.</b>	<b>Barreras que obstaculizan la buena comunicación.....</b>	<b>27</b>
1.9.1.	Barrera psicológica .....	28
1.9.2.	Barrera semántica.....	28
1.9.3.	Barreras ambientales.....	28
1.9.4.	Barreras fisiológica .....	28
1.9.5.	Barrera administrativa.....	28
<b>1.10.</b>	<b>Tipologías de comunicaciones .....</b>	<b>28</b>
1.10.1.	Según el grado de participación .....	29
1.10.1.1.	Comunicación lateral .....	29
1.10.1.2.	Comunicación recíproca .....	30
1.10.2.	Según la dirección de la comunicación .....	30
1.10.2.1.	Comunicación ascendente.....	30
1.10.2.2.	Comunicación descendente.....	31
1.10.2.3.	Comunicación horizontal.....	31
1.11.	Según la relación con el contexto.....	32
1.11.1.	Comunicación interna.....	32
1.11.2.	Comunicación externa .....	38
1.11.2.1.	Comunicación comercial.....	39
1.11.2.2.	Comunicación pública.....	39
1.12.	Según el canal utilizado .....	40
1.12.1.	Comunicación oral .....	40
1.12.2.	Comunicación escrita.....	40
1.12.3.	Comunicación no verbal.....	41
<b>1.13.</b>	<b>Comunicación, información y comportamiento organizativo.....</b>	<b>41</b>



<b>1.14.</b>	<b>Estudio de la comunicación organizativa en centros educativo .....</b>	<b>42</b>
<b>1.14.1.</b>	<b>Centros educativos como organizaciones .....</b>	<b>42</b>
<b>1.14.1.1.</b>	<b>Dimensión técnica.....</b>	<b>43</b>
<b>1.14.2.</b>	<b>Dimensión relacional o sociocultural .....</b>	<b>43</b>
<b>1.14.3.</b>	<b>Dimensión formal e informal de la organización .....</b>	<b>44</b>
<b>1.15.</b>	<b>Cultura y característica de la comunicación en los centros educativos..</b>	<b>45</b>
<b>1.15.1.</b>	<b>Cultura .....</b>	<b>45</b>

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PARTICULAR MIXTA BILINGÜE ANTONIO LORENZO DE LA VOISIER**

<b>2.1.</b>	<b>Generalidades .....</b>	<b>48</b>
<b>2.2.</b>	<b>Dimensión institucional .....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>Datos informativos.....</b>	<b>49</b>
<b>2.3.</b>	<b>Antecedentes .....</b>	<b>49</b>
<b>2.4.</b>	<b>Visión institucional .....</b>	<b>50</b>
<b>2.5.</b>	<b>Misión institucional .....</b>	<b>50</b>
<b>2.6.</b>	<b>Objetivo institucional .....</b>	<b>50</b>
<b>2.6.1.</b>	<b>Objetivo general .....</b>	<b>50</b>
<b>2.6.2.</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>50</b>
<b>2.7.</b>	<b>Metas institucionales .....</b>	<b>51</b>
<b>2.8.</b>	<b>Políticas institucionales .....</b>	<b>51</b>
<b>2.9.</b>	<b>Reglamento interno .....</b>	<b>52</b>
<b>2.9.1.</b>	<b>Principios .....</b>	<b>52</b>
<b>2.10.</b>	<b>Organigrama jerárquico .....</b>	<b>55</b>
<b>2.11.</b>	<b>Diagnóstico comunicativo .....</b>	<b>55</b>

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA ORGANIZACIONAL INTERNA PARA LA ESCUELA PARTICULAR MIXTA BILINGÜE ANTONIO LORENZO DE LAVOISIER**

<b>3.1. Generalidades .....</b>	<b>64</b>
<b>3.2. Propuesta para el mejoramiento de la comunicación interna administrativa de la institución.....</b>	<b>65</b>
<b>3.3. Estrategias-lineamientos de acción.....</b>	<b>69</b>
<b>3.3.1. Carteleras .....</b>	<b>69</b>
<b>3.3.2. Folletos informativos .....</b>	<b>69</b>
<b>3.3.3. Reuniones.....</b>	<b>70</b>
<b>3.3.4. Correo institucional .....</b>	<b>70</b>
<b>3.4. 5. Redes sociales para difusión de informaciones .....</b>	<b>71</b>
<b>3.4.5.1. Facebook.....</b>	<b>71</b>
<b>3.4.5.2. Twitter .....</b>	<b>72</b>
<b>3.5. Página web.....</b>	<b>72</b>
<b>3.6. Cartas personalizadas en fechas especiales.....</b>	<b>72</b>
<b>3.7. Encuestas .....</b>	<b>73</b>
<b>3.8. Integración cultural.....</b>	<b>73</b>
<b>3.8.1. Training y e-learning (cursos/talleres/conferencias).....</b>	<b>74</b>
<b>3.8.2. Reuniones .....</b>	<b>74</b>
<b>3.8.3. Convivencia entre administrativos y docentes .....</b>	<b>75</b>
<b>3.9. Monitoreo, medición y revisión continua.....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>76</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>79</b>
<b>Lista de referencias .....</b>	<b>80</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>82</b>

## INTRODUCCIÓN

La comunicación constituye el soporte indispensable para la realización de las funciones dentro de una organización-empresa. Es la herramienta necesaria para viabilizar y establecer canales de comunicación efectivos. Sin embargo los Centros Educativos, en su quehacer administrativo, no le dan mayor relevancia a la injerencia de la comunicación organizacional en el fortalecimiento institucional. Las organizaciones y en especial las instituciones educativas deben controlar y dirigir las comunicaciones emitidas dentro de un proceso de planeación estratégico pero al no vincular la comunicación organizacional como uno de los ejes de acción ocasionan que las decisiones tomadas no contribuyan a alcanzar los objetivos institucionales trazados.

El fundamento de esta tesis es establecer el papel que desempeña la comunicación organizacional en el aspecto administrativo de una entidad educativa tomando como estudio de caso la realidad a diagnosticarse de la “Escuela Particular Mixta Bilingüe Antonio Lorenzo de Lavoisier”. En esta investigación se determinan los parámetros indispensables de la comunicación organizacional que los centros educativos deberían adoptar para su mejoramiento continuo. El análisis se centra en el estudio teórico de las relaciones existentes entre la comunicación organizacional y el mejoramiento de la administración educativa al incluir en su quehacer la planeación estratégica. El estudio permite comprender la importancia de la gestión organizacional en todas las instituciones incluyendo las educativas.

En la primera fase de la investigación se realizó la revisión bibliográfica para, sobre esa base, construir un marco teórico. Las herramientas a utilizadas para la consecución de lo propuesto fueron entrevistas, diarios de campo, cuestionarios y grupo focal con los estamentos internos-administrativos del centro educativo logrando de esta forma visualizar un diagnóstico claro que permite generar propuestas y lineamientos de acción

para que la institución mejore continuamente. La investigación bibliográfica se encuentra registrada en el primer capítulo.

Como segunda fase se realizó un análisis situacional y diagnóstico comunicativo de la “Escuela Particular Mixta Bilingüe Lorenzo de Lavoisier”. El propósito de este análisis fue establecer la “realidad comunicativa” de la institución. En primer lugar se recolectó información del Centro Educativo, se procedió a establecer datos relevantes para el proceso investigativo y como última instancia se redactó un informe. Este proceso se encuentra registrado en el segundo capítulo.

El tercer capítulo consta de posibles lineamientos de acción para la mejora de la comunicación interna institucional de la “Escuela Particular Mixta Bilingüe Lorenzo de Lavoisier”. El capítulo es una aproximación a la planeación estratégica organizacional de la institución.

Como último punto, la investigación, cuenta con conclusiones y recomendaciones a nivel práctico como teórico. Incluye en anexos el cuestionario extenso aplicado a docentes del Centro Educativo y los aspectos que se consideraron en la entrevista abierta realizada a sus autoridades. Es importante mencionar que cada capítulo consta con su respectiva introducción para un mejor entendimiento y estructuración del tema de estudio.

# CAPÍTULO I

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### 1.1.Generalidades

La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental.

Al abordar la temática de las comunicaciones en los grupos y organizaciones, es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización. La cultura de la organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera que se realizan las actividades y especialmente la comunicación.

En un segundo momento, una vez establecidos y puestos en práctica los criterios para la comunicación de la organización, es posible abordar la aplicación de la metodologías y de decidir sobre la utilización de los medios de comunicación adecuados. Esta comunicación tiene sus expresiones tanto en las relaciones interpersonales como en las que se producen en los grupos u organizaciones en el desarrollo de sus tareas. La comunicación es vital en el mundo en que nos movemos. Es lo que nos permite conocernos mutuamente, mostrarnos y demostrarnos de maneras tan diferentes sin

perder autenticidad. Desde esta perspectiva nos revelamos como pensamiento y acción, como sentimiento y memoria, como imagen e imaginario.

Comprender la comunicación como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, nos permite crecer y desarrollarnos como grupos y organizaciones que tienen la firme convicción de superar las adversidades y de alcanzar más dignidad en favor de la vida. Para ello, resulta necesario contar con algunos instrumentos que posibiliten la viabilidad de nuestras propuestas, organicen nuestras proyecciones y potencien nuestras capacidades para lograr mayor efectividad e impacto desde nuestras acciones. Se trata de fortalecer el desarrollo de políticas de comunicaciones en las organizaciones, y también de elaborarlas y poder ejecutarlas.

La comunicación al servicio de la transformación de determinadas situaciones que mejore la vida de las personas; la comunicación como servicio para intercambiar y compartir; y la comunicación como aprendizaje que permite crecer y también desarrollar nuestra capacidad de escucha. Considerando lo anteriormente mencionado, La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

## **1.2. Concepción Funcionalista de la Comunicación**

La Escuela de Chicago (Estados Unidos) centra todos sus esfuerzos en el proyecto de construcción de una ciencia social sobre bases empíricas. En el año de 1910 este proyecto se puso en marcha con la intención de dar explicaciones científicas a los procesos de comunicación que se suscitaban en aquel entonces. La escuela propone una serie de teorías concretas con continuidad basadas en distintas disciplinas: la teoría

hipodérmica, la teoría de los efectos limitados, la teoría matemática de la comunicación y otros enfoques más particulares. Los lineamientos funcionalistas propuestos son esquemas de acción cuyo objetivo es construir un proyecto integrador que aporte conocimientos sobre cómo funciona la comunicación social y cómo debe funcionar. Bajo esta mirada, las instituciones sociales son medios colectivamente desarrollados para la satisfacción de las necesidades biológicas y culturales.

Su origen se encuentra en la sociología organicista-positivista, en la psicología, rama funcionalista y la antropología social. Retoma de Herbert Spencer la analogía entre las sociedades y los organismos vivos donde existen funciones similares entre ambos aspectos de la realidad; de Emilio Durkheim la causa que provoca un hecho social y la función social que desempeña en la sociedad y de Max Weber la teoría de la acción social. Esta teoría considera la unidad fundamental de la interpretación de la vida interhumana como un sistema de tipo orgánico, y cómo las partes, los elementos, los aspectos o fases de este sistema de tipo orgánico están en relación funcional con el todo, determinándolo y siendo determinados por él.

La teoría funcionalista entiende a la sociedad como una totalidad que está definida por el equilibrio y estabilidad social. El funcionalismo procura mantener el status quo del sistema y para la consecución de tal objetivo analiza las partes de la estructura que no funcionan con la finalidad de corregirlos, restaurarlos o aislarlos. De esta manera la comunicación se la entiende como proceso, como sistema de significación y como interacción de sujetos sociales.

Los medios de comunicación social son desde esta perspectiva un subsistema dentro del sistema social que los caracteriza en dos grandes funciones sociales y una disfunción:

- *Función de conferir prestigio:* La posición social de personas, acciones o grupos se ve prestigiada y enaltecida cuando consigue atraer la atención favorable de los medios.

- *Función de reforzar las normas sociales:* Al dar publicidad a las conductas desviadas se acorta la distancia entre la moralidad pública y las actitudes privadas, ejerciendo presión para que se establezca una moral única.
- *Disfunción narcotizante:* Los medios disminuyen el tiempo dedicado a la acción organizada; el hombre “informado” tiende a considerarse participante, cuando en realidad no desarrolla acción alguna: conoce los problemas pero no actúa para resolverlos.

Según José Carrillo el funcionalismo lo podemos ver desde dos perspectivas: una como doctrina que pretende explicar las normas y roles, las interacciones y las consecuencias de estas en las instituciones y otra, como análisis sociológico, estrategia empírica para estudiar los fenómenos de los sistemas sociales.

De manera general los autores funcionalistas plantean que las partes se explican en función del todo y que la forma en que éstas se explican es a través de sus propias funciones. El orden de un sistema social es definido por esta teoría como la adecuación entre medios y fines, orden que tiene un carácter estructural y se da en grados.

El funcionalismo piensa a la sociedad como una unidad orgánica en que los diferentes elementos cumplen una función, es decir desarrollan una “conducta esperada” que implica un aporte a la pervivencia del sistema social. La corriente funcionalista se basa en conocer cuáles son los elementos del todo y las funciones que desempeñan, incluso miden el grado en que son o no cumplidas dichas funciones e investiga la forma en la cual los rendimientos pueden ser mejorados, siempre con vista a perpetuar, en lo esencial, el estado de cosas presentes.

Para entender la comunicación como proceso, nos lleva a enfocar el análisis del proceso comunicacional en la transmisión de mensajes. En consecuencia, lo primordial es la manera en cómo se presenta el mensaje, como lo receptan y lo interpretan los



perceptores. De esta manera los medios o canales que se utilizan para transmitir el mensaje y la interactividad entre emisor y receptor son de igual importancia. Se entiende a la comunicación como un proceso en el que unas personas influyen sobre otras.

“La teoría funcionalista no tiene por qué suponer una orientación ideológica a partir de los medios de comunicación sino que describe a los medios de comunicación como esencialmente autodirectivos y autocorrectivos, con determinadas reglas institucionales políticamente negociadas”. (McQUAIL, 1991, pág. 99). Según esta conceptualización, la sociedad es observada como un sistema, en el cual los medios de comunicación masiva son objetos autónomos que contribuyen al progreso de la vida social.

El funcionalismo comunicativo pone mayor interés a la recepción/percepción del mensaje, es como la sociedad recibe el mensaje. Estudios funcionalistas parten de la elaboración de modelos comunicativos en los cuales las formas de persuasión mantengan un papel importante. De acuerdo a esta teoría se pone evidencia la responsabilidad del comunicador social, que la producción de mensajes que no solo conlleva un dominio del idioma que permite la comprensión efectiva y eficaz del mensaje dado al perceptor, sino sea un manejo completo de códigos y símbolos que permitan lograr un resultado en el perceptor al cual se le ha transmitido el mensaje.

