

**ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE
COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NARCISO CABAL SALCEDO**

PROYECTO DE GRADO

ESTUDIANTE

GLORIA EUGENIA PÉREZ QUINTERO

CÓDIGO 13611008

TUTOR

LUIS FERNANDO BARON PORRAS

UNIVERSIDAD ICESI

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

SANTIAGO DE CALI

2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Tutor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cali, Noviembre de 2015.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que en su infinita misericordia, siempre me ha dado la fortaleza para seguir.

A toda la Comunidad de la Institución Educativa Narciso Cabal Salcedo, por recibirme tan positivamente como su rectora y abrirme los espacios para realizar esta investigación, agradecimientos especiales al profesor Jaime Alonso Calero Sanz. A la Comunidad Educativa de la Institución Educativa El Placer, donde estaba físicamente cuando empecé la maestría y donde ahora, en muchos momentos, estoy de corazón, porque allí aprendí lecciones de vida que no tienen precio.

Al profesor **Luis Fernando Barón Porras**, Comunicador Social y Ph.D en Ciencias de la Información, quien fue mi tutor.

A la profesora **Ana Lucía Paz Rueda**, Socióloga y Ph.D en Ciencias de la Educación, quien fue mi maestra de los cursos de Trabajo de Grado I y II.

A todos los demás docentes que de una u otra forma han aportado a mi formación en el saber, en el hacer y en el ser.

A mis compañeros de la Universidad, quienes me han confirmado que es mejor “ser” que “saber”, especialmente a Magnolia, Margarita y Ricardo.

A mi familia, especialmente mis hijos Daniel y Angélica, Rosalía mi amada Madre, Luz Elena mi hermanita; por su presencia, paciencia, soporte y afecto.

A mi padre Julio y mi segunda madre María Leo, quienes me vieron empezar este camino de la Maestría y soñaban con verme graduar, desde donde estén sé que comparten mi alegría.

A los que han valorado mis esfuerzos y han recorrido conmigo muchos caminos, especialmente a Jhon Charles.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
TÍTULO	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	10
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
JUSTIFICACIÓN	11
MARCO TEÓRICO.....	16
LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO BÁSICO DE LAS RELACIONES HUMANAS	16
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	18
LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	23
LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS-TIC COMO PARTE DE UNA ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL PROCESO COMUNICATIVO.....	26
MARCO METODOLÓGICO	30
METODO: ESTUDIO DE CASO	30
TECNICAS CUALITATIVAS: OBSERVACION PARTICIPANTE, ANALISIS DOCUMENTAL Y ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.	31
TECNICA CUANTITATIVA: ENCUESTA.....	34
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	38
CONCLUSIONES	46
ESQUEMAS CONCEPTUALES	52
APÉNDICE 1	55
ANEXOS.....	98
BIBLIOGRAFIA.....	101

RESUMEN

Este texto presenta los resultados de un estudio de caso realizado en el Establecimiento Educativo Narciso Cabal Salcedo, de la ciudad de Buga, sobre las barreras de comunicación en el proceso comunicativo institucional. El estudio desarrolló una mirada de las prácticas comunicativas institucionales entre directivos, docentes y administrativos para desde allí proponer el diseño de una estrategia para mejorar dichas prácticas. Las principales barreras identificadas con el estudio son: poca importancia dada a la efectividad en la comunicación, una actitud reacia de actores de la comunidad educativa hacia el uso de las herramientas tecnológicas, la falta de capacitación y las fallas en la implementación de las herramientas tecnológicas disponibles, desacuerdo con el estilo de dirección y con la falta de presencia y liderazgo de las directivas.

PALABRAS CLAVE: Comunicación en Instituciones Educativas, Barrera de Comunicación, Estrategias para superar barreras de comunicación, Herramientas Tecnológicas, Comunicación Organizacional.

TÍTULO

ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NARCISO CABAL SALCEDO.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación es un proceso complejo, mediado por múltiples lenguajes en los que se involucran individuos y colectivos que pueden actuar alternativamente como emisores y receptores. Su complejidad se hace mayor si se consideran las mediaciones tecnológicas, las experiencias, prácticas y emociones de los actores involucrados, así como los contextos socioculturales y políticos. Las organizaciones, como las educativas, tienen hoy nuevos retos de comunicación para responder a los procesos en los cuales están inmersas, a las metas y propósitos que buscan conseguir, y a las políticas y lineamientos organizacionales, como a los que de carácter cultural y legal a los que están sujetos por hacer parte de colectivos y sociedades mayores.

En la Institución Educativa Narciso Cabal Salcedo, existen barreras en la comunicación entre directivos, docentes y personal administrativo, que afectan negativamente la efectividad de los procesos administrativos y por ende los procesos académicos. Las barreras de comunicación se entienden en éste estudio, desde la perspectiva de Albores (2009) como elementos u obstáculos que interfieren en los procesos de transmisión y recepción de mensajes y sentidos que limitan su comprensión y aceptación. Estos obstáculos pueden ser personales, físicos o del entorno, y semánticos.

La Institución Educativa Narciso Cabal Salcedo es un colegio de carácter oficial, adscrito a la Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, ubicado en la parte urbana. Atiende cada año un promedio de 1900 estudiantes provenientes de estratos 1, 2 y 3, en los grados de preescolar a once, con una planta física de 4 sedes y una planta de cargos conformada por 78 personas: 5 directivos docentes, 58 docentes y 15 administrativos.

Los obstáculos en la comunicación se evidenciaron, en tres momentos, motivados por el cambio de rectoría en el mes de Marzo de 2014. En un **primer momento**, a través del ejercicio de **observación directa** de los diferentes actores en la institución y una **revisión documental del Proyecto de Calidad Institucional** que se había venido implementando desde hacía tres años. En un **segundo momento**, con los testimonios recogidos mediante 30 **entrevistas a profundidad** y en un **tercer momento**, con la aplicación de 78 **encuestas**.

La **observación incluyó** los registros de video, de las actividades académicas y laborales, en diferentes espacios, durante los meses de enero a marzo de 2014, con 14 cámaras instaladas en las cuatro sedes y la participación directa en actividades de la comunidad educativa. La **revisión documental incluyó** las encuestas de satisfacción del servicio educativo, a través de los ítems relacionados con la información institucional y el proceso de atención y solución de quejas y reclamos (que sólo alcanzaba el 47% de satisfacción), actas de reuniones del Comité de Calidad, informes de visita de auditoría y recomendaciones de mejora (acta #11 de diciembre de 2011, #20 de septiembre 2012 y #34 de noviembre 2013). Las 30 **entrevistas a profundidad** incluyeron a 5 integrantes del Comité de Calidad, 20 docentes y 5 integrantes del personal administrativo. Las encuestas se realizaron con el mismo instrumento, de forma digital y en papel e incluyó la totalidad de los funcionarios.

La observación directa, la revisión documental, las entrevistas a profundidad y las encuestas, dejaron ver, entre otros, los siguientes obstáculos en la comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa de las cuatro sedes:

- Dificultad para ubicar datos e información.
- Las bases de datos de directivos, docentes y administrativos se encuentran desactualizadas.
- Información que no llega oportunamente y por lo mismo las personas no se enteran de los cambios que están en curso.
- Falta de información integrada en un cronograma institucional, planeado, concertado y socializado, que genera el cruce de actividades académicas, culturales y de proyectos transversales.
- Falta de unificación en formatos y medios informativos, escritos o digitales, disponibles en la institución. No queda evidencia de la acción.
- Falta de un sistema unificado y eficaz de comunicación institucional.
- No existen manuales de funciones claros, de manera que todos tengan las mismas indicaciones. Se presenta entonces desconocimiento de las acciones a seguir, no se optimizan tiempo y recursos, o los funcionarios toman por su propia cuenta decisiones que afectan el normal desarrollo del servicio prestado.
- No hay un modelo unificado y que cuente con planes de contingencia ni de inducción cuando llegue nuevo personal a integrarse al equipo de trabajo.
- Manejo poco efectivo de las herramientas tecnológicas existentes.

- El personal de portería no maneja una información precisa que les permita orientar de manera clara a las personas que llegan a la institución. Se les comunica las últimas determinaciones tomadas, de manera verbal, los mensajes no son transmitidos al siguiente turno. Lo mismo sucede con las personas asignadas a servicios generales y de aseo.
- Cuando se reciben los mensajes no se actúa según los requerimientos solicitados o expuestos en dichos mensajes.
- Inconformidad por la falta de presencia y liderazgo de las directivas, especialmente de la rectoría, en los diferentes proyectos y actividades.
- En repetidas ocasiones se presentan comunicaciones informales, no oficiales, que inciden negativamente en el manejo y apreciación de la información, ya que se realizan en diferentes lugares y momentos, no adecuados ni pertinentes, como pasillos, salones, cafeterías, patios, oficinas; se discuten y transmiten temas e información, poco precisa, desde sus subjetividades y pluralidad de pensamiento.

Con toda la información anterior, el Comité de Calidad de la Institución, en cabeza de la rectoría, inició un proceso de reflexión y reformulación de algunos aspectos del Proyecto Educativo Institucional PEI y del servicio ofrecido, que incluye el componente transversal del proceso comunicativo.

Con el fin de abordar las situaciones y problemas mencionados antes, la pregunta de investigación que guía este proyecto es la siguiente:

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se pueden mejorar las prácticas de comunicación entre directivos, docentes y personal administrativo en la Institución Educativa Narciso Cabal Salcedo, mediante una estrategia que permita enfrentar y superar las barreras de comunicación existentes, en beneficio de los procesos administrativos y académicos?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia que permita mejorar las prácticas de comunicación entre directivos, docentes y personal administrativo, en la Institución Educativa Narciso Cabal Salcedo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las prácticas de comunicación entre directivos, docentes y administrativos en la Institución Educativa Narciso Cabal Salcedo.
- Identificar las barreras más significativas en el proceso de comunicación entre directivos, docentes y administrativos de la institución.
- Analizar el efecto negativo de las barreras identificadas sobre la efectividad de los procesos administrativos y académicos de la institución.
- Estructurar un conjunto de estándares, artefactos y acciones (estrategia), definidos y secuenciados, que permitan enfrentar y superar las barreras de comunicación identificadas.

JUSTIFICACIÓN

Las barreras que dificultan la comunicación en la institución, son para la dirección del plantel, motivo de preocupación, pues dentro de los intereses e inquietudes que dirigen la actuación del Directivo Docente, uno muy importante, es lograr consensos básicos en la Institución. Particularmente, en el Narciso Cabal Salcedo, se pretende que las cuatro sedes avancen con un horizonte institucional común que permita la consecución de los logros institucionales.

Para lograr esos consensos, es importante **que los miembros de la comunidad educativa estén informados apropiadamente de las actividades y la dinámica de la institución**. Por ello, es un reto **manejar asertivamente los datos y la información que circulan** en las relaciones con todos los integrantes de la comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos, personal de apoyo, padres o acudientes, estudiantes), ya que se debe consolidar una cultura de trabajo en equipo, para que cada actor individual no siga sus propios intereses, en ocasiones desvirtuando el horizonte común que se pretende lograr como meta institucional.

Teniendo en cuenta que en las instituciones educativas, las comunicaciones tanto formales como informales, deben estar inmersas en un sistema de comunicación institucional adecuadamente estructurado, es importante que los directivos docentes conozcan las prácticas de comunicación, identifiquen las barreras que entorpecen dicha comunicación y cómo esas barreras afectan la efectividad de los procesos administrativos y académicos, para enfrentarlas o por lo menos minimizarlas, de forma que permitan optimizar las habilidades comunicativas así como los recursos.

Para lo anterior, primero se debía desarrollar un estudio para conocer y entender las prácticas de comunicación en el contexto institucional, luego proponer un diseño de una estrategia o adaptar un modelo de comunicación existente ajustándolo a la institución en particular y posteriormente llevar a cabo la implementación gradual de dichas estrategias.

Observando la institución educativa como totalidad, el directivo docente debe considerar las relaciones con el entorno y las características del personal a su cargo, que involucran gran cantidad de actores, dado que las comunidades educativas se vuelven especialmente sensibles y complejas, haciéndose importante que se comprendan las múltiples dimensiones de los procesos comunicativos.

Se hace importante entonces trabajar en la comunicación institucional, mediante una estrategia de buenas prácticas, apoyada o mediada por herramientas tecnológicas, como las Tecnologías de Información Comunicación - TIC, que permita dar cuenta de las nuevas formas de entender la comunicación en la era digital, sin desconocer las experiencias anteriores ni las vivencias de los sujetos de la comunidad educativa y del contexto en general.

Para entender la situación existente en la institución educativa en relación con las prácticas de comunicación, el funcionamiento de los canales de comunicación y la efectividad de los mismos, es conveniente tener en cuenta lo que se evidenció al aplicar las herramientas del presente estudio:

-Desde más de una década la educación en Colombia cambió. Pasó de escuelas de primaria y colegios de bachillerato a sedes con formación desde el grado preescolar hasta el grado once. Así la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994, Artículo 138) y la Ley 715 de 2001 (Artículo 9), propiciaron la fusión de los establecimientos educativos del país, en las entidades territoriales certificadas. Proceso nuevo y en gran medida tortuoso por los cambios y las recomposiciones que deberían efectuarse, rompiendo las lógicas que cada escuela y cada colegio habían tenido desde hacía muchos años. Estas resistencias se traducen en la negación de cada actor individual para que dicho proceso se concrete y, por lo mismo, entorpece la comunicación y la sinergia que debería actuar, pretendiendo que la lógica de cada institución era la fundamental y que en el nuevo esquema no se generaba nada positivo.