Existen varios efectos que causan los medios de comunicación, muchos autores hablan de la influencia ejercida sobre los sentidos, acciones y reacciones hacia el público que los recepta. Incluso se habla de la manera tan sutil de persuasión que es transmitida a través de los mensajes y que podría llevar a un cambio importante en la conducta del ser humano.

### **1.3.Tendencias Estructuralistas de la Comunicación**

El estructuralismo es un modelo teórico que trabaja sobre significaciones, donde el mensaje es la codificación que al interactuar entre personas produce sentido, por lo tanto el mensaje se da en un contexto de significaciones. Es decir, extiende las hipótesis de una escuela lingüística a otras disciplinas de las ciencias humanas como lo es la comunicación. Las propuestas de Ferdinand de Saussure respecto a la lingüística, se reconocen como los fundamentos de los métodos de esta teoría.

Para Saussure:

La lengua es una institución social, mientras que la palabra es un acto individual. En cuanto a institución social, la lengua es un sistema organizado de signos que expresan ideas: representa el aspecto codificado del lenguaje. La lingüística tiene por tarea estudiar las reglas de este sistema organizado a través de las cuales éste produce sentido. (Mattelart, 1997, págs. 59-60)

Esta corriente teórica se centra más en el receptor, en su contexto y en su código. Dentro de esta teoría, la sociedad se constituye de manera que tiene determinadas reglas o estructuras, las cuales dan un sentido a los acontecimientos, que, a su vez, son el producto de las normas que los individuos han asimilado en sociedad y que les permiten evocar en común los mismos significados. El enfoque estructuralista sostiene que la comunicación debe estudiarse mediante la construcción de estructuras lógicas, que permitirían descubrir las interrelaciones que crean el sentido y las reglas que constituyen a las normas sociales.

De esta manera, los individuos se encuentran acoplados dentro de estructuras, las cuales sirven como pautas para informar la acción con los datos que se reciben. Asimismo, en el interior del sujeto están todas las reglas productoras de normas y signos sociales, aplicables a cada caso. En este sentido, la comunicación es un sistema abierto de interacciones, inscritas siempre en un contexto determinado.

Como tal, la comunicación obedece a ciertos principios: el principio de totalidad, que implica que un sistema no es una simple suma de elementos sino que posee características propias, diferentes de los elementos que lo componen tomados por separado; el principio de causalidad circular, según el cual el comportamiento de cada una de las partes del sistema forman parte de un complicado juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones; y el principio de regulación, que afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número mínimo de reglas, normas, convenciones.

Dentro de la segunda etapa estructuralista encontramos la Escuela de Palo Alto. Esta escuela afirma que comunicar implica construir un sentido en la interacción. Según esta corriente teórica, los aciertos en la comunicación entre individuos estarán dados porque ellos se comunican en un mismo código y existe feedback. El lineamiento central de la “Universidad Invisible” es que todo comunica, incluso el silencio. Para esta corriente, la comunicación y por tanto los mensajes emitidos deben ser comprendidos bajo un contexto determinado porque la comunicación es un proceso creativo en el que participan múltiples aspectos: los gestos, las palabras, la mirada, el espacio, etc.

La Escuela de Palo alto se centra en la defensa de que las relaciones sociales son establecidas directamente por sus participantes como sujetos que interactúan, así que la comunicación se puede entender como la base de toda relación personal.

## **1.4. Teoría de la acción comunicativa**

### **1.4.1. Propuestas centrales**

Para Habermas la sociedad capitalista está en crisis y para superarla hay que retomar y reconstruir el proyecto moderno ilustrado, que en los procesos de su conformación fue alejándose de sus preceptos básicos: justicia, igualdad y fraternidad y se convirtió en una

sociedad injusta, en la que la comunicación horizontal no existe, y la sociedad civil está enajenada y por lo tanto no puede transformar el mundo que le pertenece.

Este autor, en un principio tuvo una fuerte influencia marxista, pero como se verá más adelante, a partir de 1989, año en que cae el muro de Berlín y el proyecto de la Unión Soviética se desintegra, Habermas toma un giro radical en su obra, en donde concluye que lo que Marx propone sería imposible, ya que abandonar de forma total la sociedad del capitalismo no es factible debido a su complejidad.

La obra de Habermas constituye un ataque radical a la idea de que el positivismo y la ciencia y la investigación modernas son de alguna forma objetivos. Opina que la ciencia y la tecnología están regidas por valores e intereses que a veces contradicen la búsqueda desinteresada de la verdad. Habermas sostiene que la tecnologización de la sociedad y el consiguiente crecimiento de la burocracia han servido, entre otras cosas, para perpetuar las instituciones del Estado y despolitizar a los ciudadanos.

De esta forma la razón y la ciencia se han convertido en herramientas de dominación más que de emancipación. Habermas considera que esto no es necesario e imagina un futuro en el que la razón y el conocimiento trabajen en pro de una sociedad mejor. En ese futuro la comunicación humana no debería estar sujeta a la dominación del Estado y los ciudadanos racionales deberían poder actuar en la sociedad de forma libre en el ámbito político para la construcción de opinión pública que decante en leyes de beneficio común.

La crítica que realiza Habermas las hace a partir de Webber y de Marx ya que estos autores tienen perspectivas sobre la modernidad, con las cuales Habermas discrepa. Primero Weber considera que en la modernidad existen patologías y que no se puede hacer nada, es por esto que Webber pone el nombre de “jaula de hierro” a la sociedad en la modernidad, a esta teoría se la ve un poco más lejana pues no da solución alguna. Mientras que por su parte, Marx considera que el capitalismo ha provocado enajenación,

alienación y cosificación, por lo tanto propone que se debe dar un proceso revolucionario que permita construir otra sociedad, es decir instaurar el socialismo.

Habermas acepta dos cosas de los enunciados anteriores: primero reconoce que la modernidad tiene patologías y después acepta también que la modernidad (capitalismo) genera enajenación, pero a partir de esto Habermas propone que la solución se encuentra en reconstruir el proyecto moderno ilustrado y principalmente recuperar otras racionalidades aparte de la instrumental, estas racionalidades son: estratégica, ético-práctica, comunicativa y estética. Por lo tanto, considera que al recuperar las otras racionalidades se puede evitar que el mundo sistémico conquiste al mundo de la vida, este último entendido como la cultura, tradición y el ámbito de interacción. El mundo de la vida al que se refiere Habermas está conformado por:

- **Mundo objetivo:** La materialidad
- **Mundo subjetivo:** Personalidad, sentimientos, vivencias y emociones que solo el sujeto conoce.
- **Mundo de la sociedad:** Totalidad de relaciones interpersonales regidas por normas.

Habermas plantea que para que la sociedad sea armónica y llegue a consensos, debe cumplir cuatro acciones fundamentales:

- **Acción teleológica:** Ocupa el centro de la teoría filosófica de acción desde la época de Aristóteles. El actor realiza un fin o hace que se produzca el estado de cosas deseado.
- **Acción normativa:** Se refiere no al comportamiento de un actor en principio solitario que se encuentra en su entorno con otros actores, sino a los miembros de un grupo social que orientan su acción por valores comunes.

- **Acción dramática:** El actor transmite en su público determinada imagen o impresión de sí mismo al poner de manifiesto lo que desea, es decir, su propia subjetividad.
- **Acción comunicativa:** Se refiere a la interacción de a lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que (ya sea con medios verbales o con medios extra-verbales) entablen una relación interpersonal. Pues considera que la mayor patología de la sociedad capitalista es la incapacidad de comunicarse.

Las mismas que deben someterse a varias pretensiones de validez que son fundamentales para la comunicación; estas son:

- **Inteligibilidad:** Que se entienda lo que se dice
- **Verdad:** Querer expresar las intenciones de forma veraz
- **Veracidad:** Correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace
- **Verificabilidad o Rectitud:** Que lo que se dice esté regido a las normas.

Toda la concepción y explicación anterior es un mundo de la vida ideal, es decir es una concepción teórica del mundo de la vida, pero la realidad es otra, ya que el hecho de vivir en el sistema capitalista, hace que aún existan los dominados y los explotados, por lo tanto la diferencia de clases y el individualismo continua, pues la razón instrumental, se mantiene como la única. Es a esta realidad a la que Habermas denomina la realidad sustantiva del mundo de la vida.

## 1.5. Conceptos básicos

### 1.5.1. Comunicación

La palabra “Comunicación” proviene de la voz latina *communicare*, que significa intercambiar, compartir, poner en común. El prefijo (-com) es especialmente importante, ya que significa juntamente, en unión, en compañía de, con, juntos, mutuamente. El término comunicación se relaciona, sin duda, con la interacción, que por su origen etimológico, se refiere al intercambio de hechos, actividades y movimientos. Es importante resaltar que la comunicación humana necesariamente se da en situaciones de interacción, pero no toda interacción da como resultado acciones de puesta en común, de entendimiento.

La comunicación es todo aquello que permite la transmisión y el intercambio de ideas, conocimientos, informaciones, pensamientos, sentimientos, etc. entre dos o más personas, por diferentes medios, con la finalidad de entenderse para que sea posible el intercambio de significados.

El concepto de comunicación ha evolucionado con el tiempo. En los primeros momentos se concebía como un proceso lineal en el que el emisor enviaba un mensaje al receptor. Ahora, lo entendemos como una relación interactiva y dinámica que no consiste únicamente en la transferencia de información sino en la comprensión entre las personas que intervienen. Se trata, por tanto, de un proceso psicológico global que integra comportamientos diferentes. La comunicación es algo consubstancial a la vida de las organizaciones y; por lo cual, constituye un elemento fundamental a tener en cuenta en los procesos de mejor, inversamente, si no le otorgamos la atención que merece puede ser una fuente de problemas y disfunciones.

Martinez y Nosnik hablan de la comunicación como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé

una respuesta, sea una opinión o conducta. Los autores afirman que la comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Así la comunicación implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.

### **1.5.2. Comunicación organizacional**

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio. La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados.



“Si pudiéramos definir en una frase que es la comunicación organizacional diríamos que es el eje estratégico de la gestión de las interrelaciones de la organización, cuando hablamos de eje es ser el soporte”. (Martinez, 2009, pág. 35)

Otra definición en una sola frase es la que plantea Joan Costa: “Es el sistema nervioso central de la organización” (Costa, 1999, pág. 29)

“La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.” (Herranz, 2000, pág. 10)

De acuerdo a Antonio Lucas Marín, el interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas a los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que según las teorías de la organización se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional. El mismo autor afirma que la comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una misma meta.

Hodgetts argumenta que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte.

### **1.5.3. Proceso de comunicación**

El proceso de comunicación constituye una realidad suficientemente conocida. En él se puede distinguir varios elementos que superan el esquema lineal clásico para convertirse en un proceso cíclico, que hace hincapié en la retroalimentación y en las relaciones

sociales inherentes a cualquier intercambio comunicativo. El proceso comienza con la elaboración de la idea que el emisor desea transmitir. El emisor tiene que elegir un código y un canal adecuados a las características del receptor.

En este proceso, la organización del mensaje debe tener en cuenta el canal seleccionado. Una vez elaborado el mensaje se procede a la transmisión a través del canal adecuado para minimizar las deformaciones y distorsiones. Al producirse la recepción del mensaje se produce un cambio de protagonismo en el acto comunicativo. Ahora todo queda en manos del receptor quien decodifica el mensaje de acuerdo a su contexto. El feedback o retroalimentación es el último paso del proceso comunicativo, esta es la respuesta del receptor al mensaje transmitido por el emisor.

#### **1.5.4. Elementos y funciones**

La comunicación es un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. Muchos han sido los teóricos quienes los describen. Laswell afirma que para resumir la comunicación debemos preguntarnos: ¿Quién... dice qué... a través de qué canal... a quién... con qué efectos?.

Con ideas paralelas, Shannon y Weaver plantean un modelo de comunicación conformado de siete elementos básicos; fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. A continuación explico de manera general lo que significa cada uno de ellos:

#### **1.5.5. Emisor o fuente**

Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlos de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

### **1.5.6. Encodificación**

Traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe. Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática; todo lo que nos rodea son códigos.

### **1.5.7. Mensaje**

Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.

### **1.5.8. Canal**

Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

### **1.5.9. Situación**

Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.

### **1.5.10. Decodificación**

Es cuando se traduce el código a la idea principal que el emisor quiso transmitir. Es aquí cuando se observa si el código y medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje.

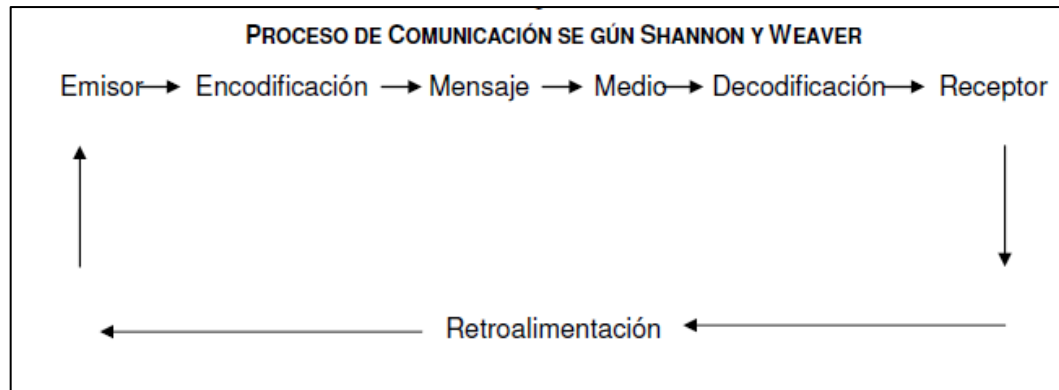
### **1.5.11. Receptor**

Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor, ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer.

### **1.5.12. Retroalimentación**

Es precisamente la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpretó de manera adecuada para que se produzca un idóneo proceso de comunicación.

Tanto Laswell como Shannon y Weaver presentan a la comunicación como un proceso dentro del cual participan quien emite un mensaje, el código en el que lo traduce para el receptor, el mensaje en sí, el medio o canal en el que se transporta, quien lo recibe, cómo lo interpreta y decodifica y la respuesta que el receptor da al emisor.



Fuente: Portal de Crecenegocios

## 1.6. Redes de comunicación

La identificación de los canales por los que circula la información permite delimitar la existencia de redes de comunicación que reflejan el itinerario y las direcciones de la comunicación. En un centro educativo encontramos redes formales e informales; el grado de correspondencia entre ambos constituye un indicador de la adecuación entre la estructura y los canales formales de comunicación. La existencia de diferencias notables refleja deficiencias en los canales formales.

### 1.6.1. Redes de comunicación formal

Este tipo de sistema de comunicación surge, por lo general, de las cúspides administrativas de la organización con el objetivo de que se cumplan las metas productivas trazadas por la misma entidad institucional. En otras palabras, estas redes establecen las responsabilidades y deberes explícitos y específicos que deben cumplir los grupos de trabajadores dentro de la organización.