-A pesar de que se han implementado algunas estrategias que hacen uso de herramientas tecnológicas para publicar la información **formal**, con **medios escritos** como carteleras, circulares, informes; con **medios digitales** como correo electrónico, página web, blogs, sistema de mensajería instantánea o de texto, redes sociales, buzón de sugerencias, software, comunicaciones **orales** como avisos en la formación al iniciar la jornada, reuniones generales o de grupos específicos, conversaciones personales o vía telefónica; no todos los usuarios del servicio educativo de la institución tienen el hábito de leer o consultar la información publicada; algunos manifiestan no verla, no prestar atención, no saber manejar las tecnologías o sencillamente no actuar acorde a las instrucciones transmitidas en los mensajes.

-También existen las comunicaciones **informales** donde se pueden incluir los rumores o conversaciones de pasillo, que si bien es cierto pueden llegar a ser una fuente útil y de alguna manera llenar el vacío de comunicación, la mayoría de ocasiones la forma de transmitir el mensaje es limitada y éste se deforma.

-Tanto directivos, como docentes y administrativos manifestaron el deseo que se implementaran institucionalmente, herramientas tecnológicas que permitieran la comunicación rápida y actualizada, con la información oficial importante, que ayudara a mejorar las prácticas comunicativas y lograr los fines y metas institucionales.

-Las metas institucionales a su vez deben estar claras en el plan estratégico institucional que le permita a la dirección comunicarlo efectivamente a los otros miembros de la comunidad educativa, de manera que sea reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo.

Las **TIC** son de vital importancia en la superación de muchas barreras existentes en las situaciones descritas anteriormente. Entendamos que en el mundo globalizado de hoy es muy importante el uso de las mismas, tal y como lo asevera González (2012): “La innovación que representa la incorporación de las TIC a los procesos administrativos en educación, es una herramienta poderosa que da mayor dominio al directivo docente y al docente, en el mejoramiento de los canales de comunicación para activar diálogos institucionales y productivos y contribuye al funcionamiento de la institución” (p. 26).

Teniendo en cuenta que en todas las sociedades -y en las instituciones educativas inmersas en esas sociedades-, la comunicación es base fundamental para convivir en comunidad, debemos entender que estamos en una sociedad multicultural, en donde los diferentes puntos de vista afloran, produciendo en ocasiones conflictos que en gran parte son el resultado de no escuchar al otro, de no ser capaz de colocarse en el lugar del otro y finalmente no lograr transmitir el mensaje que se desea. Es por esto que investigaciones de este tipo resultan

pertinentes para encontrar caminos a través de los cuales se logren superar las dificultades en la comunicación.

La solución a la problemática anterior, también aporta para que las relaciones entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa sean mejores y propicie un ambiente de trabajo armónico, de colaboración y apoyo mutuo, que haga del lugar de trabajo un sitio verdaderamente agradable y acogedor, al cual se llegue a laborar con la mejor disposición y espíritu de entrega.

MARCO TEÓRICO

Como soporte de ésta investigación, se hace un recorrido por cuatro ejes o conceptos fundamentales: la comunicación como proceso básico de las relaciones humanas, la comunicación organizacional, las barreras de la comunicación y las herramientas tecnológicas-TIC como parte de una estrategia para mejorar el proceso comunicativo.

LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO BÁSICO DE LAS RELACIONES HUMANAS

En firme oposición con los modelos simplistas que reconocen la comunicación como “el intercambio de información entre el emisor y un receptor y la inferencia (percepción) de su significado entre las personas involucradas” (Kreitner & Kinicki, 1997, p. 401), Martín Barbero propone entender el proceso de la comunicación en América Latina en toda su complejidad, dados los altos niveles de heterogeneidad en la configuración de las naciones, en donde la amalgama de culturas producen diversas formas de interpretación y de comprensión de los procesos y fenómenos, que dificulta tener una visión unívoca sobre las cosas que están sucediendo.

Comprender lo que es la comunicación en América Latina no nos lo puede decir ni la semiología ni la teoría de la información, no nos lo puede decir sino la puesta a la escucha de cómo vive la gente la comunicación, de cómo se comunica la gente...lo cual nos vuelve mucho más humildes, nos vuelve mucho más modestos y mucho más cercanos a la complejidad real de la vida y de la comunicación. (Barbero, 1984, p.18).

De ahí que para este teórico el uso social de los medios proporciona una relación entre la comunicación y los procesos culturales, explicando que los estudios culturales han permitido un rol activo a los receptores de los mismos, además de tolerar la elección de objetar o convenir los mensajes recibidos de los medios, más allá de observarlos como meros entes indiferentes y manipulables, esta teorización se puede ampliar en el estudio detallado que él hace en su libro *De los medios a las mediaciones: Comunicación, cultura y hegemonía* en la tercera parte, en donde habla de *Modernidad y Massmedición de América Latina* en el capítulo II. *Los métodos: de los medios a las mediaciones*, desmenuza de manera magistral y muy explicativa, como es que la cultura asume la comunicación ya no como un asunto de solo teoría, sino un asunto de proceso. (Barbero, 1991, p.203).

Aquí cobra importancia el carácter cultural de los grupos y personas receptores de la información, en donde se puede presentar una reacción del receptor, el cual tiene la capacidad de aceptar o rechazar el mensaje y así, refrenar el impacto de la idea que el emisor quiere preservar.

Estas ideas proporcionan un giro en el entendimiento y estudio de la comunicación, en el que se va más allá de las teorías tradicionales y se comienza a dar importancia al poder de la audiencia y su papel estratégico, ya que un emisor no puede explicar de manera certera la forma en la que la audiencia interpreta y significa los mensajes emitidos, sino se tienen en cuenta los aspectos socio-culturales que rodean las prácticas comunicativas. Es necesario tener en cuenta el contexto en el que se produce la comunicación y las vivencias personales de los receptores.

Los anteriores planteamientos destacan la importancia del estudio de caso en este tipo de investigaciones, porque es necesario conocer las características particulares del proceso comunicativo en la institución, para develar los elementos que están causando la interferencia y determinar las maneras a través de las cuales el nuevo paradigma informacional de las herramientas tecnológicas y especialmente las TIC pueden contribuir a mejorar la situación conflictiva tal y como se ha descrito.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Por la importancia que representa la comunicación en las relaciones de las personas y de las instituciones, se debe partir del concepto y de una visión histórica de la Comunicación Organizacional.

Para Núñez & Rodríguez (2010): “La comunicación organizacional se ha conocido desde los inicios de estos estudios con denominaciones diferentes como: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa; todas referidas al mismo fenómeno” (p.4).

Fernández Collado (2002), define la comunicación organizacional 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; o bien influir en la opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (p.31).

Pero a través de la historia, los procesos de comunicación y la misma Comunicación Organizacional han evolucionado, pasando a través del tiempo por varias **escuelas o enfoques**, que han realizado aportes al comportamiento organizacional, dependiendo del papel que se le ha asignado a la comunicación dentro de las teorías de la organización.

Entre las escuelas que interesan para éste estudio, tenemos las analizadas por la doctora en Ciencias de la Información Anabela Félix Mateus (2014) en su artículo ***La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica***, publicado en la Revista Historia y Comunicación Social de la Universidad Complutense de Madrid y en la investigación de Camacho Brochero, Ospina Munera, & Segura Tello (2003), ***Algunas Estrategias de Comunicación Organizacional para Crisis relacionadas con Clima Organizacional***, de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de La Sabana de Colombia. Dichas escuelas son: **escuela Clásica, escuela Humanista, escuela Sistémica, escuela Contingente, escuela Contemporánea.**

La escuela **Clásica** establece los criterios de cómo debería funcionar la organización. Entre los teóricos de esta corriente se destacan **Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber**. El primero de ellos destaca los principios básicos para el desempeño eficaz de la organización, estableciendo el carácter científico del trabajo, centrado fundamentalmente en procesos. Para Fayol se deben sistematizar los elementos administrativos para darle un carácter más universal; mientras que Weber establece que no debe ser el azar el que determine el rumbo de las organizaciones, sino que éstas deben basarse en planes y programas.

En términos generales podríamos decir que la escuela clásica le da poca importancia al aspecto humano de las organizaciones, se centra más en la jerarquía, la autoridad, las reglas, los procedimientos y las relaciones formales, es demasiado vertical y propicia poca libertad en cuanto al manejo de contenidos por la centralización en la toma de decisiones, de donde se desprende que la rigidez y el excesivo formalismo no le dé importancia al clima organizacional.

Como respuesta a la anterior corriente o escuela de pensamiento sobre las organizaciones, aparece la **escuela humanista** en donde se destacan **Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chirs Argyris**, en la cual son relevantes las relaciones formales e informales y la importancia de los aspectos psicológicos. En esta escuela es importante el comportamiento grupal, el impacto del liderazgo, la comunicación interna, la motivación, interacción e influencia entre los miembros de la organización. McGregor destaca la administración por objetivos, en la cual el empleado es responsable y determina sus propios objetivos. Esta escuela critica la estructura jerárquica y el formalismo como limitantes para el desarrollo humano, en el cual debe presentarse un liderazgo participativo.

En la escuela **Sistémica**, se destaca la apertura al medio y la influencia del contexto en el desarrollo de las organizaciones. En esta escuela se destacan **Eric Trist, Daniel Kartz y Robert Kahn**. En esta escuela se le da importancia a los factores estructurales, sociales y psicológicos dentro de las empresas y considera las interrelaciones con diversos aspectos. La comunicación interna cobra gran importancia. Para Trist la organización es un sistema compuesto por subsistemas. Este autor considera que todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo, es identificado como una unidad económica, social y técnica. Económica en cuanto tiene

que usar recursos limitados; social porque un grupo de seres humanos trabajan para un fin común y técnica ya que se utilizan técnicas y tecnologías para llegar a este fin.

Para la escuela **Contingente**, se le da un peso importante a las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. Sus principales representantes son **Joan Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsh**. Woodward encontró una relación entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. En relación con el tipo de comunicación, indica que la verbal es mayor en tecnologías unitarias mientras que la escrita es más frecuente en la masiva.

Burns y Stalker (1961), descubrieron el estilo mecánico como estructura formal con diferencias de deberes y derechos y comunicación verbal básicamente y el estilo orgánico con flexibilidad e informalidad organizacional, participación en la solución de problemas y toma de decisiones, comunicación más frecuente, ascendente y descendente, formal e informal. Para Lawrence y Lorsh en las distintas partes de la organización se desarrollan funciones que deben ser integradoras y permitan definir metas comunes y procurar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo. **La comunicación debe actuar como un elemento integrador de una empresa en un medio dinámico y cambiante.**

En la escuela **Contemporánea**, cuyos principales representantes son **Davenport y Prusak, Nonaka y Takeuchi, Stewart, Sveiby y Morrison**, se maneja una nueva perspectiva de la comunicación, basada en la transmisión del conocimiento organizacional, hasta ahora centrado en la transmisión de información. Se plantea como un gran reto de la función administrativa, la

comunicación interna y externa, así como para todas las direcciones y sentidos de la organización, no sólo en el espacio físico común de la empresa sino en una realidad virtual, donde cobra importancia la explosión de la tecnología como un objeto activador de la comunicación.

Sin embargo, la comunicación organizacional sigue siendo vista de manera vertical e interpretada como la simple transmisión de información entre los trabajadores y los directivos y no cabe duda de que debe ser una labor insertada dentro de toda política empresarial, lo que requiere una organización, una metodología y un procedimiento para hacerla efectiva. Hoy se plantea la importancia de este proceso cuando se expresa que es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Kartz, D & Kahn, R, 1986, p.12).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, en el mundo contemporáneo es evidente el gran desarrollo y consolidación de las organizaciones, empresas e instituciones, donde se generan una serie de procesos en los cuales están inmersas unas metas o unos propósitos a conseguir y, por lo mismo, se producen unas políticas o lineamientos que deben ser entendidas y compartidas por todos los miembros que hacen parte de las mismas, en donde se debe generar una sinergia conducente a la articulación de los procesos con miras a lograr los propósitos trazados.

Esta descripción nos permite acercarnos a lo que ocurre efectivamente en los procesos comunicativos de la Institución Educativa Narciso Cabal Salcedo, porque amplía el horizonte de

entendimiento de esos procesos y facilita el diseño de nuevas rutas que hagan posible el logro de los fines de la comunicación organizacional.

LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Según un estudio, realizado por las doctoras en ciencias gerenciales, Marhilde Sánchez de Gallardo y Milagros Nava Romero, publicado en el 2007, en la Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, sobre los *Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos* del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela, cuyo objetivo fue comparar sistemas y barreras de la comunicación organizacional desde la perspectiva del personal docente, administrativo y directivo de institutos universitarios de tecnología:

En las organizaciones, la comunicación es factor imprescindible para la consecución de los objetivos del grupo social, y representa un medio para transmitir información vital. Gran cantidad de esta información se desarrolla a lo largo de los canales formales y la restante se transmite por los informales. En oportunidades, el flujo de comunicación en la organización puede verse entorpecido por elementos que interfieren en la transmisión y recepción del mensaje, denominados barreras, tales como: el **lenguaje**, el **filtrado**, las **diferencias de percepción**, la **distancia física** y la **estructura de la organización**. (Sánchez de Gallardo & Nava Romero, 2007, p.72).