“La comunicación formal es la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización” (Andrade, 1999, pág. 20). De igual forma, Pablo Alborés Cabaniña señala que “una red formal es aquella que, manteniendo una estructura jerárquica

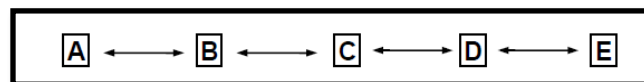
definida, engloba a todos los componentes de una organización” (Alborés, 2004, pág. 20).

Los flujos de la información formal están planificados y determinados anticipadamente: se delimita cuál es el camino que debe seguir la información; quién tiene la responsabilidad de transmitirla; en qué escenarios institucionales se toman las decisiones; cuál es el nivel de autonomía de cada órgano para tomar decisiones; en qué momento se debe informar de las decisiones tomadas y de qué manera se debe hacer, etc. De esta forma, se pretende garantizar la fluidez y la racionalidad en la circulación de la información, evitando posibles sobrecargas o insuficiencias que desembocan problemas colectivos.

La periodista y magíster en Comunicación Social, Bárbara Délano Alfonso, en su libro Relaciones Públicas en Chile, define los siguientes tipos de redes:

#### **1.6.1.1. Red en cadena**

En este tipo de red, los miembros se traspasan información mediante la interacción con los integrantes continuos (pares). Sin embargo, el círculo no se llega a cerrar. Habitualmente, esta tipología se da en organismos altamente jerarquizados. No hay nadie totalmente aislado y las personas más informadas son las que se encuentran en lugares centrales. Es lineal.

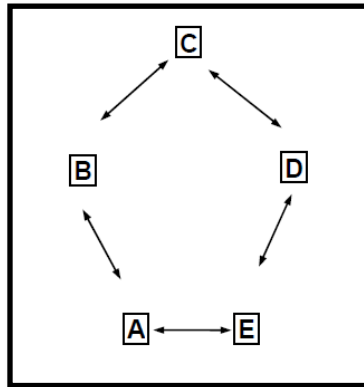


Elaborado por: Lizbeth Romero A.

#### **1.6.1.2. Red en circular**

En este tipo de red, al igual que la anterior, la información se transmite por los pares, con la diferencia de que el círculo se logra cerrar, mejorando el grado de

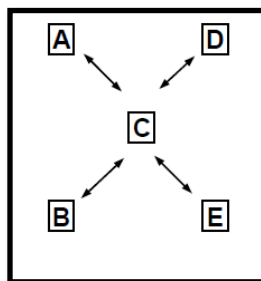
descentralización y aumentando el feedback o retroalimentación. Su inconveniente es que no permite las comunicaciones transversales. La transmisión de información es lenta.



Elaborado por: Lizbeth Romero A.

### 1.6.1.3. Red en estrella

En este tipo de red, todos los miembros están en igualdad de condiciones, pero los flujos son cruzados y no existe contacto con los pares. Esta red suele darse en grupos de alta cohesión cooperativa y de bajo índice social. Es un modelo de red altamente centralizado, en el cual un individuo monopoliza la capacidad de conducción de los flujos comunicacionales. Una desventaja que presenta este modelo, es que al ofrecer poco debate interno, se cae en un elevado índice de errores, ya que existe carencia de feedback o retroalimentación.

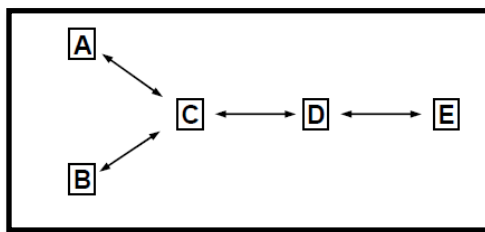


Elaborado por: Lizbeth Romero A.

Es importante recalcar que una de las modalidades tradicionales en los centros educativos es la red en estrella en la que un directivo acapara la información y la distribuye entre los miembros de la organización. Presenta la ventaja de la rapidez con que se emite el mensaje aunque a menudo comporta la insatisfacción del resto de los miembros porque ellos son únicamente receptores de las informaciones.

#### **1.6.1.4. Red en Y**

Es el resultado de la combinación de la red en estrella y la red en cadena. Parece apropiada para realizar acciones complejas que pueden dividirse de actuaciones más sencillas.

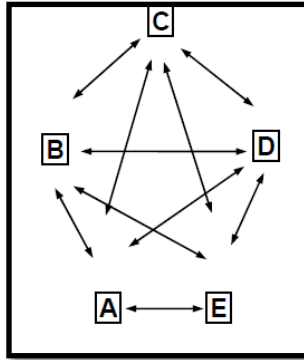


Elaborado por: Lizbeth Romero A.

#### **1.6.1.5. Red en vías múltiples**

Este modelo es el ideal, el de máxima eficiencia y operatividad que se puede dar en una organización. En él, todos los individuos se interconectan, tanto con sus pares como con sus subordinados y superiores. Es el modelo utópico y democrático, que escasamente, se da en las organizaciones. Proporciona un alto sentimiento de participación entre sus miembros.





Elaborado por: Lizbeth Romero A.

### 1.7. Redes de comunicación informal

Paralela a la comunicación formal, existe la comunicación informal, la que se funda en las relaciones espontáneas y de simpatía, y dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. Es así, que desde un punto de vista comunicacional, se le puede definir como aquella que comprende el traspaso de información que se produce en forma espontánea y que suele contribuir a la eficiencia de la organización para alcanzar sus objetivos.

Los flujos de comunicación informal mejoran la comunicación organizativa al crear canales alternativos que, normalmente, son más rápidos y eficaces. Sirven para expresar rumores, sentimientos, estados de ánimo, etc. que no pueden circular en una red formal.

En la mayor parte de los casos circulan por redes casuales, con baja estructuración. La información circula sin ningún orden, depende de las relaciones existentes entre los miembros de la organización. Con el paso del tiempo, las redes informales se consolidan y adquieren cierta consistencia y relevancia. Suele ser intergrupal. Los grupos informales dentro de la organización es algo que no puede erradicarse porque el ser humano es un ente social por naturaleza y este principio hace que tienda a relacionarse con otros.

Según Martínez (2009) y Nosnik (2004), la comunicación informal aunque puede ser peligrosa en algunos casos para la empresa, también tiene sus beneficios.

La comunicación informal cumple con varias funciones útiles:

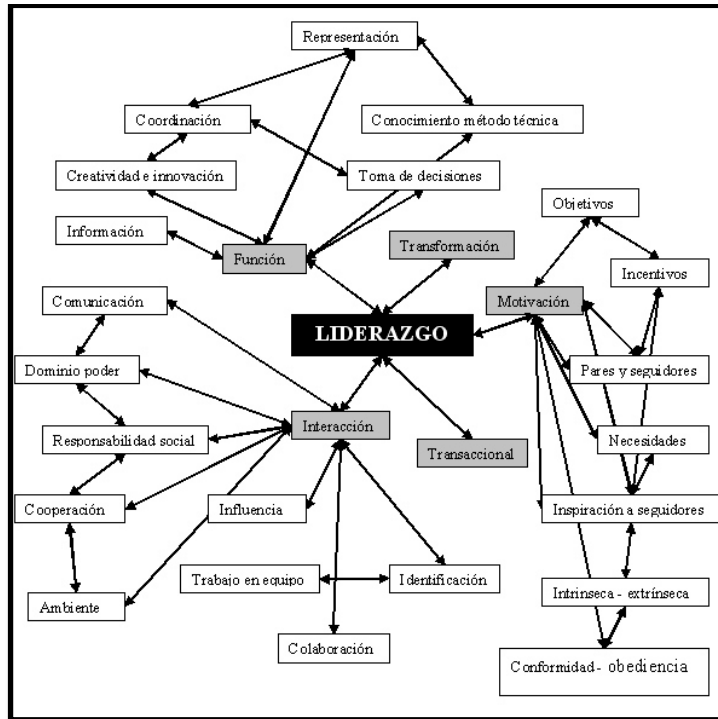
- Confirmar. Algunas comunicaciones informales ratifican los mensajes formales.
- Expandir. La comunicación informal llena algunas lagunas que dejaron los mensajes formales incompletos.
- Acelerar. Con frecuencia, las redes informales entregan los mensajes con antelación a los canales oficiales.
- Contradecir. Las redes informales a veces contradicen los mensajes oficiales.
- Circunvalar. Los contactos informales a veces le ayudan a evitar canales oficiales que son difíciles y que hacen perder mucho tiempo.
- Complementar. A veces hasta la gerencia sabe que la comunicación informal hará una mejor tarea que la formal. (Adler & Marquardt, 2001, pág. 21)

“Las redes informales son más veloces y, con frecuencia, más confiables que los canales formales. También ofrecen un atajo hacia los canales formales que son más lentos y pesados” (Costa, 1999, pág. 43).

Entre tanto Pablo Alborés Cabaniña precisa que “la red informal es la que mantiene los vínculos de empatía e interacción humana que se dan en cualquier tipo de relación” (Alborés, 2004, pág. 34).

Mientras que María Luisa Muriel y Gilda Rota, subrayan que:

- Los mensajes informales son rápidos debido a que no siguen los canales de difusión formales y son mucho más personales en la transmisión.
- Los mensajes informales son exactos cuando se trata de información no controvertida.
- Los mensajes informales existen en cualquier institución y pueden ser aprovechados por los directivos para difundir información traduciéndola a un lenguaje comprensible.
- Los mensajes informales se difunden a manera de racimo. (Muriel & Rota, 1997, pág. 297)



Fuente: Portal Expansión y Empleo

Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad.

“El rumor puede ser negativo para la empresa si es que crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal” (Portal Crecenegocios, 2009).

“La rumorología suele ser considerada como un factor tóxico en las empresas, aunque puede tener efectos positivos en comunicación interna o para aflorar ideas que no siguen los cauces tradicionales de la compañía. Los chismes y rumores en la empresa se catalogan como la peor flora y fauna del entorno laboral más deprimente” (Portal de expansión y empleo, 2010).

Nosnik y Martínez argumentan que es menester que la gerencia a la par difunda la información oficial de manera completa, clara y oportuna por medio de las redes formales.

## **1.8. Niveles de comunicación**

La comunicación tiene varios niveles en la vida organizacional de las instituciones y se ha convertido en uno de los ejes centrales para la empresa ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados reflejándose en el trato con los clientes. Las empresas tienen que estar actualizadas, cotidianamente aumenta la competencia y las necesidades de que exista una mejor comunicación con su público interno, externo y con los especiales, y así mejorar la imagen e identidad de la empresa. Kreps distingue cuatro niveles de comunicaciones que son: intrapersonal, interpersonal, comunicación de grupo pequeño y comunicación intergrupala o masivo.

### **1.8.1. Nivel intrapersonal**

Es aquella comunicación que llevamos con nosotros mismos, intervienen solamente el pensamiento y el lenguaje, como por ejemplo, cuando nos levantamos y nos decimos a nosotros mismos "¿cómo me voy a vestir para ir a mi trabajo?", o bien, cuando tenemos algún problema con alguien y nos decimos: "pero le voy a decir tal cosa", etc. Es decir, es la forma de comunicación humana más elemental. Se remite al diálogo interno que mantenemos para interpretar los mensajes emitidos.

### **1.8.2. Nivel interpersonal**

No es otra cosa que aquel acto comunicativo que se pone en práctica entre dos a más personas. Este nivel comunicativo posibilita el establecimiento de las relaciones humanas en las que tienen vital importancia las primeras impresiones, las expectativas, las actitudes, etc.

### **1.8.3. Nivel grupal pequeño**

Se refiere a grupos más o menos considerables de quince a veinte personas como máximo. El tamaño del grupo incrementa la complejidad comunicativa.

### **1.8.4. Nivel intergrupalo masivo**

Es como su nombre lo dice la que se da en grandes masas, muestra de ello la que circula a través de los medios electrónicos de comunicación. Tiene lugar dentro de un sistema social formado por más de tres grupos los cuales se relacionan por medio de objetivos que consideran comunes.

A más de estos cuatro principios básicos, el autor rescata dos situaciones comunicativas:

#### **1.8.4.1. Comunicación Pública**

Cuando una persona se dirige a un auditorio, caracterizada por la formalidad. En estos casos el orador asume la responsabilidad de la conducción de la comunicación.

#### **1.8.4.2. Comunicación Masiva**

Cuando un grupo de personas hace extensivo un mensaje a una audiencia potencial sin posibilidad de retroalimentación o feedback.

## **1.9. Barreras que obstaculizan la buena comunicación**

Existen otros factores muy importantes que debemos de conocer para poder llevar a la práctica una buena comunicación y son las siguientes barreras:

### **1.9.1. Barrera psicológica**

Es aquella en la que interviene la actitud por parte del emisor o receptor, y todo depende de que sea positiva o negativa para que se pueda llevar de manera correcta de tal forma que convenga a todas las partes.

### **1.9.2. Barrera semántica**

La semántica estudia el sentido de las palabras, no es otra cosa que poner en práctica el código que debe ser comprensible entre las partes que intervienen en el proceso, así, si hablo inglés me comunicaré en esa lengua, si soy sordomudo lo haré por medio del código de las señales. El mal hábito en la escritura es también parte de esta barrera.

### **1.9.3. Barreras ambientales**

No es otra cosa que las condiciones del lugar en el que se lleve a cabo la comunicación, por ejemplo, la sala de la casa es fría o caliente.

### **1.9.4. Barreras fisiológica**

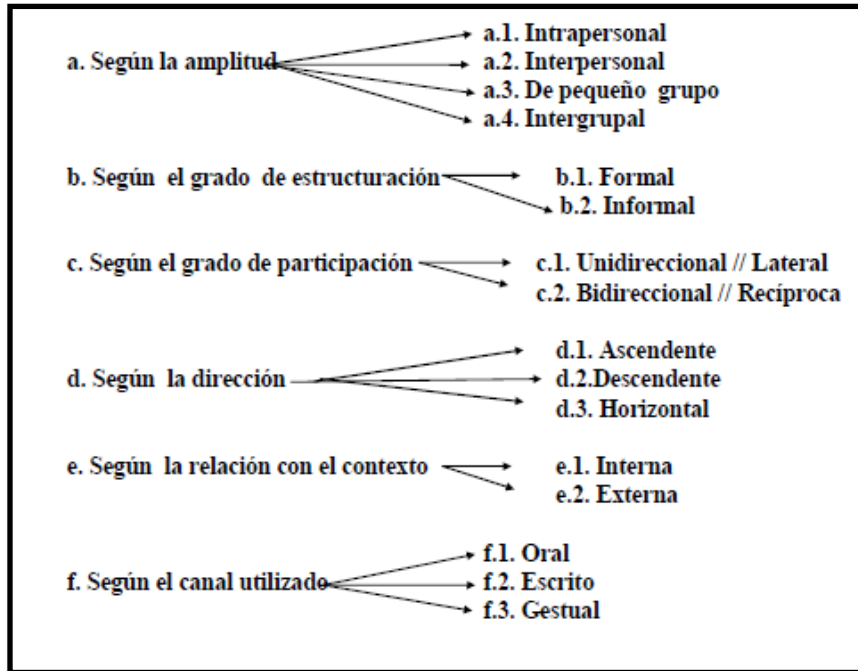
Es la que se refiere meramente a los problemas de tipo físico, como son un dolor, de pierna, de cabeza, poca visión, sordera, poca capacidad para hablar, etc.