“En más de una organización, los errores en la comunicación han generado la incorrecta comprensión de estrategias, políticas y normas, hecho que afecta considerablemente la consecución de los objetivos y la productividad de la empresa” (Sánchez de Gallardo & Nava

Romero, 2007, p.72). En una institución educativa sucede exactamente lo mismo, pues los objetivos demarcados en el horizonte institucional y la planeación estratégica, se ven torpedeados por las barreras comunicativas, por lo que se hace indispensable encontrar caminos a través de los cuales se logre superar la situación conflictiva. En el actual contexto de la sociedad del conocimiento, el uso de las herramientas tecnológicas y especialmente las TIC resulta estratégico.

Según, Pablo Albores (2009, p.33-34) entre las numerosas interferencias que impiden o reducen la posibilidad, la precisión o la fidelidad de la comunicación, llamadas barreras, que pueden limitar la comprensión y aceptación cuando se recibe un mensaje, podemos precisar las **personales**, las **físicas o del entorno** y las **semánticas**.

Las barreras **personales** son interferencias originadas en emociones, valores, limitaciones, aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas; y las variables propias del comportamiento organizacional: tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés. La mayoría de las veces surgen de los malos hábitos de escucha y son el tipo más común de obstáculos en el trabajo. También pueden ser causados por diferencias de educación, raza, sexo o estatus socioeconómico y otros factores. Las emociones actúan como filtros sensibles en todas nuestras comunicaciones, ven y escuchan lo que estamos emocionalmente sintonizados para ver y escuchar.

Otro tipo de barreras son las **físicas**, se originan en el entorno y el ambiente, por ejemplo, un ruido intenso o un distractor. También pueden ser las distancias geográficas, las paredes, la estática que interfiere con los radios y aparatos de comunicación.

Las barreras **semánticas** surgen de interpretaciones erróneas de símbolos o en la expresión oral cuando con frecuencia las palabras poseen varios significados diferentes. También puede ser la manera como se pronuncian, el volumen o los gestos.

En consecuencia con lo anterior, la comunicación efectiva que alcance unos niveles significativos de asertividad es de gran importancia para los directivos y docentes de las instituciones educativas de educación básica y media, puesto que un Plan Estratégico de Comunicaciones PEC, representa una herramienta primordial para los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control, que ellos deben llevar a cabo dentro de un Plan Estratégico Institucional.

Es importante señalar que la elección del medio adecuado a través del cual los directivos envían sus mensajes e instrucciones, es determinante al momento de transmitir información, así como la selección de las herramientas adecuadas y disponibles que utilizan para ello, además de tener en cuenta el contexto en el cual se lleva a cabo el proceso comunicativo y las características personales de los miembros a los cuales es enviado el mensaje.

Otro aspecto importante es el estilo de dirección en una institución. El directivo debe ser diplomático y claro al enviar un mensaje. El psicólogo Robert Cialdini (2001) menciona en su obra ***Science and Practice*** que hay que tener carisma, elocuencia y habilidades verbales para convencer a otros y que las sugerencias de ellos también puedan ser escuchadas y de esta forma, acepten sus ideas y modifiquen su conducta.

Según John W. Newstrom (2007), parte del fracaso de los administradores es que no se preparan para una comunicación eficaz. Para tener una base sólida éstos deben llevar a cabo **cuatro** pilares fundamentales que actúan como prerrequisitos. El **Primero** es desarrollar una actitud positiva, convencerse que la comunicación es parte esencial para efectuar sus tareas. **Segundo**, mantenerse informados y mantener comunicados a sus empleados. **Tercero**, planear conscientemente la comunicación y **Cuarto**, desarrollar confianza, porque si los subordinados no confían en sus superiores es muy probable que no crean en sus mensajes.

LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS-TIC COMO PARTE DE UNA ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL PROCESO COMUNICATIVO

En educación las tecnologías de la información y las comunicaciones han tenido principalmente dos enfoques, el primero es el de la **lógica de aprender de la tecnología**, proporcionando conocimientos acerca de las TIC y sus códigos, la otra es **la lógica de aprender con la tecnología**, poniendo la tecnología al servicio de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

(Bonilla, 2003, p.120).

Un enfoque que no es acertado dejar de lado es el **uso de las herramientas tecnológicas y especialmente las TIC para los procesos que apoyan la labor de los directivos, docentes y administrativos**, por ejemplo, **en la parte de las comunicaciones, como apoyo a las actividades administrativas y la autoformación**, sobre todo en el mundo actual, globalizado y

en continuo avance tecnológico, con efectos sobre la difusión de la información y la comunicación.

Atendiendo lo anterior, si la educación ha sido permeada por las TIC, se torna de fundamental importancia, que los directivos, los docentes y el personal administrativo, integren **las tecnologías de la información y las comunicaciones, no sólo en el proceso enseñanza-aprendizaje** con los estudiantes, **sino también en otros aspectos** como su propia formación y en los **procesos comunicativos** como **apoyo a la parte directiva y administrativa** de la Institución donde laboren.

El uso de Herramientas Tecnológicas como apoyo a los procesos de Comunicación, Planeación, Formación, Autoevaluación y Mejoramiento Continuo en la labor del directivo, del docente y del personal administrativo, hoy se hace necesario como una competencia básica para propiciar el trabajo en equipo, entre pares y con la dirección, que permita dinamizar los procesos, estar en permanente comunicación y formación, que a su vez redundará en el aprovechamiento de los recursos y esfuerzos, para que todos hablen un mismo idioma y se logren los objetivos institucionales, superando brechas de espacio y tiempo.

Como advierte Tedesco (2005): “No se trata de negar la potencialidad democratizadora o innovadora de las nuevas tecnologías sino de enfatizar que el ejercicio de esa potencialidad **no depende de las tecnologías mismas sino de los modelos sociales en las cuales se utilice**” (p.10). En este sentido el uso de estas nuevas tecnologías debe ayudar a potenciar el desarrollo de los procesos, en éste caso la comunicación en el sector educativo.

Los **artefactos** facilitan la relación del individuo con los grupos sociales. **La manera de concebir y utilizar** los artefactos da pie a la creación de diferentes modelos culturales...Esto tiene implicaciones para la investigación sobre nuevas tecnologías y medios de comunicación que están evolucionando y se van incorporando como instrumentos mediadores en múltiples prácticas sociales.

(De Pablos, 2006, p.10).

Como se ha venido planteando, el proceso de la comunicación va más allá del sólo hecho de transmitir un mensaje, porque debe tener en cuenta los contextos en los cuales se realiza y las posiciones culturales de los individuos que son objeto de las prácticas comunicativas, de lo cual depende el uso de los artefactos señalados anteriormente.

Teniendo en cuenta los artefactos y las herramientas TIC, se debe considerar que hay que contar con un plan de implementación y contingencia. El sólo uso de herramientas tecnológicas sin una capacitación y puesta en común dentro de una cultura organizacional de comunicaciones, puede hacer caer en errores como lo escribe Martín Aiello (2004) en su artículo *El Blended Learning como práctica transformadora*: "...en la aceptación de cambios tecnológicos sin una posición crítica y sin contextualizar en el marco social".

De igual forma se puede caer en problemas técnicos, que, si bien no son el tema de interés en este trabajo, si hay que considerarlos para que no se vuelvan el centro de atención y terminen confundiendo con otra barrera más que impida la comunicación. Se asume que las

herramientas y los dispositivos son parte de los canales que soportan las prácticas y los procesos de comunicación, que están disponibles para el personal que labora en la institución educativa y que dichas herramientas y dispositivos funcionan correctamente, la mayoría del tiempo.

Dificultades como virus en el computador, cortes o fallas en el fluido eléctrico, redes caídas o colapsadas, versiones de software incompatibles, espacios en disco excedidos, entre otros, pueden llegar a ser preponderantes sobre la voluntad del emisor o del receptor en un proceso de comunicación, cuando los elementos técnicos que sustentan a las herramientas TIC en el proceso de la comunicación digital fallan.

MARCO METODOLÓGICO

Siendo la comunicación tan importante en la parte administrativa del sistema educativo, se pueden realizar estudios de tipo comunicológico en estas organizaciones, ya que bajo este punto de vista, el interés se centra en aspectos tales como las redes y flujos de comunicación en las organizaciones (quién se comunica con quién, con qué propósitos y qué resultados se obtienen), los medios de comunicación, los tipos de mensajes que se emiten, la sobrecarga de información, la distorsión y la omisión de la información.

(Hernández, 1997, p.20).

Tomando en cuenta los textos *Metodología de la Investigación* de Hernández (1997 y 2010) y *Técnicas Cualitativas de Investigación Social* de Valles (1997), en ésta investigación se empleó el **método: Estudio de Caso** y las **técnicas: Observación participante, Análisis Documental, Entrevista a profundidad y Encuestas**, que los autores mencionados explican ampliamente y que para el presente trabajo se apropian de la siguiente manera:

METODO: ESTUDIO DE CASO

El Estudio de caso consiste en administrar un estímulo o tratamiento (una película, un discurso, un método educativo, un comercial televisivo, etcétera) a un grupo, y después aplicar una medición en una o más variables para observar cuál es el nivel del grupo en éstas variables.

(Hernández, 1991, p. 120).

En éste estudio se usa el método de **Estudio de Caso**, ya que es un caso específico, examinado con base en estudios realizados en otras instituciones. Es la exploración a profundidad de una unidad singular, en un contexto particular, basado en una problemática común a otras instituciones educativas.

TECNICAS CUALITATIVAS: OBSERVACION PARTICIPANTE, ANALISIS DOCUMENTAL Y ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.

Para las Técnicas se tienen en cuenta, pruebas donde el sujeto participa activamente y de manera consciente de que está respondiendo a una prueba (cuestionarios, entrevistas, encuestas, pruebas estandarizadas) y pruebas en que el sujeto es más pasivo y no se encuentra consciente de que se le mide (la observación).

(Hernández, 1991, p. 130).

En algunos casos, el investigador utiliza varias formas de medición para tener diferentes enfoques sobre las variables. Por ejemplo, el clima laboral en una organización puede medirse a través de una encuesta utilizando un cuestionario, pero además pueden realizarse varias sesiones en profundidad para solicitar opiniones sobre el clima laboral y los problemas existentes, observarse el comportamiento de los trabajadores y analizar el contenido de sus mensajes dirigidos a la organización (cartas de sugerencias, letreros pintados en los baños, quejas en sus reuniones, etc.).

(Hernández, 1991, p. 184).

Lo anterior aplica perfectamente al presente estudio en una Institución Educativa, donde el clima laboral influye en las prácticas comunicativas.

El caso seleccionado se analizó, utilizando **técnicas**, desde un doble enfoque: **Cualitativo**, pues “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, 2010, p. 7). En éste trabajo, para comprender los significados **subjetivos** que el tema de la comunicación interna adquiere frecuentemente para los diferentes actores educativos (**Observación participante, el Análisis Documental y la Entrevista a profundidad**); y **Cuantitativo**, porque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2010, p. 4). En éste caso, para indagar y medir sobre la importancia que tienen los diferentes aspectos y las diferentes opiniones en la totalidad de los miembros de la institución educativa (**Encuesta como instrumento de medida**), que ayuda a contestar la pregunta de investigación y conocer o medir el fenómeno en estudio y encontrar soluciones para el mismo.

La **Observación** es un método de análisis de la realidad que se vale de la mirada de los fenómenos, acciones, procesos, situaciones y sus dinámicas, en su marco natural.

En este caso se utilizó una **observación participante**, ya que fue abierta, con la toma de notas de campo y con la implicación de quien observaba. Se pudieron contemplar, directamente o en videos, situaciones como episodios de la vida laboral cotidiana desde una visión general del escenario, el espacio físico, las personas, la organización, las primeras impresiones, conductas; y

situaciones de interés más concretas como las actividades formales y el comportamiento de los participantes, las interacciones informales, el lenguaje de las personas, la comunicación no verbal, los gestos, los documentos; en general, lo que pasa y no pasa en la institución educativa donde se realizó el estudio.

El **Análisis Documental** es una técnica metodológica orientada a obtener información, mediante la lectura de textos, registros escritos y simbólicos, como formatos, documentos, fotografías, que pueden conseguirse previo a la investigación o durante ella.

En este caso se realizó el análisis documental de los formatos, actas de reuniones, encuestas de satisfacción, registro fotográfico, del Sistema de Gestión de Calidad Institucional y la base de datos del aplicativo ZETI, donde se maneja información de directivos docentes, docentes, administrativos y estudiantes.

La **Entrevista a profundidad** es una técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando.

En este caso se utilizó una entrevista a profundidad, **semiestructurada e individual**, porque se tenía un cuestionario base, pero a la vez flexible y dinámico, con la posibilidad de ampliar alguna pregunta, según la dirección que tomara la entrevista y fue de manera individual, porque así los 30 sujetos entrevistados se mostraron más tranquilos y abiertos a comunicar sus

opiniones, revelaron partes de sí mismos o sus vivencias, que en público preferirían no manifestar.

TECNICA CUANTITATIVA: ENCUESTA.

La **Encuesta** es una técnica orientada a recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una *muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio*, integrada a menudo por personas o empresas, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

En este caso se utilizó una **Encuesta Digital**, enviada por correo electrónico, y con el mismo cuestionario, una Encuesta Física (en papel), autoadministrada, aplicada a toda la población, de respuesta cerrada, donde los encuestados debían elegir una de las opciones de respuesta que se presentaban para cada pregunta, en un formulario. Para la tabulación se utilizó la escala de Likert.

La **Escala de Likert**, también conocida como método de evaluaciones sumarias, se denomina así por **Rensis Likert**, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración, ítem o pregunta. Se le asigna un puntaje a cada ítem, a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas. Para la asignación de la puntuación a

cada sujeto encuestado se suman las puntuaciones de los distintos ítems. La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado. Normalmente un elemento de la escala tipo Likert contiene cinco puntos como los siguientes:

5 (totalmente de acuerdo),

4 (de acuerdo),

3 (ni acuerdo ni desacuerdo),

2 (en desacuerdo),

1 (totalmente en desacuerdo).

Las **fuentes** de donde se sacaron los datos fueron: **Primarias, Directas, Interactivas** con **la Observación Participante, las Entrevistas a Profundidad y las Encuestas**, ya que se involucraron personalmente el entrevistador y el entrevistado de forma que pudieron interactuar directamente y **Secundarias, Indirectas, No interactivas** con el **Análisis Documental** del Sistema de Gestión de Calidad, las encuestas realizadas con anterioridad y las evaluaciones de desempeño de los directivos, los docentes y los administrativos del año 2012 y 2013, ya que aquí sólo se realizó el estudio de los documentos existentes, por parte del investigador, sin participación directa de los miembros de la comunidad educativa.

Se entiende por **Población** "la totalidad de fenómenos a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (Tamayo, 2004, p. 92). Para el presente trabajo, la población estaba conformada por los 78

funcionarios de la planta de cargos de la Institución Educativa Narciso Cabal Salcedo, así: 5 directivos docentes, 58 docentes y 15 administrativos.

Debido a factores como que la población no era muy grande y que desde el cargo directivo de rectoría se tenía acceso a todo el personal, se decidió utilizar la totalidad de esa población, de forma exhaustiva, para el caso de la encuesta.

En una investigación, no siempre tenemos una muestra, en la mayoría de las situaciones sí realizamos el estudio en una muestra. Sólo cuando queremos realizar un censo debemos incluir en el estudio a todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población. Por ejemplo, los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. Las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos.

(Hernández, 2010, p. 172)

Para la técnica de las entrevistas a profundidad, se tomó una muestra de 30 funcionarios, ya que se aprovecharon los encuentros iniciales para diligenciar los protocolos y anexos, a 25 directivos y docentes sujetos de evaluación anual de desempeño, ya que pertenecen al sistema colombiano del estatuto docente 1278 para el sector educativo de básica primaria, secundaria y media; así como también se incluyeron en la entrevista a 5 miembros del comité de calidad institucional.

Para tabular y sistematizar los resultados se utilizaron los aplicativos o herramientas de software Atlas.ti para los datos cualitativos y el SPSS para los datos cuantitativos.

El objetivo al aplicar las técnicas descritas anteriormente fue conocer en qué medida las comunicaciones escritas en físico, y las digitales, con apoyo de las herramientas tecnológicas y principalmente las TIC, son coherentes con los enunciados verbales, o por el contrario, no guardan relación; y cómo esas herramientas pueden ayudar a mejorar las prácticas comunicativas. Combinando la **observación**, el **análisis de documentos**, **las entrevistas y las encuestas**, se consideran todos los aspectos comunicativos de la institución en su funcionamiento cotidiano: espacios, carteleras, integraciones, reuniones de directivos, docentes y administrativos, pausas pedagógicas (descansos), restaurante y tienda escolar, izadas de bandera, celebraciones de fechas especiales, actividades académicas y deportivas, entre otras.

Los insumos, reflexiones, conclusiones y estrategias para mejorar las prácticas comunicativas en la institución, serán planteados al Consejo Directivo, con el ánimo de socializarlas, validarlas e implementarlas oficialmente en la Institución, como aporte de la gestión de la dirección en cabeza de la rectoría y que así haga parte del Proyecto Educativo Institucional y del Proyecto de Calidad Institucional, en el componente de comunicación, que requiere un Plan Estratégico de Comunicaciones basado en una estrategia contextualizada.

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este apartado del trabajo, se presentan los hallazgos y resultados de la investigación, en cada una de las técnicas e instrumentos utilizados (**Ver Cuadro 1**).

Las técnicas e instrumentos se aplicaron en las 4 sedes de la institución, en la jornada de la mañana y en la jornada de la tarde con el fin de obtener datos e información pertinente para realizar los ajustes necesarios en los casos que amerite un plan de mejoramiento, además de contar con la participación y el compromiso de los diferentes actores de la institución.

En un **primer momento** del trabajo, se efectúa un **análisis documental** de los siguientes elementos entre los años 2012 y 2013: las encuestas de satisfacción realizadas en la institución; la matriz DOFA estructurada por el Sistema de Gestión de Calidad; las autoevaluaciones institucionales, las evaluaciones de desempeño de los directivos, los docentes y los administrativos y finalmente los formatos que operacionalizan los procedimientos de los procesos por áreas de gestión, con miras a detectar las barreras de comunicación en los mismos.

En las encuestas de satisfacción se encontró que un 60% de los funcionarios estaba satisfecho con el componente de comunicación institucional, a pesar que los indicadores del sistema de gestión de calidad exigen que este componente deba estar por encima del 80%, para permitir el cumplimiento y satisfacción en los diferentes procesos relacionados con la comunicación institucional. Esta situación está arrojando un déficit del 20%, que debe ser tenido en cuenta en la propuesta de intervención a estructurar.

En relación con el análisis de la matriz DOFA efectuada por el Sistema de Gestión de Calidad que considera las cuatro áreas de gestión de una institución educativa (académica, directiva, administrativa-financiera y comunitaria) se destaca que el componente de comunicación permea toda la estructura y determina que los procesos desarrollados en los diferentes aspectos se entorpezcan y no lleguen a un feliz término.

En este sentido encontramos que a pesar de que los resultados de las pruebas externas SABER han ido mejorando en los últimos años, pasando de nivel alto a superior y que igualmente se ha presentado un aumento en cobertura, retención y promoción, además de la disminución en las tasas de deserción que no sobrepasan el 2%; también se hace evidente que no hay articulación entre la presentación de los planes de área y proyectos transversales y la operacionalización de los mismos en las aulas de clase. La falta de una buena comunicación y de una concertación en la realización de las diferentes actividades conlleva a la pérdida de esfuerzos y recursos económicos que no permite la consecución de las metas institucionales.

Respecto al análisis de las autoevaluaciones institucionales de los años 2012 y 2013 se encuentra que existe una falta de comunicación en el componente de proyección a la comunidad, lo cual determina que el manejo de la información entre la institución y la comunidad no sea claro y no llegue de manera adecuada y pertinente; igualmente los convenios interinstitucionales realizados con entidades como la Universidad del Valle, el SENA, la Normal Superior de Guacarí, entre otros, no estaban formalizados, lo cual daba pie a que muchas actividades no se realizaran, sin que directivos y estudiantes se enteraran exactamente del porque, perdiéndose tiempo y la oportunidad de formación. Igualmente se revalida la información que se encontró en

la matriz DOFA, en el sentido de que no existe articulación ni unificación de criterios entre la presentación de los planes de área y los proyectos transversales y su implementación, debido a la falta de unas buenas prácticas de comunicación que permita mantener informados a los diferentes integrantes de la comunidad educativa.

En relación con los formatos que operacionalizan los procedimientos y los procesos por áreas de gestión, se hace evidente que estos no estaban unificados, lo cual dificultaba la caracterización del proceso que se estaba desarrollando (existían varias maneras de hacerlo) y desarticulaba el procedimiento con el proceso.

De igual forma, en los registros de las **observaciones** se puede evidenciar la falta de coordinación y unificación de criterios, por ejemplo, en la portería de la sede central, como primer punto de encuentro de los miembros de la comunidad educativa, se pudo observar en un solo día, 15 de 20 (75%) de actividades relacionadas con funciones de estos administrativos, eran realizadas de manera incorrecta, es decir, sin el cumplimiento de los debidos procesos y requerimientos. También la constante llegada de estudiantes a la coordinación y a otras dependencias para preguntar por actividades y horarios que ya deberían tener en claro; los estudiantes no identifican a las personas que manejan cada dependencia, lo que pone de manifiesto la falta de socialización oportuna de la información de la estructura institucional.

Con toda la información recogida, en un **segundo momento** del trabajo, se planteó la pregunta de investigación, los objetivos y unos primeros supuestos de barreras detectadas.

Las tres barreras inicialmente detectadas como las más significativas fueron:

1. La poca importancia dada a la efectividad en la comunicación.
2. La actitud reacia de actores de la comunidad educativa de la institución hacia el uso de las herramientas tecnológicas, especialmente las TIC, que permitan una comunicación más fluida e interactiva.
3. La falta de capacitación y las fallas en la implementación de las herramientas tecnológicas disponibles.

En un **tercer momento** del trabajo, la aplicación de 30 **entrevistas a profundidad** y 78 **encuestas, confirmaron las barreras inicialmente detectadas**. Sin embargo, las entrevistas permitieron **identificar otra barrera** que no se hubiera considerado como relevante, que está relacionada con la actitud reacia de algunos actores de la comunidad educativa hacia el uso de las herramientas tecnológicas. Un 67% de los entrevistados (20 de 30), manifestó que la actitud reacia no es tanto a las herramientas en sí como al **estilo de dirección**, así como también expresaron su inconformidad por la falta de presencia y liderazgo de las directivas, especialmente de la rectoría, en los diferentes proyectos y actividades, igualmente la falta de un sistema unificado y eficaz de comunicación institucional.

Observando de manera general los resultados de las **encuestas**, referidos a los aspectos de Comunicación Básica, Comunicación Organizacional (liderazgo, motivación y satisfacción laboral) y Uso de TIC como herramientas de comunicación, podemos señalar en el primer aspecto que el concepto que el personal directivo, docente y administrativo maneja sobre los procesos comunicativos es muy básico, pues no tienen en cuenta ni consideran el papel que en el mismo cumplen las barreras, los medios utilizados y los canales.

En cuanto al liderazgo, un aspecto particularmente relevante, el personal señala que la información no les llega de manera oportuna y eficaz por parte del rector y de los coordinadores, lo que, según este grupo, determina que la comunicación no pueda ser de doble vía. Un porcentaje significativo, el 32.1% considera que no recibe información oportuna sobre los procesos que debe desarrollar.

En relación con el ítem de Motivación y Satisfacción Laboral hay un señalamiento muy importante que tiene que ver con la falta de manual de funciones. Un 40% en las entrevistas argumentan esta dificultad como uno de los elementos que evitaría los malos entendidos y los supuestos que se presentan en el desempeño de las diferentes actividades. Esto a su vez determina que cuando llega nuevo personal a la institución sean muy difusas o poco claras las funciones que debe desempeñar dando pie a que cada uno realice lo que él considera debe hacerse, atomizando las prácticas o funciones que realmente se deben desempeñar.

Existe una queja de parte del personal en lo atinente a los llamados de atención que se hacen, pues se manifiesta que se realizan solamente para regañar y nunca para exaltar una buena labor realizada, elemento que consideran desmotivador de sus prácticas. Con relación a las instalaciones del plantel educativo el personal dice estar satisfecho, aunque señalan que existen elementos por mejorar en algunos espacios. Entre pares se considera que existe una buena comunicación, aunque sigue existiendo diversos rumores, que distorsiona el envío y el recibo de mensajes pertinentes. Un porcentaje importante, el 23.1% se queja de que sus sugerencias y opiniones no son tenidas en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

Un elemento que hay que destacar para la presente investigación es el del uso de las TIC como herramienta de comunicación, ya que manifestaron que la forma masiva en la cual es enviada la información, sin discriminar a las personas hacia las cuales va dirigida la misma, hace que se reciba información no pertinente. Este elemento hace necesario que en la institución se depuren las bases de datos, se actualicen teléfonos, direcciones y correos, a fin que la información pueda fluir por los diferentes canales de manera oportuna y certera, sin que se presente malestar o malos entendidos por parte de algunos miembros de la comunidad.

Los resultados detallados de la encuesta están en el **Apéndice 1**. En éste se muestran los cuadros con los datos y gráficas de cada ítem, con relación a cada una de las categorías y subcategorías analizadas del **Cuadro 2**, relacionadas a su vez con las variables y preguntas definidas en el **Cuadro 1**. De la misma manera los **Anexos 1 y 2** presentan los formularios de la entrevista y la encuesta.