### **1.9.5. Barrera administrativa**

Son todos aquellos malos hábitos comunicativos que se suscitan en las empresas.

## **1.10. Tipologías de comunicaciones**

Las tipologías de comunicación tienen diversos criterios y entre los principales encontramos:



Fuente: Portal Crecenegocios

Las tipologías según la amplitud y según el grado de estructuración ya han sido tratadas. A continuación se analizan los tipos que se desprenden de los criterios restantes.

### **1.10.1. Según el grado de participación**

Según la interacción que se produce entre emisor y receptor en el acto comunicativo pueden considerarse la existencia de dos modalidades:

#### **1.10.1.1. Comunicación Lateral**

También llamada comunicación cruzada o unidireccional, es una comunicación que atraviesa las líneas de mando jerárquico. Esta comunicación es necesaria para la coordinación del trabajo con la gente de otros departamentos. Lo fundamental en este tipo de comunicación es la inmediatez.

### **1.10.1.2. Comunicación recíproca**

También llamada comunicación bidireccional, se fundamenta en el feedback y posibilita precisión comunicativa al facilitar intercambios de informaciones. Satisface a los receptores por cuanto se sienten involucrados en el proceso comunicativo. La dificultad de esta tipología comunicativa es la lentitud informativa, requiere un alto nivel de compromiso por parte del emisor y receptor.

### **1.10.2. Según la dirección de la comunicación**

Según su dirección la comunicación se presenta en tres sentidos: Ascendente, Descendente y Horizontal

#### **1.10.2.1. Comunicación Ascendente**

Se da desde los niveles de más bajo rango hasta los de mayor jerarquía, es decir, desde el personal de limpieza hasta el o los empresarios, esta es una de las formas que mayormente se debe aprovechar debido, a que, es una ventana de oportunidades que nos invita a meternos en la mente de cada uno de los integrantes de nuestro equipo, y saber cómo piensan, que sentimientos guardan con respecto a nuestra organización, si tienen bien claros los objetivos y metas que perseguimos como organización y lo mejor si se esfuerzan por alcanzarlos, esto dependerá en gran medida del buen clima organizacional que pongamos en práctica mismo que se logrará, con la cooperación de todos los integrantes del equipo que intervenga en nuestra firma.

“Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.” (Torres, 2011, pág. 8)



### **1.10.2.2. Comunicación Descendente**

Fluye de arriba hacia abajo es decir, del empresario a directivos, de directivos a administrativos y así sucesivamente, hasta llegar a los elementos de más bajo rango. Se caracteriza porque la información va al inferior de las estructuras organizativas.

“Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.” (Torres, 2011, pág. 8)

### **1.10.2.3. Comunicación Horizontal**

Es la que se refiere a todos aquellos departamentos de un mismo nivel de importancia, como son entre gerentes, entre secretarias, entre directivos, etc. Es la modalidad más intensa debido a que las personas se relacionan con más sinceridad y libertad con sus iguales. Fomenta el compañerismo y el espíritu en equipo, favorece la experiencia colectiva, facilita las tareas de coordinación y contribuye a la toma de decisiones por medio del consenso. Se trata de un tipo de comunicación beneficiosa para el conjunto de la organización porque no centraliza la información. Una desventaja de esta modalidad es la falta de formalidad en la emisión de mensajes lo que puede ocasionar conflictos.

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor. (Torres, 2011)

## 1.11. Según la relación con el contexto

### 1.11.1. Comunicación interna

Benito Castro indica que la comunicación interna es aquella que “trabaja en la concepción y desarrollo de la cultura corporativa de la empresa” (Castro, pág. 18). Entre tanto, Fernando Martín, autor del libro *Comunicación en empresas e instituciones*, define a la Comunicación interna como:

Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes Medios de Comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Martín, pág. 28)

El libro *La planificación de la comunicación empresarial* en las páginas 53 y 54 indica que la Comunicación interna dentro de la empresa cumple con tres funciones:

Información. Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.

Explicación. Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y del funcionamiento de sus tareas.

Interrogación. Es muy importante, para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros. (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler)

Llamamos comunicación interna al conjunto de procesos que permiten el intercambio de información entre los miembros de la organización. Tanto puede surgir de la dirección como del profesorado; permite a los miembros del centro educativo tener conocimiento de lo que les interesa, tanto en el ámbito de lo personal como en lo profesional: convocatorias oficiales (concursos de traslados, proyectos de innovación...), actividades

de formación, oferta de actividades docentes complementarias, elaboración de documentos del centro, normativa interna, etc.

Una serie de recursos de comunicación útiles al interior de las organizaciones se presentan en la siguiente tabla:

<b>RECURSOS</b>	<b>Ventajas/Desventajas Tradicionales</b>
<b>Convenciones anuales</b>	Herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos que intervienen a nivel comercial y de ventas.
<b>Publicaciones institucionales, revista interna</b>	Herramienta que sirve para la recolección de información básica y general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Es un medio que mantiene informado a todos los empleados sobre las novedades que ocurren en el interior de la organización.
<b>Manual del empleado</b>	Guías en las cuales se encuentran respuestas a las preguntas relacionadas con las funciones y los cargos que desempeñan los empleados, las condiciones y reglamentos de la empresa.
<b>Comunicaciones escritas o memorandos</b>	Comunicación breve, de contenido limitado que se emplea internamente en las empresas para mantener una adecuada información entre los diferentes miembros que pertenecen a la organización jerárquica de cada institución, son un medio útil para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa que no estén reflejados

	en el manual del empleado.
<b>Boletín informativo</b>	Publicación, generalmente semanal o mensual, en la que se puede encontrar información de acontecimientos importantes, reuniones o novedades de la organización.
<b>Reuniones</b>	Las reuniones son un espacio de comunicación que tiene el propósito de integrar, informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Es necesario determinar previamente la agenda de la sesión y transmitir la convocatoria a todo el personal. Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.
<b>Comunicaciones informales</b>	Comúnmente llamados rumores. También aluden al intercambio espontáneo de información que se produce entre los empleados de la organización.
<b>Gestión mediante paseos</b>	Utilizada para controlar la comunicación informal, consiste en un recorrido que el director realiza por toda la empresa para que los empleados de todos los niveles tengan la oportunidad de hacer sugerencias, comentarios o reclamos.
<b>Carta al personal o circular</b>	Textos escritos, generalmente de estructura enunciativa, que tienen por objeto presentar a diversas personas, empresas o entidades una información de interés general. Este tipo de texto se caracteriza porque es la reproducción en serie de un mismo contenido dirigido a diversos lectores que tienen interés en él. Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir informaciones importantes tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez con la que llega

	al receptor y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado.
<b>Carteleras</b>	Es un medio de comunicación muy efectivo. Debe estar ubicado en un lugar de acceso a todo el personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.
<b>Cuadernillo de bienvenida</b>	Cualquier persona que ingresa a una institución necesita saber a qué organización se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama.
<b>Folletos</b>	Sobre temas particulares. Se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.
<b>Línea abierta o directa</b>	Línea telefónica a la cual llamar, dejar preguntas, hacer sugerencias, temores, etc. Pueden utilizarla todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y área a la que pertenecen. Los mensajes serán revisados por el responsable, quien a los pocos días debe dar respuesta a los mensajes.
<b>Buzón de comunicaciones</b>	Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la

	organización sus inquietudes y planteamientos. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.
<b>RECURSOS</b>	<b>Ventajas/Desventajas NUEVAS TECNOLOGÍAS</b>
<b>Video conferencia o la intranet</b>	Se están convirtiendo en una de las herramientas más utilizadas en la comunicación empresarial. Por su inmediatez e interactividad permiten potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.
<b>e-mail</b>	Rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario. El correo electrónico o e-mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red. Uno de los problemas es que al ser muy fácil de utilizar contribuye en algunos casos que haya un exceso de información.
<b>Intranet</b>	Es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo requiere un acceso a red.
<b>Listas de distribución y foros de discusión por Internet.</b>	Pueden servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia.

<p><b>Redes sociales</b> <b>Facebook, twitter</b></p>	<p>Permiten el intercambio de diversas experiencias innovadoras. Los empresarios que hacen uso de las redes han demostrado un nivel de eficiencia en equipo, consolidando proyectos de gestión del conocimiento. También favorecen la participación y el trabajo colaborativo entre las personas, es decir, permiten a los usuarios participar en un proyecto en línea desde cualquier lugar.</p>
---	---

Fuente: Alfredo Gómez

En este orden, la comunicación interna contribuye en el propósito de incrementar la calidad del clima laboral en términos de:

- Conocimiento claro sobre la organización posibilitando la construcción del sentido de pertenencia.
- Integración de las áreas de la organización estancadas respecto a las actividades aparentemente independientes.
- Establecimiento y divulgación de conductos regulares, disminuyendo la incertidumbre y la indeterminación de procesos organizacionales, reduciendo por tanto, tiempos y costos.
- Difusión de los logros conseguidos por la empresa.
- Confianza por parte de los empleados para expresarse ante la dirección general, o la instancia que haga sus veces, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promoción de la comunicación a todas las escalas jerárquicas.
- Fluidez de la información
- Descentralización de la información, lo que permite el uso colectivo de la información.
- Creación de espacios para el intercambio de información y opinión.

No obstante, para que la comunicación interna sea dinámica y funcional, es preciso generar una serie de acciones a través de diversos sistemas, medios y espacios de comunicación.

Por lo general, a nivel interno en las organizaciones se recurre a tres medios que fungen de puente de comunicación como son las carteleras, correo interno y el memorando; sin embargo, ninguno puede considerarse como un medio completamente eficaz. A modo de ejemplo, las carteleras, no todo el personal les presta la atención necesaria, no existe una especie de cultura de información a través de ellas; el correo interno, no todo el personal tiene acceso a un computador y, por tanto, no hay acceso permanente al correo electrónico como canal de comunicación; y por último memorandos, herramienta más usada, pero que en muchas oportunidades el personal hace caso omiso de ellos.

Una necesidad de las organizaciones es la de realizar análisis detallados sobre los medios usados al interior de la empresa, sobre la calidad de su contenido y plantear nuevos medios de comunicación que puedan ser implementados, que sirvan como canales de comunicación para el personal de la organización y, replantear, en consecuencia, los medios existentes de forma lógica y periódica que le brinde la información a todos los empleados en el momento oportuno.

### **1.11.2. Comunicación externa**

El autor Fernando Martín precisa que la Comunicación externa es el:

“Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.  
(Costa, 1999, pág. 29)

Del mismo modo, en el libro Comunicación Empresarial del Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional de la Universidad de la Sabana, se menciona que “la Comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización sin la cual su función



productiva no se podría desarrollar” (Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional de la Universidad de la Sabana, pág. 53)

Así mismo señala que este tipo de comunicación se divide en 2 categorías:

#### **1.11.2.1. Comunicación Comercial**

Comprende las relaciones comunicativas que debe establecer con el cliente, los proveedores, los competidores y los medios de comunicación”. (Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional de la Universidad de la Sabana, pág. 54)

#### **1.11.2.2. Comunicación Pública**

Se establece por las relaciones de obligatoriedad con el gobierno político de los estados; el pago de impuestos, las disposiciones técnicas legales, el régimen laboral, las normas ambientales, entre otras.

Las relaciones con las organizaciones no gubernamentales con quienes se pudiese establecer procesos de investigación y desarrollo con miras a la producción de conocimiento.

Relaciones con la comunidad, como directo beneficiario de las acciones del orden social de la organización y donde se establece el impacto de las acciones productivas de la misma.

Las relaciones empresariales dispuestas por las necesidades de diálogo con los directos competidores y con la finalidad de asociación para la constitución de proyectos, alianzas estratégicas, gremios, etc.

Por último, las relaciones con los públicos denominados stake holders, considerados como aquellos agentes identificables que en una situación específica podrían condicionar el buen nombre de la organización en perjuicio de su actividad productiva. (Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional de la Universidad de la Sabana, pág. 55)

A esto sumamos la opinión de Carlos Fernández Collado, quien indica que la comunicación externa es “el conjunto de actividades y programas de comunicación

efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con ellas, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Fernandez, pág. 32)

## **1.12. Según el canal utilizado**

Las formas más habituales de transmisión de información según el canal utilizado son:

### **1.12.1. Comunicación Oral**

Es la comunicación mayoritaria en las relaciones que se establecen en los centros educativos: se da un aviso a un profesor, se le indica que hubo un cambio en el horario de clases, se toma una decisión sobre la semana cultural, se piden explicaciones a un compañero, etc. En la comunicación oral cobra una gran importancia el proceso mental que sigue el emisor tendente a estructurar y formular el mensaje. Son tres los aspectos a considerar:

- **Análisis de la situación de comunicación:** Estudio de contexto comunicacional.
- **Preparación del mensaje:** Se deben recopilar, valorar y ordenar las ideas que queremos transmitir y seguir un orden determinado.
- **Formulación mensaje:** Cuando la persona se encuentra en situación de comunicación (una entrevista, un claustro, una conferencia a los padres) se deben transmitir las ideas previstas con un lenguaje adecuado a los interlocutores y a la situación.

### **1.12.2. Comunicación escrita**

El receptor el lector, no existe la posibilidad de enriquecer la comunicación con el comportamiento no verbal ni tampoco de obtener una realimentación inmediata. El

documento escrito tiene que conseguir los objetivos comunicativos desde un primer momento, lo que implica que debe tenerse mucho cuidado en su elaboración.

La comunicación escrita puede adoptar diversas formas. La elección de una u otra depende del mensaje que se pretende transmitir, de la situación y del estatus del emisor y del receptor. Algunos de los documentos escritos más habituales son las convocatorias, las actas, las cartas, el informe o dictamen, el folletín, la nota, el artículo de difusión, etc.

### **1.12.3. Comunicación no verbal**

Es la que no utiliza signos lingüísticos para elaborar el mensaje. Toda comunicación oral contiene un mensaje no verbal. Algunos estudiosos sostienen, como Leperlier, que la mayor parte de la información que obtenemos en la situación de comunicación interpersonal se deriva del mensaje facial, de la postura física, de la entonación, etc. La comunicación no verbal utiliza un lenguaje más universal que cualquier otro tipo de comunicación porque se basa en analogías y, por tanto, refleja los sentimientos y pensamientos de la persona clara. No se trata de una comunicación fortuita, sino que el individuo la aprende durante todo el proceso de culturización.

### **1.13. Comunicación, información y comportamiento organizativo.**

El comportamiento organizativo, entre otros factores, depende de la información que tienen las personas. La información da más capacidad para determinar la propia conducta y para predecirla de los otros, ya que reduce la incertidumbre sobre las alternativas que se presentan a la persona para conseguir los objetivos deseados. La comunicación y el comportamiento de las personas en las organizaciones constituyendo realidades que se encuentran estrechamente interconectadas a través de la información.

La comunicación es una actividad simbólica que realizan los seres humanos para interpretar y actuar en el contexto social en el que viven. A través de la actividad

comunicativa, las personas reciben datos del contexto, los procesan, los interpretan y les asignan significado, lo que les ayuda a comprender por qué pasan las cosas y, en consecuencia, a regular su actividad a raíz de los resultados de este proceso.

En resumen, la comunicación, la información y el comportamiento de las personas en los centros educativos constituyen realidades íntimamente relacionadas.

#### **1.14. Estudio de la comunicación organizativa en centros educativo**

El estudio de comunicación en los centros educativos toma un sentido distinto si el ámbito en el que se considera es el aula (entendida, en sentido amplio, como cualquier espacio de interrelación educativa) o bien el conjunto de la institución, entendida como un sistema organizativo que posibilita la realización de la función social que constituye su razón de ser. En el primer caso, hablamos de comunicación didáctica en el segundo, de comunicación organizativa.

La comunicación organizativa se refiere a los intercambios que se establecen entre las diferentes personas y órganos del centro para facilitar su funcionamiento. En síntesis, la comunicación didáctica y la organizativa tienen en común el propósito de poner en contacto a dos o más personas para que intercambien ideas, pensamientos, sentimientos...y, también, que se llevan a cabo en centros educativos. El principal rasgo distintivo reside en su intención: la primera pretende facilitar el aprendizaje de los alumnos; la segunda, posibilitar el funcionamiento y la mejora de la organización.

##### **1.14.1. Centros educativos como organizaciones**

En el funcionamiento cotidiano de un centro educativo podemos distinguir dos grandes dimensiones: la técnica y la sociocultural, que se encuentran estrechamente interconectadas.

#### **1.14.1.1. Dimensión técnica**

Es aquella que formaliza el comportamiento de las diferentes personas que forman la organización según las funciones que ejerce, determina los recursos necesarios para la realización de las distintas funciones, se anticipa y planifica los procesos, controla que la ejecución se ajuste a lo planificado, etc. Tiene en cuenta los propósitos; la posición de cada miembro en el organigrama; la división del trabajo y el reparto de las diversas tareas, etc.

#### **1.14.2. Dimensión relacional o sociocultural**

Radica en el conjunto de miembros de la organización, que poseen un potencial de energía que hace que la dimensión técnica avance de manera funcional, que separe, etc. Los aspectos básicos de esta dimensión son la cultura y las relaciones interpersonales.

- La cultura de la organización se refiere a los valores, creencias, normas de conducta...de las personas y de los grupos en el seno de la organización. Las normas son una manifestación explícita de los valores y creencias subyacentes; definen la manera de comportarse ante situaciones específicas, lo cual influye tanto en el comportamiento individual como en el colectivo.
- Las relaciones interpersonales que se desarrollan en el seno de la organización configuran una estructura paralela a la formal, donde tienen un papel relevante las redes de comunicación y el estilo y la competencia comunicativa de los diferentes miembros. La estructura de relaciones interpersonales constituye un indicador del grado de cohesión del grupo, de las influencias, de los núcleos de poder, etc.

### 1.14.3. Dimensión formal e informal de la organización

Una organización educativa constituye un sistema abierto que mantiene intercambios constantes con el entorno en el que se sitúa, teniendo en cuenta las características geográficas, sociales, históricas e institucionales que lo definen. En los centros educativos es relativamente fácil darse cuenta de que existe una doble organización; una de ellas, ha sido creada a propósito; la otra, ha surgido de forma espontánea. La primera es la estructura formal y la segunda la estructura informal.

- **Estructura formal:** Ha sido creada deliberadamente con la intención que contribuya a alcanzar los objetivos y los principios fundacionales de la escuela. Se suele representar de manera gráfica a través de un organigrama. Las relaciones entre los distintos nódulos reflejan las líneas de interacción entre las personas que ejercen las diversas derivadas de la necesidad de dividir y coordinar el trabajo que realizan.
- **Estructura informal:** Surge espontáneamente de los sentimientos y de las actitudes de las personas como consecuencia de los contactos sociales o de otras actividades no derivadas directamente de su trabajo en la organización.

La combinación de la dimensión formal y la dimensión informal de la organización da lugar al clima escolar. Para conocer a fondo una organización, debemos llevar a cabo un ejercicio de integración, complementación y contraste de las informaciones que nos llegan por diversas vías. Para conocer a una persona no basta con conocer sus características antropométricas sino que tenemos que acceder a sus rasgos de personalidad: motivaciones, actitudes, necesidades, manera de afrontar situaciones críticas.

## **1.15. Cultura y característica de la comunicación en los Centros Educativos**

### **1.15.1. Cultura**

Es el patrón que le da la identidad, toda organización es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes a los miembros. Podemos definir la cultura como las respuestas dadas o esperadas ante determinados problemas.

La cultura tiende a ser estable, es uno de los aspectos más difíciles de cambiar en una organización y puede tener las siguientes tipologías:

- Academia: reclutan jóvenes recién graduados ejemplos Price, Waterhouse
- Club: tienen una alta lealtad de compromiso promueve y dan incentivos aquí la edad y antigüedad cuentan
- Equipo de beisbol: son organizaciones que toman riesgos la edad no importa, pueden tener o no pueden tener experiencia
- Fortaleza: se preocupa en la supervivencia poca sugerencia en el puesto se enfrentan a tiempos difíciles

Para Robbins, la cultura en las organizaciones se refiere a un sistema de significados compartidos por sus miembros y que diferencia a una organización de otra. Para ello, distingue diversas formas de transmitir la cultura, como: historias, anécdotas, rituales, símbolos materiales y el lenguaje que expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional el proceso de adaptación de los empleados a la cultura de la organización, desarrollando actitudes que los unen, condicionando sus principios y valores que inspiran su vida profesional es en el modo de pensar, sentir y actuar de forma colectiva, en función del fortalecimiento de la organización.

Chiavenato, presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinadas organización. Con respecto a las posiciones teóricas expuestas por los autores, se puede inferir que la cultura se encuentra presente internamente y externamente en las organizaciones, y se distinguen una de otra por sus valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforman.

Por otro lado, se presenta la posición teórica planteada por Shein, quien indica que la cultura organizacional es el producto de un proceso dinámico por el cual los miembros de una organización aprenden las respuestas que deben dar a situaciones problemáticas; tiene que ver con las suposiciones y creencias que comparten los integrantes de una organización y que a menudo son la clave explicativa de los comportamientos o situaciones que pueden parecer en ocasiones previsibles y en otras ocasiones sorprendentes.

La importancia de este concepto es que permite comprender a la organización como una microsociedad, cuyas pautas de orientación reflejan su carácter autónomo para la elaboración de procesos de socialización, normativas y estructuras sociales y particulares, tiene unas utilidades muy importantes de cara a la dinámica y eficacia de las organizaciones, influyendo de forma muy directa en el comportamiento y en los resultados de las organizaciones.

Uno de los aportes sustanciales de la teoría de la cultura organizacional planteada por Shein, es la identificación de las características y funciones que esta cumple en las organizaciones, porque posee las siguientes cualidades:

- Permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y/o políticas necesarias para el progreso de la organización.
- Permite valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno



- La cultura organizativa es una nueva variable o aspecto a considerar en un programa de cambios
- Determina las coordenadas del clima social posible en una organización, en la definición de vínculos sociales entre sus miembros
- Permite comprender el concepto de eficacia que sostiene a la organización y a través de él incidir en los sistemas de recompensas más acordes con la cultura existente.
- La cultura organizativa puede actuar como restrictiva o impulsadora de los cambios.

## **CAPÍTULO II**

### **“DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA “ESCUELA PARTICULAR MIXTA BILINGÜE ANTONIO LORENZO DE LAVOISIER”**

#### **2.1. Generalidades**

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la institución en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos que influyen en su entorno. El objetivo principal es identificar los problemas importantes, presentes y futuros para la institución, priorizarlos y desarrollar un plan para su resolución.

La elaboración de un diagnóstico exige una visión de conjunto de los procesos comunicacionales, conocimientos técnicos específicos, y se aplica tanto a los macrosistemas como a aquellos espacios de las actividades humanas más restringidas. La tarea de la gestión comunicativa es alcanzar procesos de relaciones interpersonales que se dan entre los miembros de la comunidad educativa.

En el capítulo II se realiza un diagnóstico situacional de la gestión de la comunicación organizacional interna de la Escuela Particular Mixta Bilingüe Antonio Lorenzo de Lavoisier. En primera instancia recopila datos informativos institucionales, a continuación establece las técnicas utilizadas y finaliza con los detalles de los datos arrojados en el proceso investigativo.

## **2.2. Dimensión Institucional**

### **2.2.1. Datos informativos**

**Nombre oficial:** “Escuela Particular Mixta Bilingüe Antonio Lorenzo de Lavoisier”

**Provincia:** Pichincha

**Cantón:** Quito

**Parroquia:** Cotocollao

**Tipo de Institución:** Particular

**Jornada:** Matutina

**Nro. de Administrativos:** 14 (Directora, Secretaria, Contador, 11 maestros correspondientes a los 7 años de básica incluyendo el área de Computación, Inglés, Educación Física y Música.)

### **2.3. Antecedentes**

Institución Educativa ubicada en el cantón Quito, parroquia de Cotocollao, en la provincia de Pichincha, que cumple su gestión educativa desde el año 1987, creada mediante Acuerdos Ministeriales Nros. 038 de 18 de Junio de 1987 para la sección preescolar y 037 de 28 de Julio de 1989 para la sección escolar.

Su fundadora fue la Sra. Alicia Gómez de Andrade, quien realizó el sueño de su hija, maestra de profesión, con el anhelo de brindar una educación de calidad en un ambiente familiar, cordial y ecológico; ante la falta de instituciones educativas en el sector.

La institución se rige por la Constitución Nacional de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el Reglamento Interno y el Manual de Convivencia.

## **2.4. Visión Institucional**

En la institución se trabaja para alcanzar la excelencia educativa en formación de líderes críticos, con educación integral, niños triunfadores, libres, capaces de comunicarse, interpretar y resolver problemas de la realidad social que actúen en la transformación de la sociedad.

## **2.5. Misión Institucional**

Una Institución Educativa con un modelo de enseñanza centrado en la vida y el contexto socio cultural y natural con el fin de favorecer el aprendizaje significativo a partir de la experiencia de Maestros emprendedores y dispuestos al cambio, que a través de una educación personalizada de calidad, aprovechando las capacidades individuales de cada niño, desarrollando sus destrezas y habilidades en el campo de las ciencias y tecnologías, empleando la metodología Constructivista y Socio-crítica para formar seres humanos responsables, solidarios, pro activos y productivos que sepan hacer uso de su tiempo libre en actividades interculturales, deportivas, artísticas que le permitan relacionarse con los demás y su entorno.

## **2.6. Objetivo Institucional**

### **2.6.1. Objetivo General**

Alcanzar la excelencia educativa mediante la aplicación de la pedagogía activa y formativa basada en la metodología apropiada y recursos del medio; para formar niños triunfadores, capaces de comunicarse, interpretar y resolver problemas de la realidad nacional.

### **2.6.2. Objetivos Específicos**

- Incentivar a la participación activa en nuestra sociedad intercultural y plurinacional.
- Fomentar el civismo y valores que caracterizan a la sociedad ecuatoriana.
- Motivar a la lectura y creación de textos literarios.

- Identificar, comprender y buscar alternativas de solución a problemas cotidianos con la aplicación de lo aprendido en las diferentes áreas y bloques.
- Conocer y cuidar su cuerpo en los aspectos físicos, psicológicos y sexuales.
- Valorar y conservar los recursos del medio.
- Utilizar la tecnología disponible en la solución de problemas prácticos.
- Aplicar el conocimiento de un idioma extranjero en las situaciones cotidianas.
- Emplear adecuadamente el tiempo libre en actividades socioculturales y deportivas para integrarse en sociedad como seres proactivos.
- Conocer, criticar y valorar el arte en sus diferentes manifestaciones fortaleciendo el gusto estético.

## **2.7. Metas Institucionales**

- Alcanzar el liderazgo en la comunidad.
- Formar líderes positivos.
- Aplicar la metodología activa y formativa en el proceso educativo.
- Integrar a los padres de familia a las actividades programadas por la Institución.
- Lograr que los niños consuman alimentos nutritivos y realicen actividades físicas con agrado.

## **2.8. Políticas Institucionales**

- Contratar maestros jóvenes y con experiencia, preferentemente de la misma comunidad.
- Reuniones permanentes del personal docente para coordinar actividades pedagógicas.
- Control permanente de los maestros a los estudiantes en su desarrollo integral.
- Evaluación permanente a los estudiantes.
- El docente debe llenar el acuerdo de responsabilidad en caso de existir alguna novedad y firmará el estudiante el compromiso en relación a la falta cometida.

- Los reportes de calificaciones serán publicados en la cartelera institucional y entregados quimestralmente a los representantes.
- El representante debe firmar el acuerdo de responsabilidad al término de la sesión quimestral.
- El trabajo del personal docente será evaluado permanentemente para conocer sus avances.
- El personal docente deberá presentar un informe al término de bloque y llevar el Registro de Evaluación de Desarrollo de Destrezas.
- Los deportes de natación y tenis serán promediados y el resultado será la calificación de la materia de Cultura Física.
- Se tomará en cuenta la conducta, las faltas y atrasos para la evaluación comportamental.
- Se recibirán como estudiantes a los niños y niñas cuyos promedios mínimos sean de 15 en aprovechamiento y 18 en conducta y superiores.
- Toda documentación requerida será solicitada por escrito, la misma que será entregada después de 2 días laborables.
- Los exámenes atrasados se rendirán previa la presentación de la solicitud correspondiente dirigida a la Directora de la institución y una vez obtenida su autorización.

## **2.9. Reglamento interno**

### **2.9.1. Principios**

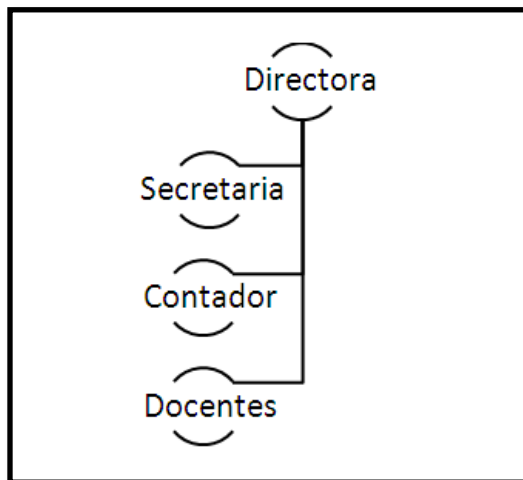
- **Democracia:** La institución es un espacio pleno de práctica y reflexión de la democracia, ejercicio ciudadano con civismo, en la comprensión de nuestra realidad nacional, pluricultural, multiétnica, regional, así como en la protección y defensa del medio ambiente. La escuela debe institucionalizar la Educación para la Democracia desde la práctica.