CONCEPTOS	DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS DE CAMPO	CATEGORIAS Y SUBCATEGORIAS	INSTRUMENTOS
<u>Comunicación.</u> Mide la percepción del conjunto de aspectos y características que el directivo, docente o administrativo tiene sobre el proceso de comunicación en general.	Elementos de la Comunicación. Canales de Comunicación. Tipos de Comunicación.	Emisor. Mensaje. Receptor. Canal o Medio. Inferencia (percepción). Vernal o escrita.	Toma de notas, registro fotográfico y de video; de las prácticas comunicativas en la institución. Toma de notas y copias de documentos físicos del Sistema de Gestión de Calidad.	Encuesta: Preguntas: 9-10-33-34-35-36	Comunicación	OBJETIVO 1. Observación (sistemática, de campo, individual, directa, participante, semiestructurada) Fuente: Primarias, Directas, Interactivas. Análisis documental (Formatos, Documentos, Encuestas de satisfacción del Sistema de Gestión de Calidad). Fuente: Secundarias, Indirectas, No interactivas.
<u>Comunicación Organizacional.</u> Mide el grado de convivencia, la percepción de liderazgo y la práctica comunicativa interpersonal o grupal, su estructura formal e informal entre directivos, docentes y administrativos, relacionados con los espacios de socialización efectiva dentro o fuera, el saber escuchar y las conductas de comunicación en una institución educativa	Tipos de Comunicación Organizacional Barreras de Comunicación. Liderazgo, Redes y Flujos de Comunicación.	Vertical u Horizontal. Formal e Informal. Propósitos, percepción, distorsión y resultados que se obtienen en la comunicación.	Encuesta Escala: Alto – Comunicación Favorable Medio – Comunicación Medianamente Favorable Bajo – Comunicación Desfavorable Toma de notas y formatos diligenciados de Entrevistas.	1-7-8-11-12-13 14-15-16-17-18 19-20-21-22-23 24-25-26-27-29 30-31-32	Comunicación Organizacional Liderazgo 12-13-14-18-19-25-26-27 Motivación 1-7-8-11-29-30-31-32 Satisfacción laboral 15-16-17-20-21-22-23-24	OBJETIVO 2 Y 3. Entrevista a profundidad (semiestructurada, a un grupo focal, 30 docentes) Cualitativa Fuente: Primarias, Directas, Interactivas. Encuesta Digital (toda la población, 78 personas) Cuantitativa Fuente: Primarias, Directas, Interactivas.
<u>Herramientas TIC en la Comunicación.</u> Mide el grado de manejo de herramientas TIC en las comunicaciones institucionales y personales; la motivación y satisfacción del directivo, docentes y administrativos con la información y participación recibidas en el proceso comunicativo institucional.	Enfoques de las TIC. TIC en Educación. TIC en procesos administrativos en Instituciones Educativas.	Aprender de TIC. Enseñar con TIC. Utilizar TIC para apoyar procesos administrativos. Utilizar TIC en comunicación personal e institucional.	Evidencias de mejoramiento de las prácticas comunicativas institucionales con integraciones y uso de TIC.	2-3-4-5-6-28	Uso de las TIC como herramientas de comunicación	OBJETIVO 4. Plataformas TIC. Experimentación. (Uso de página web, correo electrónico, SMS, WhatsApp, redes sociales). Integraciones Planta de Personal. Fuente: Primarias, Directas, Interactivas.

Cuadro 1. Reducción Teórico - Metodológico. Mecanismo de Validación.

Categoría	Subcategoría	Pregunta / Nombre Variable	Descripción
Comunicación		9 ComAcusRdo 10 ComActReq 33 Com Bas 34 ComFormInf 35 ComPercepSuj 36 ComFtec	Comunicación Acuse de Recibido Comunicación Actuar según requerimientos Comunicación Básica elementos Comunicación Formal e Informal Comunicación Percepción sujeto Comunicación Fallas Técnicas
Comunicación Organizacional	Liderazgo	12 Lid InfOport 13 Lid InfUtil 14 Lid JefDir 18 Lid ComDobV 19 Lid DirObj 25Lid EstDirConf 26 Lid DelegDir 27 Lid DirRecur	Liderazgo Información Oportuna Liderazgo Información útil Liderazgo Jefe Directo Liderazgo Comunica Doble Vía Liderazgo Dirección objetivos Liderazgo Estilo de Dirección Liderazgo Delegar funciones Liderazgo Dirección recursos
	Motivación	1 Mot JefeFunciones 7 Mot InfCart 8 Mot Format 11 Mot CInform 29 Mot Instal 30 Mot DirMejor 31 Mot BnaImprTrab 32 Mot BnaImprComun	Motivación Jefe Funciones Motivación Información cartelera Motivación Formatos Motivación Comunicación informal Motivación Instalaciones Motivación Dirección mejora trabajo Motivación Impresión trabajo y servicios Motivación Impresión comunicación
	Satisfacción laboral	15 SatLabOpIdea 16 SatLabCompa 17 SatLabDecOp 20 SatLabAtencJf 21 SatLabDiscLab 22 SatLabDiscPers 23 SatLabRetroa 24 SatLabEstDir	Satisfacción Laboral Oportunidad ideas Satisfacción Laboral Compañeros Satisfacción Laboral Decisiones Opinión Satisfacción Laboral Atención Jefe Satisfacción Laboral Discusión Laboral Satisfacción Laboral Discusión Personal Satisfacción Laboral Retroalimentación Satisfacción Laboral Estímulos Directivas
Uso de las TIC como herramientas de comunicación		2 TIC Uso 3 TIC Mail 4 TIC WHRedes 5 TIC SMS 6 TIC PagW 28 TIC Capac	TIC Uso de ellas TIC Correo Electrónico TIC Redes Sociales TIC Mensajería de Texto TIC Página Web TIC Capacitación

Cuadro 2. Preguntas relacionadas con las Categorías y Subcategorías.

CONCLUSIONES

Aquí se resaltan los aspectos más importantes obtenidos en el trabajo, dando respuesta a la pregunta de investigación, teniendo en cuenta los aciertos, las limitaciones y dificultades, planteando opciones para futuros trabajos.

Este estudio desarrolló una mirada de las prácticas comunicativas institucionales entre directivos, docentes y administrativos, permitiendo conocerlas y entenderlas en el contexto institucional, confirmando las principales barreras identificadas inicialmente como fueron la poca importancia dada a la efectividad en la comunicación, una actitud reacia de actores de la comunidad educativa hacia el uso de las herramientas tecnológicas, la falta de capacitación y las fallas en la implementación de las herramientas tecnológicas disponibles; pero también evidenció otra barrera muy importante para el presente estudio que fue el desacuerdo con el estilo de dirección y con la falta de presencia y liderazgo de las directivas.

La última barrera detectada se puede considerar que es la que más entorpece la comunicación en la institución educativa. **Esta resistencia o actitud apática se fundamenta más que en la implementación de TIC en percepciones personales y en el campo laboral, a la inconformidad con el estilo de dirección y la falta de confianza hacia las directivas.**

Por lo anterior, se tornó fundamental, a medida que se avanzaba en la investigación, ir diseñando e implementando gradualmente, una estrategia, compuesta de un conjunto de

estándares, artefactos y acciones, definidos y secuenciados, que permitieran enfrentar y superar las barreras de comunicación identificadas o por lo menos, ir minimizándolas. **(Ver Esquema 3).**

La propuesta, que ha tenido buenos resultados, pues se han evidenciado cambios positivos en el ambiente laboral y en el proceso comunicativo, ha incluido los siguientes componentes como estrategia para el mejoramiento de las prácticas de comunicación en la Institución Educativa Narciso Cabal Salcedo:

-Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad SGC: se ha estructurado una Planeación Estratégica con indicadores de seguimiento, que ha permitido socializar y unificar Conceptos y Criterios, Procesos, Procedimientos, Formatos y Manuales de Funciones; se ha implementado el Buzón de Sugerencias (tanto físico como en línea en la página web), que ha servido para generar un canal de comunicación, además de fortalecer la participación de los diferentes actores que hacen parte de la institución.

-Motivación del Ambiente Laboral: Se hace retroalimentación de las tareas encomendadas a los diferentes funcionarios, se les exalta y reconoce el trabajo bien hecho, las fechas especiales como los cumpleaños y aniversarios de estar laborando en la institución, se han institucionalizado las Integraciones y Convivencias, como espacios de participación e intercambio, se ha fortalecido la comunicación cara a cara, la atención de la Dirección, la capacitación de Docentes y Administrativos, se han fomentado eventos especializados, como visitas de Entidades Financieras, Editoriales, Educativas, entre otras, que permiten mantener

informados y actualizados a los funcionarios y hacen que se sientan identificados y se promueva el sentido de pertenencia a la institución.

-Se han mejorado los Ambientes Escolares con el desarrollo del programa 5S¹.

-Con relación al manejo de las TIC, se han depurado las bases de datos de los funcionarios y se han implementado e institucionalizado las herramientas como el correo electrónico, SMS, Grupo WhatsApp, Página Web, que han permitido generar dinámicas de integración a través de los grupos, en los cuales se maneja no una comunicación informal, sino una información oportuna, veraz, confiable, pertinente y adecuada.

Se ha podido evidenciar que si es posible mejorar las prácticas de comunicación entre directivos, docentes y personal administrativo en la Institución Educativa Narciso Cabal Salcedo, mediante una estrategia que permita enfrentar y superar las barreras de comunicación existentes, en beneficio de los procesos administrativos y académicos. Se debe tener en cuenta que no sólo es el uso de las TIC las que pueden aportar al mejoramiento de la circulación efectiva de los mensajes, sino que hay que tener en cuenta las características y percepciones personales de los funcionarios.

Todo lo anterior ayuda también a:

¹El método de las 5'S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés (seiton, seiso, seiketsu, shitsuke, seiri) designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. Su objetivo es lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios, de forma permanente, para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

-La consecución de las metas de calidad institucional, que se apoya en el componente de comunicación, como eje integrador.

-A generar un ambiente de empatía, entusiasmo, integración y trabajo en equipo que redunde en el mejoramiento del clima organizacional.

-Demarcar el norte de las acciones de todos los miembros de la comunidad educativa, el cual no es otro que el horizonte institucional, hacia el cual todos deben apuntar, apropiándose de él y estructurando diferentes maneras de contribución hacia el logro del mismo.

-Minimizar lo relacionado con los “rumores”, que, por lo general, traen consecuencias negativas. Al anunciar con tiempo los cambios que ocurren en la institución, explicar las decisiones, las ventajas y las desventajas de las mismas, realizar la evaluación conjunta de situaciones, buscar soluciones concertadas, comentar acerca de los planes futuros, apoyándose en herramientas tecnológicas y TIC pero también en encuentros cara a cara; se tendrá mayor seguridad de llegar al destinatario, comprobar la veracidad de la información enviada y recibida, evitándose así la omisión de detalles y que se creen espacios para los “chismes” o comunicación extraoficial.

Para soportar la estrategia implementada, se tienen en cuenta las siguientes bases teóricas:

Con relación al proceso de la comunicación, Gerald M. Goldhaber en *Comunicación Organizacional* (2000) señala que:

La comunicación organizacional, como una función específica realizada por profesionales, debe, antes que nada, contribuir al logro de objetivos de la empresa, o de lo

contrario correrá el riesgo de aislarse o volverse prescindible. Con el fin de lograr estos objetivos básicos, fueron identificados cuatro aspectos, más conocidos como las **cuatro íes**:

1. Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
2. Propiciando la identificación de la gente con la organización, y, por tanto, el orgullo y sentido de pertenencia. Esto se logra difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección. Es importante que el comunicador verifique de forma constante la congruencia en los mensajes que envía, el ser y el quehacer de su organización ya que de lo contrario el efecto será inverso: la pérdida de la credibilidad.
3. Favoreciendo la integración de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.
4. Facilitando la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público. El comunicador debe cuidar que la imagen que se cree la gente de la organización esté sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en apariencias o buenas intenciones.

(Goldhaberen, 2000, p.).

Camacho Brochero y otros, en su investigación *Algunas Estrategias de Comunicación Organizacional para Crisis relacionadas con Clima Organizacional* realizada en la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de La Sabana (2003):

Hay que recordar que la comunicación requiere de retroalimentación, por eso es importante escuchar, quien escucha debe mostrar sincero interés en el interlocutor, debe centrar su atención en lo que le está diciendo la otra persona, separar necesidades de los anhelos de quien le habla, reconocer si lo que se dice es congruente con su comunicación corporal y ponerse en los zapatos del otro para descubrir que es justo y que no lo es; sólo así se tiene una conversación eficaz.

(Camacho Brochero y otros, 2003, p. 81).