- **Ciudadanía:** La institución vivencia la declaración constitucional de que todos los/las ecuatorianos/as somos ciudadanos/as sujetos de deberes y derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales.
- **Cultura del buen trato:** La institución promueve el respeto y reconocimiento a niños, niñas, adolescentes, educadores/as y a sus familias como ciudadanos/as en sus individualidades y expresiones culturales.
- **Valores:** La institución vivencia los valores de responsabilidad, respeto, fundamentos de la nueva cultura escolar en aras de la convivencia armónica. Estos valores se encuentran tanto en el currículo explícito como en el oculto, considerando el ejemplo de los adultos como modelo de formación. Entre otros aspectos conceptuales, señalamos los siguientes:
  - a) La responsabilidad es hacerse cargo de cada uno de sus actos y asumir sus consecuencias.
  - b) El respeto implica una actitud de estima hacia sí mismo y los demás y la observación de deberes y derechos.
  - c) La solidaridad significa comprometerse en la solución de los problemas y necesidades de los demás.
  - d) Honestidad es decir la verdad y luchar contra la corrupción, la copia, el dolo, la difamación.
  - e) La justicia, dar a cada quien lo que corresponde respetando derechos y deberes.
  - f) El amor es la expresión de afecto y cuidado para consigo mismo y para con los demás.

- **Equidad de género:** La institución considera a varones y mujeres en iguales condiciones, sin discriminación alguna.
- **Comunicación:** La institución es una fuente de comunicación permanente para mejorar el aprendizaje, la convivencia, la prevención y resolución de conflictos.
- **Disciplina y autodisciplina:** La institución promueve los procesos de reflexión autocrítica por parte de los miembros y de la comunidad educativa, de tal manera que cada quien sea responsable de sus acciones. La institución fomenta la práctica de la autodisciplina estimulando el análisis y la reflexión individual y grupal de todos los actores de la comunidad educativa. Toda acción que rompa el compromiso de convivencia será tratada de manera formativa y tendrá, al mismo tiempo, una consecuencia proporcional al tipo de falta cometida.
- **Honestidad académica:** En la institución tanto docentes como estudiantes deben sujetarse a los principios de honestidad académica que implican presentar los trabajos con citación adecuada de fuentes, respetar la autoría intelectual y someter el trabajo propio a procesos de evaluación. Se considerará una falta grave el plagio, la copia y el presentar trabajos de otros como si fueran propios.
- **Uso de tecnología:** En la institución, su uso será regulado durante la jornada escolar y su incorporación, si fuera el caso, será adecuada y oportuna al aprendizaje.



## 2.10. Organigrama jerárquico



Fuente: Archivos Escuela Particular Mixta Bilingüe Antonio Lorenzo de Lavoisier

## 2.11. Diagnóstico comunicativo

El caso seleccionado se analizó desde una doble perspectiva: cualitativa, para comprender los significados subjetivos que el tema de la comunicación interna adquiere asiduamente y de forma intensa para los protagonistas; y cuantitativa para indagar sobre la importancia que tienen las diferentes opiniones en la totalidad de los miembros docentes de la organización.

La muestra fue obtenida por la totalidad de los miembros docentes del centro educativo en sus diversos niveles. Los instrumentos para la recogida de datos fueron varios. En primer lugar la observación. Se presenciaron reuniones directivas, encuentros fortuitos, conversaciones aleatorias, etc. Se realizó una entrevista a la directiva de la institución y un cuestionario extensivo a sus docentes.

La finalidad de la entrevista fue conocer los objetivos de comunicación perseguidos por los propietarios, los flujos y redes de informaciones utilizadas y su perspectiva sobre la gestión de la comunicación organizacional en el ámbito educativo.

El cuestionario realizado fue una recopilación de experiencias similares y se lo aplicó a la totalidad de docentes de la Escuela Particular Mixta Bilingüe Lorenzo Antonio de Lavoisier (11) con el propósito de conocer los valores culturales del centro. Este instrumento proporcionó información sobre la identificación con el mismo del profesorado, la percepción del clima de trabajo, la relación con los colegas y directivos.

Se analizó ítem a ítem del cuestionario y también más globalmente, por categorías, integrando los hallazgos cualitativos y los cuantitativos. Los resultados arrojados por el cuestionario aplicado de acuerdo a categorías fueron:

### **Sección I – La Cultura**

El 80% de los docentes conoce el año de creación de la institución; el 10% puede precisar la década pero con dudas y el 10% restante no puede precisar ni la década. Del 80% de docentes que dijeron poder precisar la década de creación del centro educativo, el 5% de ellos dio una respuesta equivocada.

El 90% de los maestros afirmaron que conocían la misión del centro educativo a la perfección; el 5% que la conocían bien y el otro 5% que la conocían algo. Al enunciarla el 95% de las respuestas de los docentes tuvo relación con la misión institucional mientras que el 5% restante solo hizo referencia al quehacer educativo.

El 100% de los docentes afirmaron conocer los aspectos “estrella” del centro educativo argumentando que son la educación bilingüe y la pedagogía aplicada.

Los docentes consideran que la eficiencia en el centro de educativo es muy fuerte en un 90% y en un 10% es bastante fuerte. La diferenciación se vive bastante fuerte en un 95% y poco fuerte en un 5%. La fortaleza institucional es en un 80% bastante fuerte y en un 20% muy fuerte. La búsqueda de la perfección es en un 80% muy fuerte y en un 20% poco fuerte. La actualización profesional es en un 90% poco fuerte y en un 10%

bastante fuerte. El clima de familia es percibido en un 70% bastante fuerte y en un 30% poco fuerte. El respeto se vivencia al 100% bastante fuerte.

El 90% de los docentes duda poder establecer que valores o características conserva el centro educativo desde su fundación. El 10% restante argumenta que son la educación bilingüe y la pedagogía.

## **Sección II –El clima Interno**

El 75% de los docentes está bastante satisfecho con su trabajo; el 15% están poco satisfechos y el 5% está bastante satisfecho.

El 65% de los maestros considera que en igualdad de condiciones profesionales y salariales no se iría a otro centro educativo, el 25% cree que si y el 10% si se cambiaría de institución.

El 70% de los maestros opina que la comunicación con su directivo inmediato es buena, el 30% restante que es regular. El 80% de los docentes considera que la comunicación con sus compañeros es buena y el 20% que es muy buena. El 65% cree que la colaboración en el trabajo es regular y el 35% que es buena. El 90% de los maestros piensa que la libertad individual es regular y el 10% que es muy buena. El 90% de los encuestados afirma que el compañerismo se vivencia en un 90% como bueno y en un 10% como regular.

El 80% de los docentes califican las relaciones con su directivo como regulares mientras que el 20% afirma que son buenas. El 90% de los maestros opina que las acciones delegadas por el directivo en ellos es poco. El 10% restante sostiene que es bastante. El 65% de los maestros se sienten bastante respaldados en el desempeño de sus actividades por parte de la directiva mientras que el 35% sostiene que hay poco apoyo.

El 20% de los encuestados afirma que el clima interno del centro educativo es como una gran familia, el 45% que es una selva y el 35% que es como un cuartel. El 90% de los docentes sostiene que su relación con colegas es de estrecha colaboración, confianza, camaradería y respeto mutuo mientras que el 10% opina que con los directivos se guarda distancias.

Para los docentes los rasgos que definen los perfiles de los miembros del centro educativo son individualistas, profesionales, dinámicos, responsables y adaptativos. Sugieren que la relación con sus superiores es apática e impositiva.

El 85% de los docentes manifiestan que las máximas autoridades se encuentran bastante alejadas de la realidad del centro educativo. El 15% opinan que están un poco alejadas. El 100% considera que los directivos y sus colegas colaboran poco, les falta compromiso.

El 100% de los docentes opinan que su formación profesional es algo superior a las necesidades de la institución pero les gustaría capacitarse más. El 90% de los maestros considera que la directiva les facilita la formación imprescindible para su formación mientras que el 10% restante opina que no se interesan por capacitarlos.

### **Sección III – Comunicación – Información**

El 60% de maestros piensan que reciben poca información para desempeñar sus quehaceres educativos, el 40% que es bastante. La información recibida por los docentes es poco clara en un 65% y en un 35% que es suficiente. Desean obtener mayor información sobre actividades, modificaciones, planes periódicamente debido a que opinan que es escasa en ocasiones. Los emisores quienes emiten la información recibida son los directivos y colegas. El 55% de los docentes se sienten poco identificados mientras que el 45% se identifican bastante.

#### **Sección IV – Comunicación y dirección**

El 90% de los docentes opinan que tienen interacciones y comunicaciones con la directiva en ocasiones. El 10% considera que siempre. El 95% afirma que la comunicación fluye, entre todos los componentes de este centro educativo, en todas las direcciones: ascendente, descendente, horizontal y transversal en ocasiones. El 5% restante opina que no hay flujos comunicativos.

El 5% de los maestros piensan que pueden sugerir cambios en decisiones tomadas por los directivos. El 95% opina que las decisiones se toman a raja tabla y por ende no existe opción al diálogo. El 90% considera que el contenido de las comunicaciones emitidas por la directiva en ocasiones es completo, el 10% de los casos es ambiguo.

#### **Sección V – Personas e Institución**

El 75% de los docentes se sienten identificados con la institución en ocasiones mientras que el 25% restante dice que siempre. El 80% de los maestros opina que en ocasiones la institución favorece su desarrollo personal. El 20% restante argumenta que siempre. El 75% de los maestros consideran que sus logros personales merecen solo a su esfuerzo, el 20% opina que siempre son logros también institucionales porque son parte de una comunidad educativa.

#### **Sección VI – Implicación**

El 90% conoce los objetivos institucionales y sus valores. El 75% se siente bastante identificado con estos objetivos y valores, el 25% restante muy poco. El 100% de los docentes afirman participar en pro del cumplimiento de los objetivos y valores institucionales. El 85% de los maestros consideran que las decisiones tomadas por las autoridades son muy poco coherentes con los objetivos institucionales. El 15% afirma que son bastante coherentes. El 90% opina que las decisiones se toman aleatoriamente, el 10% restante que las autoridades si son consecuentes con su discurso y acciones.

Para elaborar el diagnóstico del Centro Educativo se realizó una entrevista abierta a la Directora y accionista de la Institución. Las categorías para la entrevista fueron: fortaleza de la cultura organizacional; clima interno; comunicación e información; estilo directivo; papel de la comunicación en relación a las personas; papel de la comunicación en su contribución al proyecto institucional. Cada uno de estos aspectos constituyó una de las dimensiones que tomamos para medir el constructo o variable de interés.

Se analizó una muestra de 5 de los documentos de comunicación generados por el centro: actas, instrucciones a los profesores, memorándums entre otros. El objetivo fue conocer en qué medida las comunicaciones escritas son coherentes con los enunciados verbales, o por el contrario, no guardan relación. Combinando la observación y el análisis de documentos se consideraron todos los aspectos comunicativos de la organización en su funcionamiento diario: espacios, propaganda, carteleras, reuniones de profesorado, recreos, tiempos de cafetería, etc.

De la información recolectada por medio de la observación, el cuestionario extensivo aplicado a los docentes, la entrevista a la directiva y análisis de documentos se puede inferir lo siguiente:

<p><b>Cultura Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Débil</li> <li>- No se conocen los a cabalidad la visión y misión institucional.</li> <li>- No hay identificación de todos los docentes con los valores institucionales.</li> <li>- No hay memoria histórica.</li> <li>- Se da poca importancia a flujos y canales de comunicación.</li> </ul>
<p><b>Clima Interno</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoritarismos</li> <li>- Camaradería y compañerismo entre ciertos colegas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los docentes están satisfechos con el trabajo que realizan.</li> <li>- Solo en ocasiones existe interacción entre directivos y docentes.</li> <li>- No se toman en cuenta las sugerencias de maestros en la toma de decisiones.</li> <li>- La relación entre directivos y docentes es forzada.</li> </ul>
<b>Comunicación- Información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducida</li> <li>- Toma de decisiones en privado</li> <li>- No están establecidos los canales y flujos de comunicación</li> <li>- No hay dinamismo en la emisión de la información.</li> </ul>
<b>Comunicación- Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación fluye, entre todos los componentes de este centro educativo, en todas las direcciones: ascendente, descendente, horizontal y transversal en ocasiones</li> </ul>
<b>Personas- Institución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cultura organizacional es débil.</li> <li>- No se conocen los valores institucionales.</li> <li>- La visión y misión no están bien identificadas por todos los docentes.</li> <li>- La identidad institucional está fragmentada.</li> </ul>

Otros resultados arrojados fueron:

- a) **Configuración de la organización.-** Para el análisis de la estructura organizacional de la Escuela Particular Mixta Bilingüe Antonio Lorenzo de Lavoisier debemos considerar los siguientes aspectos:

### **Sección Administrativa:**

- **Nivel Directivo**

Conformado por la dirección, la secretaría y el área contable.

- **Nivel Docente**

Conformado por 11 docentes. Siete maestros correspondientes a los 7 años de básica y 4 profesionales del área de Computación, Inglés, Educación Física y Música respectivamente.

La Escuela Particular Mixta Bilingüe Antonio Lorenzo de Lavoisier esta constituida por orden jerárquico como está expresado anteriormente, su estructura es formal porque utiliza medios físicos para la comunicación interna. (Flores, pág. 34) Es decir, el proceso comunicativo y de direccionamiento de la información está basado en la utilización de memorándums y oficios. Cualquier información fuera de estos mecanismos no es admitida por los directivos y se categoriza como “rumor” o “información no oficial”.

Esta realidad se hace presente en la formalidad institucional. Sin embargo, la relación interna entre maestros es diferente porque se vive un ambiente de camaradería y compañerismo, se procura tener una comunicación horizontal entre docentes.

- b) **Los flujos y redes de comunicación.-** Se analizó los circuitos de circulación de la información, prestando una atención especial a los: focos difusores, nexos, elementos aislados, etc. Los circuitos predominantes de circulación de información en la “Escuela Particular Mixta Bilingüe Lorenzo de Lavoisier” son los medios escritos. Se utilizan los memos, oficios, actas, comunicados.

También se realizan reuniones entre administrativos y docentes para socializar las decisiones tomadas. Sin embargo se toma poco en cuenta las opiniones de maestros. Las informaciones oficiales son difundidas por medio escrito y oral pero no están absueltas de rumores entre compañeros. La reducida participación



de docentes en la toma de decisiones ocasiona un ambiente laboral de inconformidad.