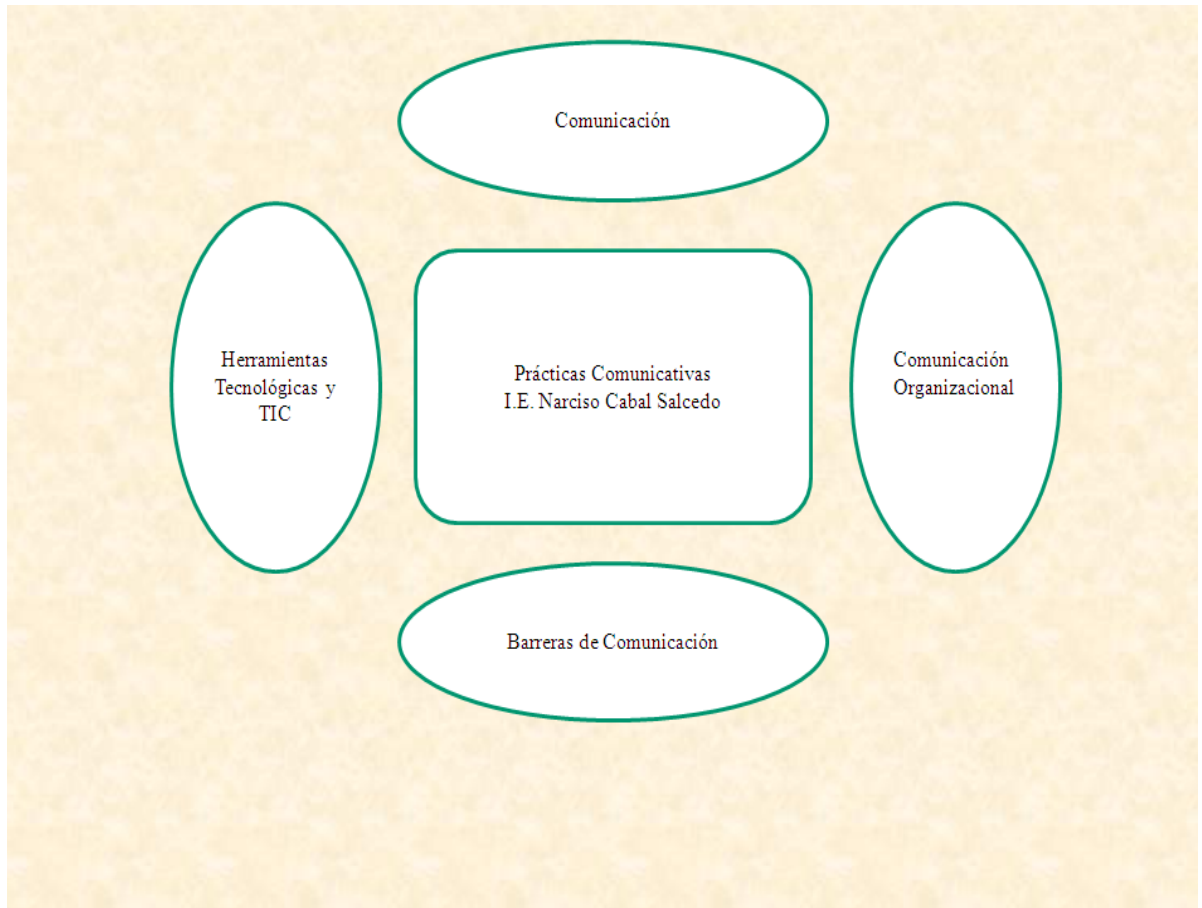
A partir del presente estudio, unas propuestas de trabajo futuro, pueden ser:

-Aplicar instrumentos que permitan determinar el impacto de la estrategia implementada en la Institución Educativa Narciso Cabal Salcedo, con el fin de identificar acciones de mejora.

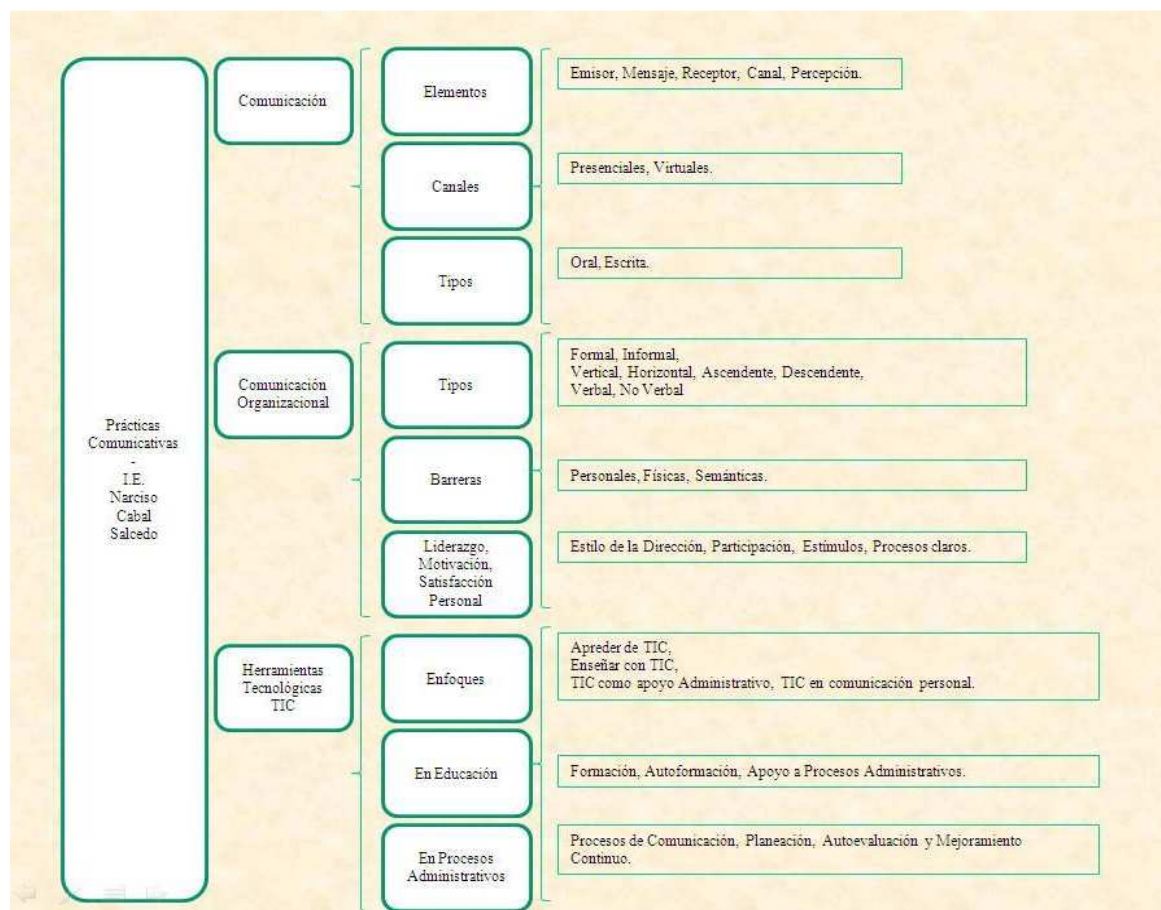
-El planteamiento de una metodología que permita determinar en una institución de educación básica y media, el nivel de madurez de su proceso comunicativo.

-La elaboración de un modelo estándar para la implementación de la estrategia “Mejoramiento de las Prácticas de Comunicación”, en las instituciones de educación básica y media.

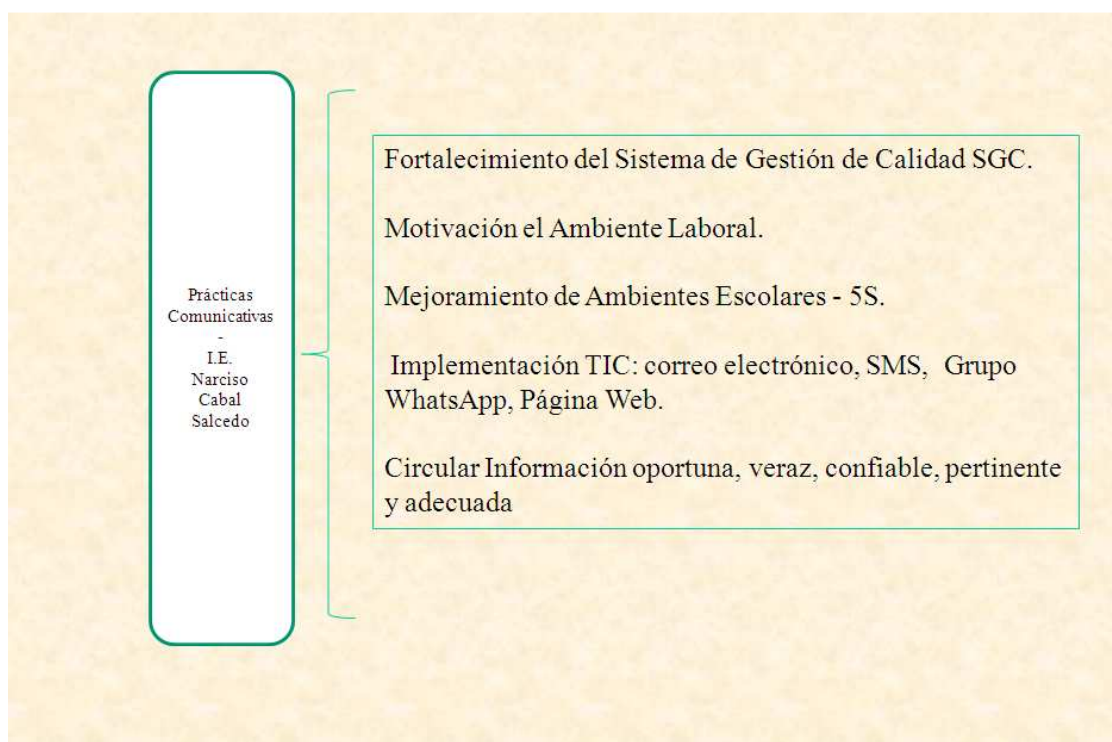
ESQUEMAS CONCEPTUALES



Esquema 1. Marco Teórico.



Esquema 2. Relación de Conceptos, Dimensiones, Variables, Categorías.



Esquema 3. Estrategias de Comunicaciones Implementadas.

APÉNDICE 1

RESULTADOS DETALLADOS DE LOS ITEMS DE LA ENCUESTA.

DATOS GENERALES: La población investigada, para efectos de contextualización, está compuesta por 78 funcionarios, clasificados así: Directivos 6.4%, Docentes 74.4% y Personal Administrativo 19.2%.

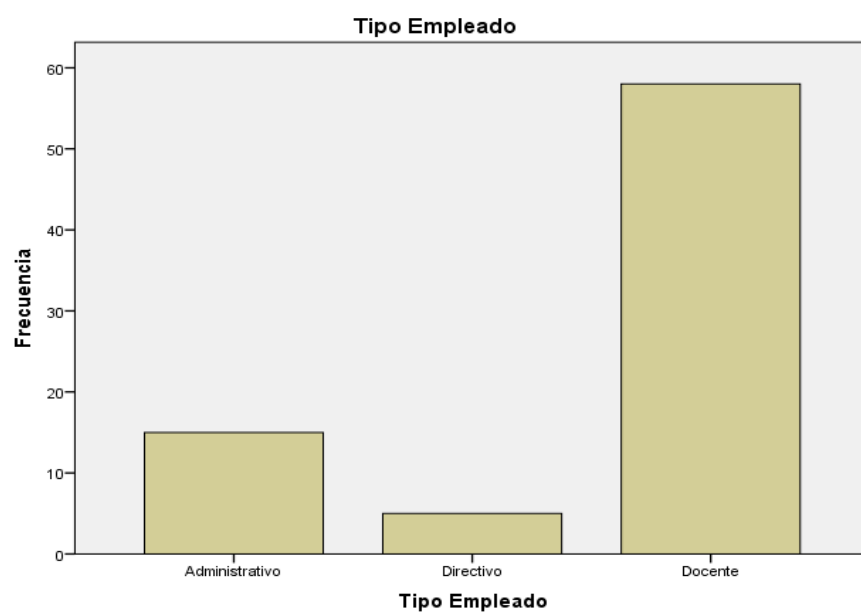
En cuanto a género las Mujeres representan el 61,5% y los Hombres el 38,5%.

Respecto del tiempo que llevan laborado en la institución, un alto porcentaje de los funcionarios son nuevos, 43.6% lleva laborando entre 1 y 5 años, entre 6 y 15 representan el 23%, entre 16 y 25 el 27% y entre 26 y 35 el 6.4%. Los datos anteriores pueden ser muy importantes en el desarrollo de la presente investigación, puesto que un personal nuevo es proclive a tener mejores disposiciones y actitudes frente a la realización de un trabajo coordinado en aras de sacar adelante un proyecto educativo institucional.

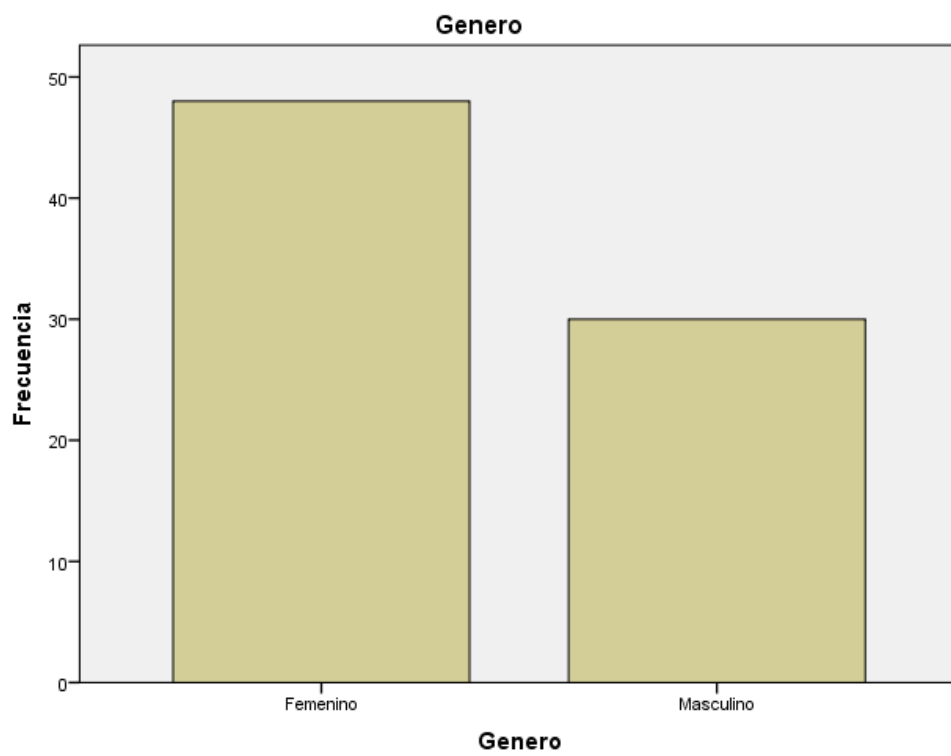
En este mismo sentido la edad de los funcionarios es importante en tanto que nos referimos al uso de la tecnología como mediadora y dinamizadora de los procesos comunicativos y de gestión institucional, dado que las nuevas generaciones se relacionan más fácilmente con esas herramientas. En este caso, el 23.1% se encuentra entre los 30 y los 40 años, población que puede tener una mejor disposición frente a la propuesta que se pretende estructurar aquí. Entre los 40 y los 60 años de edad se corresponde el mayor porcentaje que corresponde al 71.8%, población que le ha tocado vivir la transición al uso de las tecnologías de la información y la comunicación, la mayoría de ellos con dificultades para relacionarse con la misma y otros abiertamente opuestos o reacios a implementarla. Un porcentaje mínimo de la población

estudiada, el 5.1% tiene una edad de más de 60 años, personal que ya está a portas del retiro forzoso.