- c) **Los soportes de la comunicación.-** Se identificaron los diversos medios que permiten la circulación de la información: convocatorias, anuncios, comunicados específicos emitidos por la dirección para cada docente, hoja itinerante que recorre diferentes clases, transmisión oral, etc.

El manejo de los mensajes se da por vías netamente formales, es decir mediante canales físicos de transmisión como memorándums, oficios, actas entre otros. La comunicación cara a cara no cuenta, debido a que toda actividad que se quiera realizar debe ser debidamente registrada para evitar malos entendidos o evasión de responsabilidades. De esta forma se garantiza que la información sea transmitida de forma eficaz y que no dé lugar a confusiones, etc.

- d) **Los lugares y modalidades de intercambio de información.-** La modalidad de mayores intercambios entre administrativos y docentes en la institución son las reuniones y hay que mencionar que en el caso de estudio son escasas y no existe mayor participación por parte de maestros, son autoritarias. Los intercambios entre docentes suelen realizarse en horas de recreo en el patio de la institución porque tienen la responsabilidad de velar por el cuidado de los niños en hora de receso, estos son encuentros informales y en varias ocasiones fortuitos.

- e) **Interdependencia:** Las dependencias de la institución operan con un sistema cuyo motor es la Dirección de la Institución como cabeza de todas las actividades que se realizan y es por tanto quién tiene la obligación de estar al tanto de todo lo que ocurre al interior y exterior de la institución.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA ORGANIZACIONAL INTERNA PARA LA “ESCUELA PARTICULAR MIXTA BILINGÜE ANTONIO LORENZO DE LAVOISIER”**

#### **3.1. Generalidades**

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

La condición inexcusable es conseguir un firme compromiso de alta dirección. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado futuro deseable de la organización.

Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata conseguir con el mensaje comunicado y el tipo de información que se desea comunicar. La puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello es esencial sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los docentes de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia.

La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

### **3.2.Propuesta para el mejoramiento de la comunicación interna administrativa de la institución**

Para que la organización educativa se oriente a la creación de ecosistemas comunicacionales es imprescindible que se potencie la comunicación interna. Que el derecho de todos a una comunicación transparente y fluida sea respetado y que nadie carezca de la información necesaria para llevar a cabo su tarea con eficacia y eficiencia, manteniendo al mismo tiempo el conocimiento global de los procesos y personas de la organización. Como la describe Costa (citado por Morales, 1998, p. 218), la comunicación interna debe ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad.

Comunicar puertas adentro es desarrollar las relaciones de trabajo en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, en primera instancia, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se sabe escucha, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de trabajo.

Cuando hablamos de comunicación interna básicamente nos referimos al “público interno”, al personal de la Escuela Particular Mixta Bilingüe Antonio Lorenzo de Lavoisier aunque también es importante considerar todos los “destinatarios” en la estrategia, que son todos aquellos públicos cercanos como estudiantes o familiares del personal y educandos que comparten la cotidianidad de la institución directa o indirectamente y se pueden identificar con ella.

La comunicación está inmersa en todos los niveles del Centro Educativo pues es el mecanismo que dinamiza las decisiones y a su vez es el factor que crea actitudes en los públicos receptores de todo orden. En este sentido los miembros de la institución, desde directivos hasta docentes, son los difusores de una buena parte de la información y comunicación que se genera más o menos libremente, obedeciendo a lo que se denomina

sistemas formales e informales de comunicación. es de nuestra responsabilidad hacer que esta fuerzas informativas se canalicen de la mejor forma posible debido a que pueden ser altamente benéficos o insistentemente perjudiciales, por la carga de subjetividad y prejuicios de orden psicológico que caracterizan estas formas de comunicación.

El compromiso del Centro Educativo, más allá de cumplir con un objetivo operativo radica en el empeño de mejorar la imagen institucional, asegurar y mantener ventajas comparativas y competitivas, que den cuenta de una cultura organizacional de innovación y renovación. Por todo esto es urgente la necesidad de efectuar una difusión participativa con los docentes sobre el plan de comunicación interna, así como posibilitar a los administrativos, que den a conocer en forma oportuna el estado actual del mismo, a través de diferentes estrategias y herramientas de comunicación, con el objetivo de incentivar y generar el mayor compromiso de los docentes, en la consecución institucional.

Ante lo previsto anteriormente, es menester la gestión de la comunicación organizacional interna en la institución educativa. Se necesita un plan de comunicación interna que direcciona las interacciones entre administrativos y docentes para fortalecer la cultura organizacional. Una aproximación a un plan de comunicación interna para mejorar la realidad diagnosticada es la siguiente:

1. Visión.

Posicionar la propuesta comunicativa como un elemento de apoyo y mejoramiento de la gestión institucional educativa.

## 2. Misión.

Difundir las políticas y objetivos propuestos, a través de una comunicación directa, participativa y permanente, para mejorar la cultura organizacional de la institución y potenciar sus fortalezas.

## 3. Objetivo General.

Concienciar al personal docente y administrativo sobre la importancia de la gestión de la comunicación organizacional interna en su cotidianeidad mediante la propuesta de acciones comunicativas con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional de la institución educativa.

## 4. Objetivos Específicos.

- Gestionar, a largo plazo, un plan de comunicación interna.
- Integrar y comprometer al personal del Centro Educativo con la propuesta comunicativa.
- Conocer y difundir los valores institucionales.
- Despertar el interés de administrativos y docentes por mejorar la comunicación existente, establecer los flujos u redes de comunicación y fortalecer la cultura organizacional.
- Propiciar un ambiente de trabajo agradable.
- Promulgar la horizontalidad en la comunicación.
- Hacer uso de las tecnologías para fortalecer la interacción.

## 5. FODA

Fortalezas.

- Predisposición por parte de los docentes.
- Acceso a herramientas tecnológicas.

- Múltiples fuentes técnicas de generación de información.

#### Oportunidades

- Personal calificado de apoyo
- Propuesta para mejorar la gestión de la comunicación organizacional interna.

#### Debilidades

- Canales y flujos de comunicación atrofiados.
- Personal poco comprometido.
- Información interna contradictoria
- Desconocimiento del manejo del proceso de comunicación interna lo que provoca nerviosismo y rechazo a decisiones importantes por parte del personal.
- Voceros espontáneos no calificados.
- Desinformación en el tema de procesos y estabilidad laboral.
- Insuficiencia de recursos para la difusión y ejecución de campañas informativa.

#### Amenazas

- Autoritarismo
- Personal desmotivado
- Miedo por parte de los docentes para expresar libremente sus ideas.
- Conformismo

#### 6. Políticas

- Posicionar a la comunicación como un proceso dinámico para el crecimiento y apropiación de la gestión de la comunicación organizacional interna.
- Comprometer los esfuerzos y estrategias necesarias orientadas a conseguir la mayor integración del personal involucrado en cada proceso a través de la gestión comunicacional.
- Gestionar espacios comunicativos de encuentro y participación entre administrativos y docentes.

### **3.3.Estrategias-lineamientos de acción**

#### **3.3.1. Carteleras**

##### **Objetivo**

- Emisión periódica de información institucional con temas importantes para los involucrados en el proceso.

##### **Características**

- La información expuesta será de noticias institucionales, frase de la semana, invitaciones, eventos, comentarios de los docentes, convocatorias y concursos.
- Los encargados de comunicaciones serán los responsables de los contenidos de la cartelera, que sean interesantes y motiven a los empleados a leerla, el diseñador será el responsable de la creación y diseño de la cartelera, que sea impactante y atractiva, de esta forma captará la atención de todos.
- Todos los docentes y administrativos deben participar de forma activa en la creación de contenidos
- La cartelera será actualizada semanalmente y estarán ubicadas en lugares estratégicos, en los lugares de alto tráfico, es decir, por aquellos caminos donde frecuentemente pasan los docentes y administrativos para que no puedan evadir la información que allí se consigna.

#### **3.3.2. Folletos informativos**

##### **Objetivo**

- Fomentar la cultura organizacional y desarrollar el sentido de pertenencia de los miembros del Centro Educativo. (valores y normas).

### **Características**

- El contenido versará sobre la normativa de la Escuela Particular Mixta Antonio Lorenzo de Lavoisier, identidad corporativa, misión, visión, objetivos, historia, estructura jerárquica, organigrama, derechos y deberes de los empleados, identidad visual, logotipo, colores, señalética, políticas, normas y procedimientos a seguir al interior de la institución.
- Se distribuirá a todo el personal actual y a cada empleado nuevo.

### **3.3.3. Reuniones**

#### **Objetivo**

- Generar espacios de encuentro

### **Características**

- Programar reuniones periódicas entre administrativos y docentes para ponerse al tanto de los acontecimientos sucedidos.
- Adecuar un espacio para que tanto docentes como administrativos puedan compartir en sus recesos, una cafetería por ejemplo.

### **3.3.4. Correo institucional**

Crear una cuenta de correo electrónico institucional con la finalidad de enviar informaciones como actas, memos, diarios de trabajo para que todo el personal esté al tanto de cambios, decisiones organizacionales.

#### **Objetivo**

Fomentar la comunicación bidireccional, de forma inmediata y en tiempo real.



## **Características**

- Se transmite información de forma detallada, específica y personalizada, según la necesidad.
- Se usa para enviar invitaciones a los docentes, cartas de felicitación, eventos, actividades, novedades, sirviendo de apoyo a los otros medios de comunicación internos.
- Brinda Información clara, precisa y veraz.
- Fomenta la retroalimentación, contribuye en la generación de respuestas casi de modo inmediato.
- Fomenta la comunicación en todos los sentidos, al crear cercanía entre todos los docentes y administrativos
- Es importante moderar la cantidad de información que se envía, debe comunicarse lo estrictamente necesario. El exceso de información puede ser perjudicial, ya que la gente no se motiva a leer todo

### **3.4. 5. Redes sociales para difusión de informaciones**

#### **3.4.5.1. Facebook**

##### **Objetivo**

- Con esta acción se pretende fomentar el flujo de información bidireccional entre los empleados y los directivos, contribuyendo a optimizar los procesos internos.

##### **Características**

- Debido a que la red social Facebook se ha convertido un sitio muy frecuentado por sus usuarios o al menos abierto una vez al día, se recomienda crear un grupo

interno para difundir comunicaciones breves y que sea utilizado como un medio de interacción.

- Es un espacio destinado para cada departamento, en el cual podrán publicar, noticias, avances, logros obtenidos, proyectos que se gestionan al interior del mismo.

#### **3.4.5.2. Twitter**

##### **Objetivo**

- Crear una cuenta oficial del centro educativo para la difusión de informaciones de interés.

##### **Características**

- Textos breves y claros
- Noticias ricas en inmediatez

#### **3.5. Página web**

Crear un sitio web institucional con dominio gratuito para evitar que el factor económico sea una excusa en la mejora comunicativa. Dotar al sitio de espacios de entretenimiento y capacitación para docentes.

#### **3.6. Cartas personalizadas en fechas especiales**

##### **Objetivo**

- Crear contacto de forma personal, íntima y directa con cada miembro de la institución.

### **Características**

- Se elaboran cartas en ocasiones especiales como cumpleaños, bienvenida a empleados nuevos, despedida a empleados retirados, agradecimientos.
- El coordinador de comunicaciones será el encargado de la redacción de los contenidos y de estar atento del momento oportuno para transmitir el mensaje. Las cartas serán firmadas por todo el personal.

### **3.7. Encuestas**

#### **Objetivo**

- El principal objetivo de la encuesta es fomentar la participación de los docentes a través de sugerencias, opiniones y posiciones frente a sucesos del Centro Educativo y que en muchas ocasiones no manifiestan por temor.

### **Características**

- Se propone realizar una encuesta trimestral con el fin de conocer el clima y la cultura organizacional, con el propósito de medir la aceptación, penetración y eficiencia de los medios de comunicación internas, y, de esta forma, tomar las medidas necesarias, ya sea para replantear, modificar o simplemente redefinir nuevas estrategias.

### **3.8. Integración cultural**

#### **Objetivo**

Fomento de sentido de pertenencia: cara – cara

### **3.8.1. Training y e-learning (Cursos/Talleres/Conferencias)**

#### **Objetivos**

- Capacitar sobre los procesos de comunicación y los medios existentes a nivel interno, además cumple el papel de motivar a participar de cada uno de estos medios, brindando herramientas y técnicas para comunicarse de forma efectiva.
- Capacitar a todo el público interno del Centro Educativo sobre la cultura institucional, tanto a administrativos como a docentes, con la finalidad de fomentar su pertenencia institucional y que todos estén en condiciones de ofrecer informaciones oportunas y verídicas de la Escuela Particular Mixta Antonio Lorenzo de Lavoisier
- Participar en el proceso de desarrollo personal de los empleados, ofreciéndoles conocimientos que potencializan las diferentes habilidades y competencias.
- Integrar a todo el personal interno del Centro Educativo a través de los talleres de presencia obligatoria, en el que se realizan actividades en grupo.

### **3.8.2. Reuniones**

#### **Objetivo**

- Socializar, integrar e intercambiar ideas que ayuden a romper barreras entre el personal del Centro Educativo, creando ambientes de confianza.

#### **Características**

- Se deben realizar en ambientes diferentes de los habituales de trabajo, con el fin de lograr menor tensión y formalismo, promoviendo que los docentes se sientan en un ambiente más tranquilo e informal y puedan expresarse en un ambiente de mayor confianza.

### **3.8.3. Convivencia entre administrativos y docentes**

#### **Objetivo**

- Estrechar lazos afectivos entre todo el personal del Centro Educativo

#### **Características**

- Debe constituirse en espacio-tiempo de relajación y conocimiento del otro
- Momento de integración

### **3.9. Monitoreo, medición y revisión continua**

Como parte de la comunicación interna, la Escuela Particular Mixta Bilingüe Antonio Lorenzo de Lavoisier, debe realizar continuamente un proceso de evaluación de las estrategias y medios.

## CONCLUSIONES

- La Escuela Particular Mixta Bilingüe Antonio Lorenzo de Lavoisier necesita poner atención a la comunicación organizacional interna. La cultura organizacional es débil, no se conocen los valores institucionales, la visión y misión no están bien identificadas por todos los docentes. La identidad institucional está fragmentada.
- Es necesario que todo el personal de la Escuela Particular Mixta Bilingüe Antonio Lorenzo de Lavoisier tenga clara la misión, visión, valores y objetivos de la organización y, de esta forma creen un sentido de pertenencia con la misma, la hagan parte de sus vidas, se apropien de ella, se sientan orgullosos de hacer parte de la institución y puedan participar de forma activa en todas las actividades planeadas por el Centro Educativo proyectando una imagen positiva a sus públicos externos.
- La escuela constituye, por su propia misión, un ecosistema comunicacional, es decir, un conjunto de relaciones, de acciones condiciones que se implican mutuamente envolviendo a todos en una gran fuerza comunicativa capaz de influenciar no sólo a los destinatarios, a los educadores, al ambiente, sino a los contenidos y metodologías educativas.
- Los trabajos de investigación en comunicación en organizaciones educativas son escasos, especialmente si somos estrictos en el tema, es decir si miramos a la comunicación organizacional y no a la comunicación en el proceso de enseñanza.
- En las dinámicas internas de las instituciones educativas suelen haber canales y codificaciones inequívocas en sus informaciones que generan inconvenientes en sus funcionamientos iniciados por el malestar laboral. Potenciar el desarrollo educativo con la gestión organizativa en el aspecto administrativo permite un mejor desempeño institucional con seres humanos comprometidos.

- Todo educador es un comunicador, y todo proceso de transmisión de cultura y creación de nuevos símbolos culturales es un proceso comunicativo. En esta sociedad compleja la institución educativa constituye un ecosistema comunicacional privilegiado cuyo ámbito de trabajo es la comunicación cultural.
- El estudio del Comportamiento Organizacional permite: Determinar la diversidad de la fuerza laboral, a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá ajustar las políticas de la empresa; Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización; Crear un clima de trabajo saludable, donde la ética y la moral vayan de la mano; Capacitar, para mejorar las habilidades interpersonales.
- En las organizaciones, el talento humano da vida al sistema laboral participando activamente en las decisiones estratégicas que orientan el logro de objetivos y metas propuestas. Por tal razón, ser humano como factor determinante dentro de la gestión organizacional, constituye el eje central de su dinamismo e innovación. Para ello, es de vital importancia, pensar en la concepción e interpretación, de un aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en función de comprender, interpretar, aprender, transformar al nivel de las complejidades de las actividades dentro de la institución.
- Las organizaciones, por estar constituidas por personas, tienen personalidad como los individuos, de manera que pueden ser rígidas o flexibles, difícil eso de apoyo, innovadoras o conservadoras.
- El comportamiento organizativo depende de la información que tienen las personas. La información da más capacidad para determinar la propia conducta y para predecir la de otros ya que reduce la incertidumbre. Este proceso se hace evidente en la toma de decisiones y en la elección de los canales de

comunicación para la difusión de las informaciones. La información resulta del proceso de comunicación y contribuye a la cooperación entre las diferentes unidades de la organización.



## RECOMENDACIONES

- Para que la organización educativa se oriente a la creación de ecosistemas comunicacionales es imprescindible que se potencie la comunicación interna. Que el derecho de todos a una comunicación transparente y fluida sea respetado y que nadie carezca de la información necesaria para llevar a cabo su tarea con eficacia y eficiencia, manteniendo al mismo tiempo el conocimiento global de los procesos y personas de la organización.
- La dirección de la institución, debe desarrollar habilidades y destrezas para entender y dirigir a sus docentes, para lograr sacar de cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades, que les permitan conformar equipos de trabajo eficientes, para que el centro educativo sea sostenible en el tiempo en beneficio de los educandos, padres de familia y los mismos integrantes.
- Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, pues es allí es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional. Es responsabilidad de la organización propiciar los ambientes, las estrategias, las técnicas y las herramientas que permitan un óptimo desempeño de sus miembros pues así ellos contribuirán al desarrollo y crecimiento de la organización.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Adler, R., & Marquardt, J. E. (2001). *Comunicación Organizacional*. Mc Graw Hill Editores.
- Alborés, P. (2004). *Comunicaciones Interpersonales*. Ideaspropias.
- Andrade, H. (1999). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. Netiblo S.L.
- Castro, B. (s.f.). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Creative Commons.
- Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional de la Universidad de la Sabana. (s.f.). *Comunicación Empresarial*. Sabana: ECOE Ediciones.
- Costa, J. (1999). *Comunicación en acción*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- Enrique, A., Madroño, G., Morales, F., & Soler, P. (s.f.). *La planificación de la comunicación empresarial*.
- Fernandez, C. (s.f.). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Flores, C. (s.f.). *La metodología de los sistemas heurísticos y el modelo de gestión comunicativa en la organización. Una propuesta para el estudio de la Comunicación Organizacional*.
- Herranz, J. (2000). *La Comunicación dentro de las Organizaciones No Lucrativas*. Madrid: Universidad Europea de Miguel de Cervantes.
- Martín, F. (s.f.). *Comunicación en empresas e instituciones*. Universidad Salamanca.
- Martinez, S. (2009). *Gestión Empresarial*. Ecuador: Universidad Particular de Loja.
- Mattelart, A. (1997). *Historia de las Teorías de la Comunicación*. Barcelona: Paidós Comunicación.

McQUAIL, D. (1991). *Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas* (Segunda ed.). Buenos Aires, Buenos Aires: Paidós Comunicación.

Muriel, M., & Rota, G. (1997). *Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones públicas*. CIESPAL.

Portal Crecenegocios. (2009). *Comunicación Organizacional*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de <http://www.crecenegocios.com>

Portal de expansión y empleo. (2010). *Rumorología*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2013, de <http://www.archivo.expansionyempleo.com>

Torres, R. (2011). *Fundamentos Teóricos de la Comunicación Organizacional* (Vol. I). Ecuador, Pichincha, Ecuador.

## ANEXOS

### CUESTIONARIO

#### Sección I – La Cultura

Por favor, para cada punto, marque con una cruz sobre la opción elegida y luego complete cuando se solicita y corresponda.

1. ¿Conoce el año de creación de esta Escuela?

1. (     ) No puedo precisar ni la década
2. (     ) Puedo precisar la década pero con dudas
3. (     ) Puedo precisar sólo la década
4. (     ) Lo conozco con exactitud

1. A. Por favor, escriba el año \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce la misión de este Centro educativo?

1. (     ) No la conozco
2. (     ) La conozco algo
3. (     ) La conozco bien
4. (     ) La conozco muy bien

2. A. Por favor, enúnciela brevemente:-----

-----

3. ¿Conoce el o los aspectos “estrella” de este Centro educativo, aquellos que, dentro del servicio que ofrece, más lo caracterizan entre los demás?

1. (     ) No conozco ninguno

2. (      ) Creo conocer alguno
3. (      ) Conozco varios
4. (      ) Sí, conozco todos

4. A. Por favor, escriba cuál o cuáles son esos aspectos.-----

5. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de este Centro educativo? Por Favor, marque una opción para cada punto.

	Muy Poco Fuerte	Poco Fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
A. Eficiencia				
B. Diferenciación				
C. Fortaleza				
D. Búsqueda de Perfección				
E. Actualización profesional				
F. Clima de Familia				
G. Respeto				

6. ¿Puede destacar algunos valores o características de este Centro educativo, que se han mantenido constantes desde su fundación?

1. (      ) No puedo hacerlo
2. (      ) Dudo poder hacerlo
3. (      ) Creo que puedo destacarlos
4. (      ) Sí, conozco todos

5. A. Enúncielos en orden de importancia -----

## **Sección II –El clima Interno**

Por favor, marque con una cruz sobre la opción elegida.

1. ¿En términos generales, está satisfecho con actividad?

1. (        ) Nada
2. (        ) Poco
3. (        ) Bastante
4. (        ) Mucho

2. En igualdad de condiciones profesionales y salariales ¿se iría a otro Centro educativo para desarrollar la misma actividad que desarrolla en éste?

1. (        ) Sí, sin duda
2. (        ) Creo que sí
3. (        ) Creo que no
4. (        ) No de ningún modo

3. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en este Centro educativo en cuanto a...? Por Favor, marque una opción para cada punto.

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
a. La Comunicación con su directivo/va inmediato/a				
b. La comunicación con compañeros				
c. La colaboración en el trabajo				
d. Su libertad individual				
e. El compañerismo				

4. Cómo calificaría las relaciones con su directivo/va inmediato?

1. (        ) Malas
2. (        ) Regulares
3. (        ) Buenas
4. (        ) Muy buenas

5. ¿Cuál es el grado en que delega en usted su directivo/va?

1. (        ) Nada
2. (        ) Poco
3. (        ) Bastante
4. (        ) Mucho

6. ¿En qué medida recibe apoyo de su directivo/va para el desempeño de sus actividades?

1. (        ) Nada
2. (        ) Poco
3. (        ) Bastante
4. (        ) Mucho

7. Si tuviera que definir el clima interno que se vive dentro de este Centro educativo, ¿cómo lo calificaría según las siguientes expresiones? Por favor, marque una opción para cada punto.

	No es cierto	Es un poco cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
a. Una gran familia				
b. Una selva				
c. Un cuartel				

8. ¿Qué tipo de relación mantiene con los siguientes niveles de este Centro educativo? Por favor, escriba una opción para cada punto y para cada nivel. 1 significa el menor valor; 2 el máximo.

	Directivos/vas	Colegas otros niveles
a. Estrecha colaboración		
b. Camaradería		
c. Confianza		
d. Respeto Mutuo		

e. Guardo distancia		
---------------------	--	--

9. ¿Cuáles son los rasgos que considera mejor definen el perfil medio de los miembros de este Centro educativo? Elija sólo 5, por favor, marcando con un círculo la letra correspondiente.

a) Profesional	g) Con espíritu de equipo
b) Humano	f) Individualista
c) Compañero	i) Dinámico
d) Dispuesto a ayudar	j) Responsable
e) Agresivo	k) Emprendedor
f) Adaptativo	l) Apático

10. ¿Cree usted que las máximas autoridades se encuentran alejadas de lo que ocurre en este Centro educativo?

1. (     ) Muy alejadas
2. (     ) Bastante alejadas
3. (     ) Un poco alejadas
4. (     ) Nada alejadas

11. ¿En su opinión, cooperan satisfactoriamente entre sí, los distintos niveles de este Centro educativo?

1. (     ) No colaboran nada
2. (     ) Colaboran poco
3. (     ) Colaboran bastante
4. (     ) Colaboran mucho

12. En términos generales, ¿Cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su actividad? Por favor, encierre en un círculo la opción que corresponde

- a) Bastante superior a las necesidades



- b) Algo superior a las necesidades
- c) Algo inferior a las necesidades
- d) Bastante inferior a las necesidades

13. ¿Cuál es la actitud de su directivo/va respecto a su formación?

- a) Se interesa mucho por mi formación
- b) Se interesa bastante por mi formación
- c) Me facilita la formación imprescindible
- d) No se interesa por mi formación

### **Sección III – Comunicación – Información**

1. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo, en todos y cualquiera de sus aspectos?

- 1. (      ) Nada
- 2. (      ) Poco
- 3. (      ) Bastante
- 4. (      ) Mucho

2. ¿Cómo valora la información recibida?

- a) Es escasa y confusa
- b) Es Poco clara
- c) Es Suficiente
- d) Es rica y abundante

3. ¿Recibe periódicamente información sobre su Centro educativo? (Actividades, planes, modificaciones, etc.)

- a) No recibo información

- b) Sí, pero en contadísimas ocasiones
- c) Sí, en algunas ocasiones
- d) Sí, periódicamente.

5. ¿De quién recibe información sobre el Centro educativo? Puede marcar más de una opción, en cuyo caso, indique el orden de importancia con 1, 2, etc.

- a) De los dueños
- b) De mi directivo/va
- c) De mis colegas
- d) Otras fuentes

Si respondió “otras fuentes”, por favor especifique: \_\_\_\_\_

6. ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que este Centro educativo es y representa?

- 1. (      ) Nada
- 2. (      ) Poco
- 3. (      ) Bastante
- 4. (      ) Mucho

#### **Sección IV – Comunicación y dirección**

Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

1. Tengo muchas interacciones y comunicaciones con mi directivo/va, tanto individual como en grupo.

- 1. (      ) Siempre
- 2. (      ) En ocasiones

3. (      ) Nada
  
2. La comunicación fluye, entre todos los componentes de este Centro educativo, en todas las direcciones: ascendente, descendente, horizontal y transversal.
  1. (      ) Siempre
  2. (      ) En ocasiones
  3. (      ) Nada
  
3. Confío totalmente en la comunicación que recibo de mi directivo/va y si no es así, la discuto francamente.
  1. (      ) Siempre
  2. (      ) En ocasiones
  3. (      ) Nada
  
4. El contenido de las comunicaciones de mi directivo/va es exacto y completo.
  1. (      ) Siempre
  2. (      ) En ocasiones
  3. (      ) Nada

### **Sección V – Personas e Institución**

Por favor, marque una opción en cada caso

1. Me siento muy identificado con el Centro educativo
  1. (      ) Siempre
  2. (      ) En ocasiones
  3. (      ) Nada
  
2. Mi pertenencia a esta institución favorece mi desarrollo personal.

1. (        ) Siempre
2. (        ) En ocasiones
3. (        ) Nada

3. Considero que mis logros personales dentro del Centro educativo, son, también, logros para la Institución.

1. (        ) Siempre
2. (        ) En ocasiones
3. (        ) Nunca

### **Sección VI – Implicación**

1. ¿Conoce cuáles son los objetivos que persigue este Centro educativo?

- Sí  
 No

2. ¿Sabe cuáles son los valores fundamentales a que se ciñen para lograr esos objetivos? Si respondió Sí continúe. De lo contrario pase a la Sección 7.

- Sí  
 No

3. ¿Cuál es su grado de identificación con esos objetivos y valores?

1. (        ) Totalmente
2. (        ) Bastante
3. (        ) Muy poco
4. (        ) Nada

4. ¿Adapta su actividad específica para favorecer el cumplimiento de esos objetivos?
1. (     ) Totalmente
  2. (     ) Bastante
  3. (     ) Muy poco
  4. (     ) Nada
5. ¿Participa en actividades de la Institución que se relacionan con lograr esos objetivos?
1. (     ) Totalmente
  2. (     ) Bastante
  3. (     ) Muy poco
6. ¿Considera que para tomar esas decisiones reciben y analizan información proveniente de todos los niveles y áreas del Centro educativo?
1. (     ) Totalmente
  2. (     ) Bastante
  3. (     ) Muy poco
  4. (     ) Nada
7. ¿Considera que usted recibe suficiente información de todos los niveles y áreas del Centro educativo?
1. (     ) Totalmente
  2. (     ) Bastante
  3. (     ) Muy poco
  4. (     ) Nada
8. ¿Considera que la institución en la que usted labora necesita seleccionar nuevos filtros de comunicación?

1. Si

2. No

Justifique su respuesta-----

-----

9. Dado el caso, si los administrativos del Centro Educativo, deciden elaborar un Plan de Comunicación Interna Organizacional, ¿Usted estaría dispuesto a capacitarse y colaborar?

1. Si

2. No

¿Por qué?-----

-----

## **ENTREVISTA**

### **CATEGORÍAS**

#### **Cuestiones Institucionales**

- Sobre actores y funcionamiento organizacional
- Percepción sobre la cultura.
- Percepción sobre clima interno
- Percepción sobre comunicación

#### **Cuestiones Personales**

- Función en la institución
- Interacción con el personal docente y administrativo
- Vínculos interpersonales
- Comunicación personal