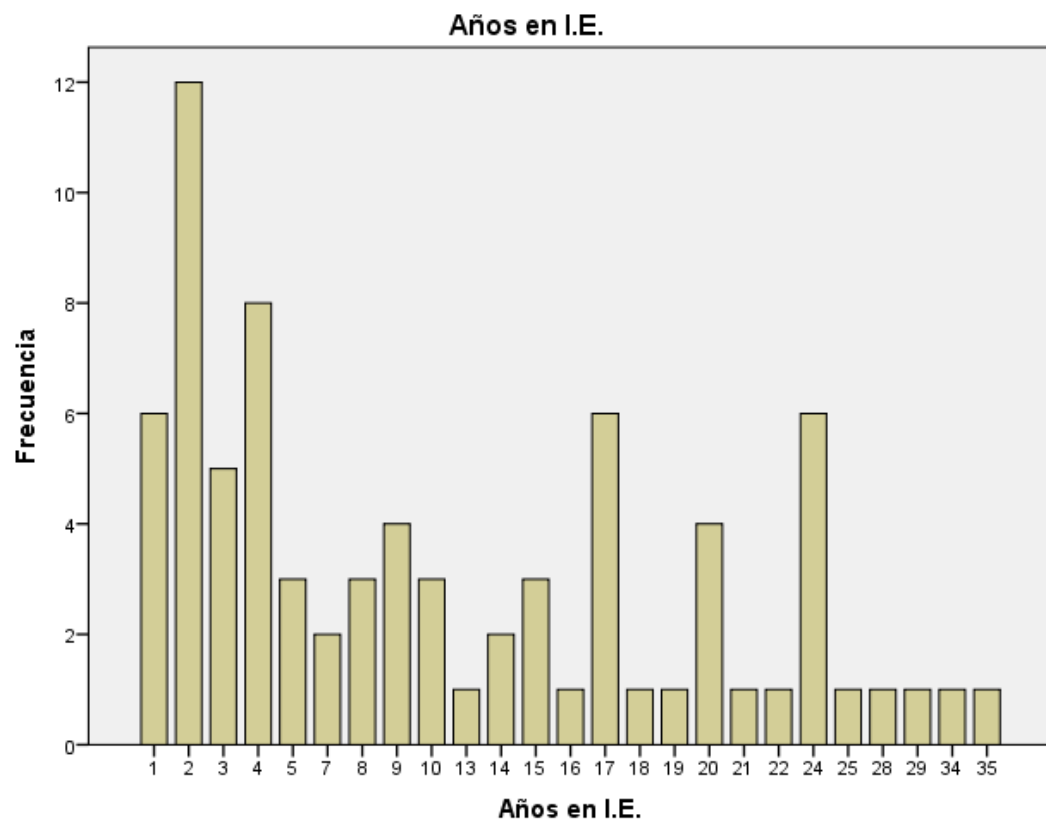
Tipo Empleado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Administrativo	15	19,2	19,2	19,2
	Directivo	5	6,4	6,4	25,6
	Docente	58	74,4	74,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



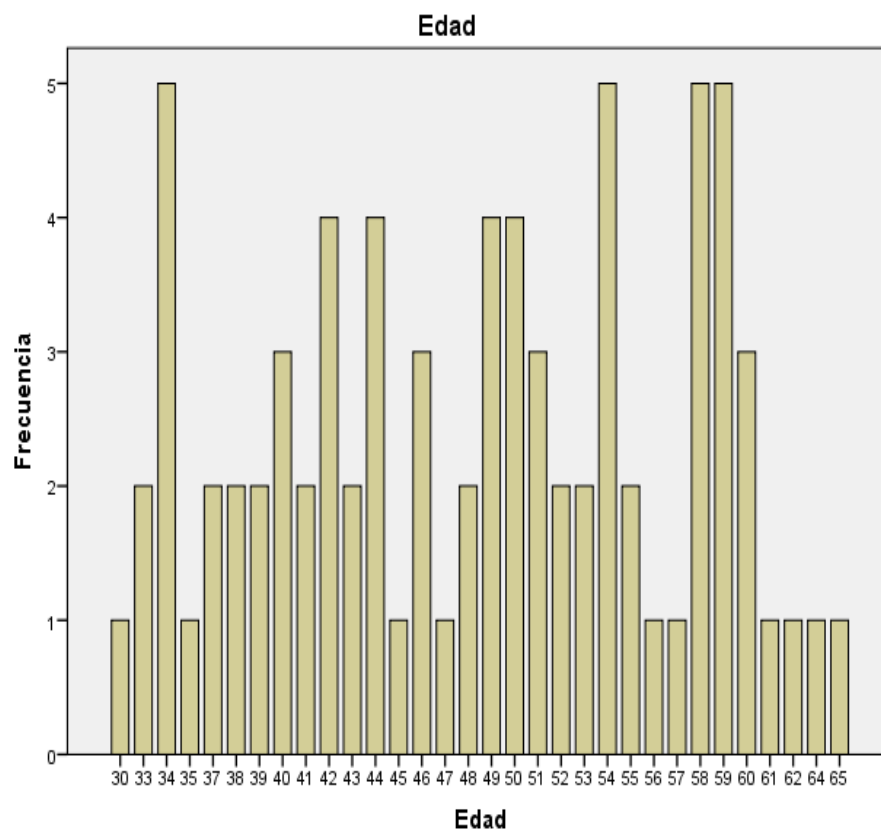
Género					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	48	61,5	61,5	61,5
	Masculino	30	38,5	38,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Años que lleva laborando en la Institución Educativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6	7,7	7,7	7,7
	2	12	15,4	15,4	23,1
	3	5	6,4	6,4	29,5
	4	8	10,3	10,3	39,7
	5	3	3,8	3,8	43,6
	7	2	2,6	2,6	46,2
	8	3	3,8	3,8	50,0
	9	4	5,1	5,1	55,1
	10	3	3,8	3,8	59,0
	13	1	1,3	1,3	60,3
	14	2	2,6	2,6	62,8
	15	3	3,8	3,8	66,7
	16	1	1,3	1,3	67,9
	17	6	7,7	7,7	75,6
	18	1	1,3	1,3	76,9
	19	1	1,3	1,3	78,2
	20	4	5,1	5,1	83,3
	21	1	1,3	1,3	84,6
	22	1	1,3	1,3	85,9
	24	6	7,7	7,7	93,6
	25	1	1,3	1,3	94,9
	28	1	1,3	1,3	96,2
	29	1	1,3	1,3	97,4
	34	1	1,3	1,3	98,7
	35	1	1,3	1,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

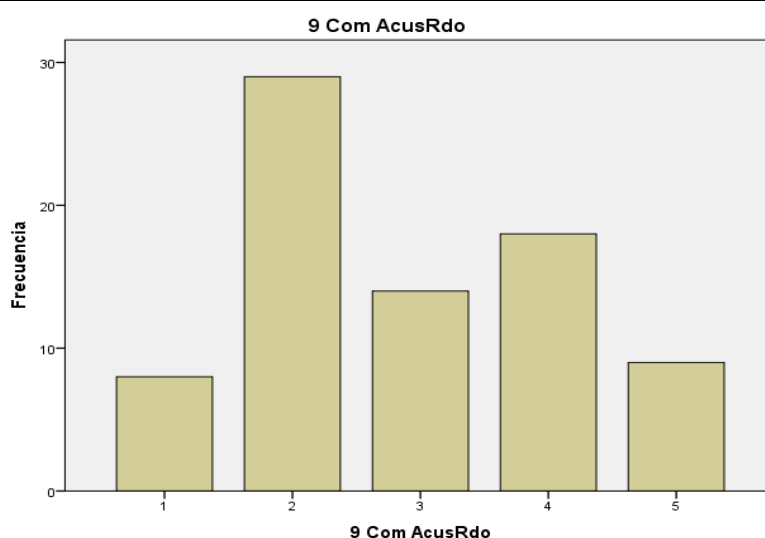


Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	30	1	1,3	1,3	1,3
	33	2	2,6	2,6	3,8
	34	5	6,4	6,4	10,3
	35	1	1,3	1,3	11,5
	37	2	2,6	2,6	14,1
	38	2	2,6	2,6	16,7
	39	2	2,6	2,6	19,2
	40	3	3,8	3,8	23,1
	41	2	2,6	2,6	25,6
	42	4	5,1	5,1	30,8
	43	2	2,6	2,6	33,3
	44	4	5,1	5,1	38,5
	45	1	1,3	1,3	39,7
	46	3	3,8	3,8	43,6
	47	1	1,3	1,3	44,9
	48	2	2,6	2,6	47,4
	49	4	5,1	5,1	52,6
	50	4	5,1	5,1	57,7
	51	3	3,8	3,8	61,5
	52	2	2,6	2,6	64,1
	53	2	2,6	2,6	66,7
	54	5	6,4	6,4	73,1
	55	2	2,6	2,6	75,6
	56	1	1,3	1,3	76,9
	57	1	1,3	1,3	78,2
	58	5	6,4	6,4	84,6
	59	5	6,4	6,4	91,0
	60	3	3,8	3,8	94,9
	61	1	1,3	1,3	96,2
	62	1	1,3	1,3	97,4
	64	1	1,3	1,3	98,7
	65	1	1,3	1,3	100,0



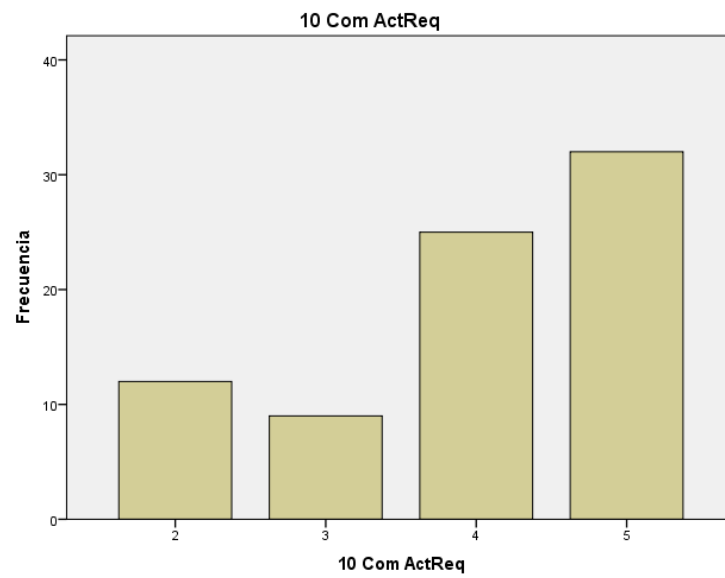
COMUNICACIÓN BASICA

9 ComAcusRdo (Acuse de Recibido)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	10,3	10,3	10,3
	2	29	37,2	37,2	47,4
	3	14	17,9	17,9	65,4
	4	18	23,1	23,1	88,5
	5	9	11,5	11,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

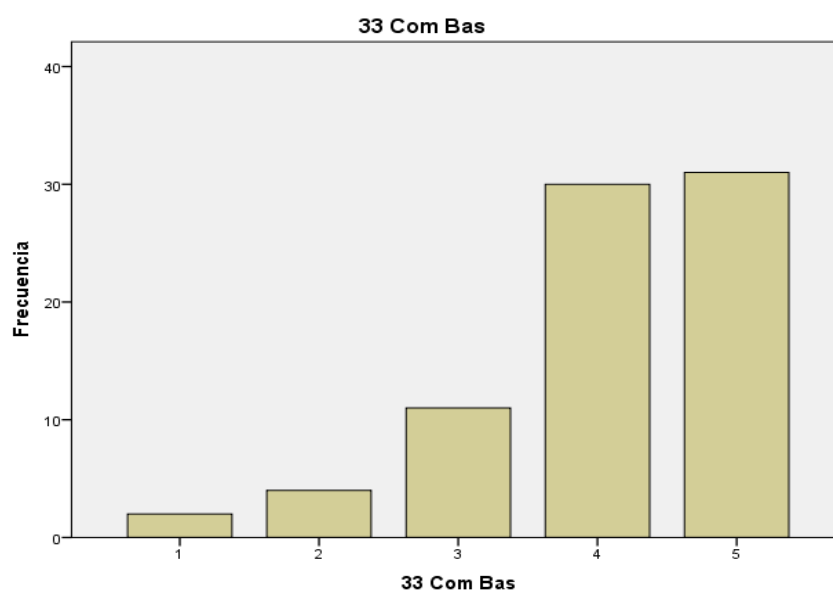


En el componente de Comunicación, referido al acuse de recibido, se evidencia un alto porcentaje de funcionarios que no informa que los mensajes le han llegado (65.4%), con lo cual no se puede determinar si la comunicación es realmente efectiva y si las directrices planteadas van a tener la respuesta esperada. Si se contrasta esta información con la que nos aporta la tabla y gráfica correspondiente al ítem 10 que relaciona el recibo de los mensajes institucionales y la actuación de acuerdo con los requerimientos, encontramos que un alto porcentaje (73.1%) si actúa atendiendo las demandas solicitadas, con lo cual se puede decir que, si bien es cierto, los funcionarios no acusan recibido si cumplen con las directrices planteadas desde la dirección.

10 ComActReq (Actuar según requerimientos)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	12	15,4	15,4	15,4
	3	9	11,5	11,5	26,9
	4	25	32,1	32,1	59,0
	5	32	41,0	41,0	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



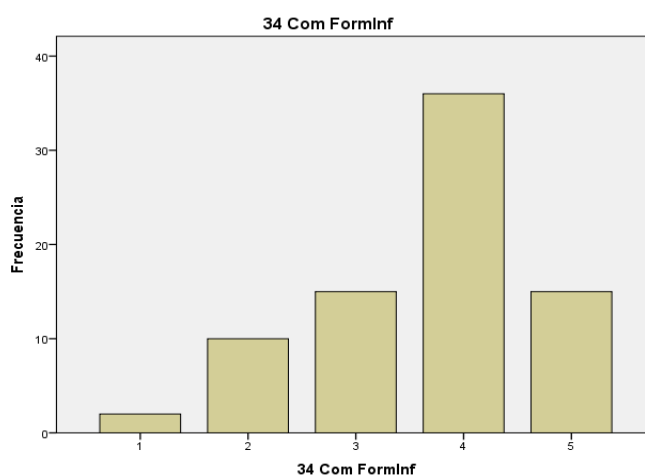
33 Com Bas (Elementos)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,6	2,6	2,6
	2	4	5,1	5,1	7,7
	3	11	14,1	14,1	21,8
	4	30	38,5	38,5	60,3
	5	31	39,7	39,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Si tenemos en cuenta los aspectos básicos de la comunicación, el porcentaje mayoritario de los funcionarios (78.2%), no consideran las barreras que se presentan en la misma, como parte fundamental del proceso, sino solamente la comunicación como mensaje, canal y receptor, por lo cual no se dimensiona lo complejo que resulta el proceso de la comunicación dentro de una organización.

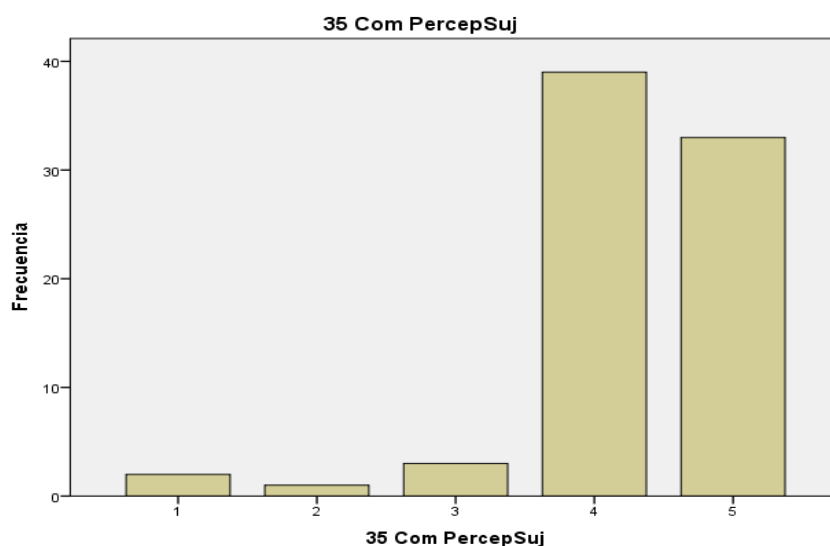
34 ComFormInf (Formal e Informal)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,6	2,6	2,6
	2	10	12,8	12,8	15,4
	3	15	19,2	19,2	34,6
	4	36	46,2	46,2	80,8
	5	15	19,2	19,2	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem se observa que el 65.4% de los funcionarios no tiene muy claro el concepto de comunicación formal e informal, ya que consideran que la comunicación escrita es formal mientras que la oral es informal, sin considerar los tipos de comunicación y el contexto en el que se realiza. Al manejar lo informal, fácilmente cualquier persona puede en determinado momento negar conocerla, ya sea por conveniencia, porque su atención está centrada en asuntos personales o por estar en desacuerdo de la acción a realizar. Esta información se corrobora también en las entrevistas a profundidad, los entrevistados manifestaron que la información recibida por estos medios no tiene un soporte oficial y termina siendo rumores de pasillo.



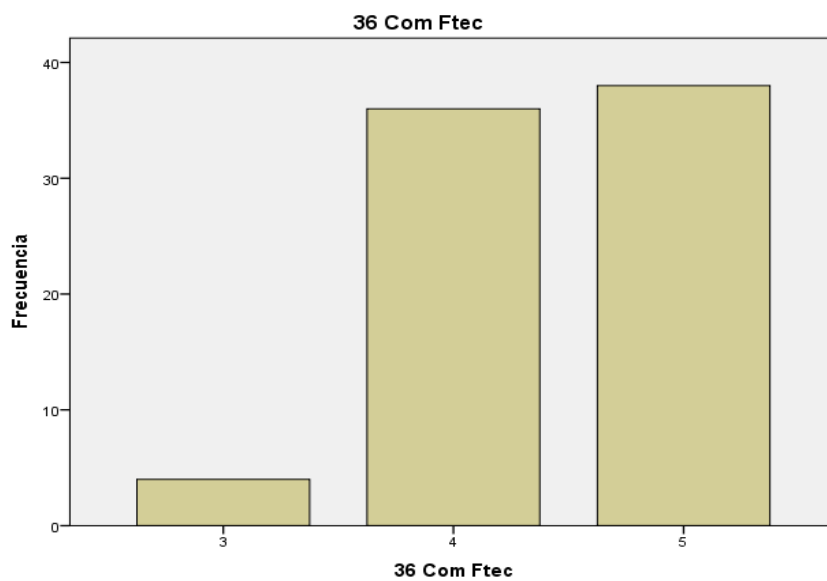
35 ComPercepSuj (Percepción sujeto)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,6	2,6	2,6
	2	1	1,3	1,3	3,8
	3	3	3,8	3,8	7,7
	4	39	50,0	50,0	57,7
	5	33	42,3	42,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem se observa cómo a pesar de no considerar las barreras como un componente fundamental en la comunicación, el 92.3% de los funcionarios consideran que la percepción del sujeto es un elemento importante en la práctica comunicativa y se confirma con las entrevistas a profundidad, que es por estas percepciones personales que no se lleva a cabo una comunicación efectiva.



36 ComFtec (Fallas técnicas)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	4	5,1	5,1	5,1
	4	36	46,2	46,2	51,3
	5	38	48,7	48,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

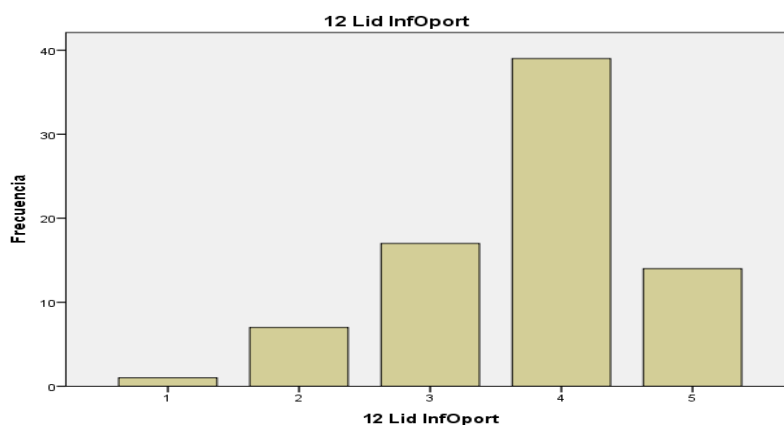
En este ítem se evidencia que la mayoría de los funcionarios (94.9%) no consideran las fallas técnicas en los canales de comunicación, como barreras que deben interrumpir el proceso comunicativo, sino que al contrario hay que buscar alternativas.



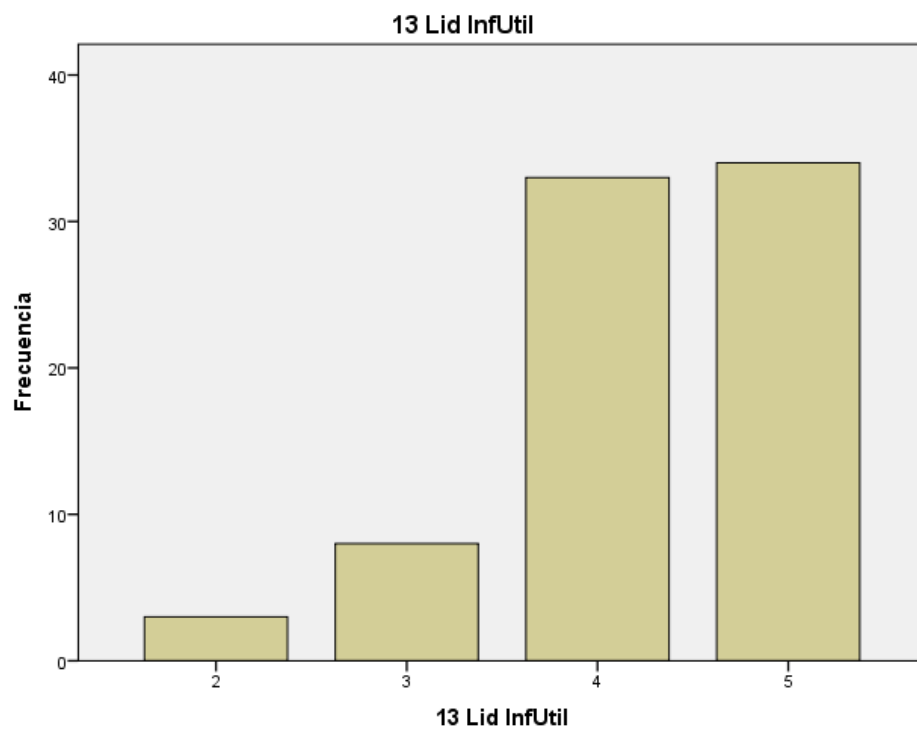
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – LIDERAZGO

12 Lid InfoOport (Información Oportuna)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	7	9,0	9,0	10,3
	3	17	21,8	21,8	32,1
	4	39	50,0	50,0	82,1
	5	14	17,9	17,9	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem 12 y el siguiente 13, se encontró que el 32.1% de los funcionarios consideran que la información no la reciben oportunamente. En las entrevistas a profundidad el 50% manifestó que la información a tiempo, clara y necesaria, debían recibirla de la dirección, incluida la rectoría y los coordinadores. Manifestaron que en ocasiones la información sale de rectoría y se queda retenida en la coordinación o se envía información masiva a todos los funcionarios, sin que para todos sea pertinente, importante o clara.

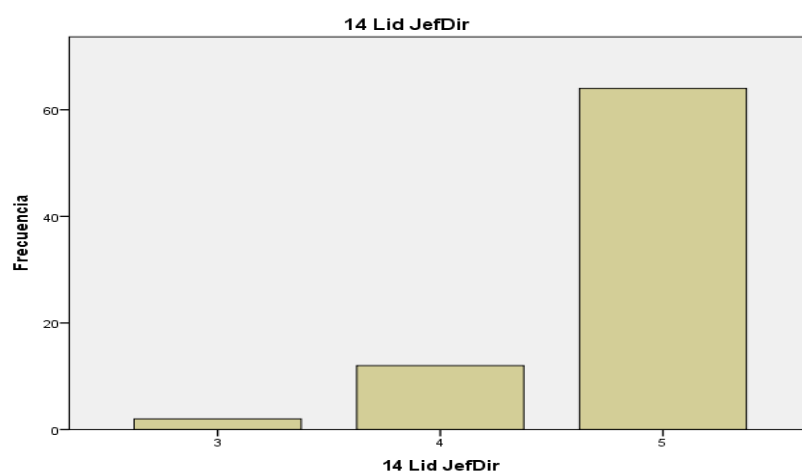


13 Lid InfUtil (Información útil)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	3	3,8	3,8	3,8
	3	8	10,3	10,3	14,1
	4	33	42,3	42,3	56,4
	5	34	43,6	43,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



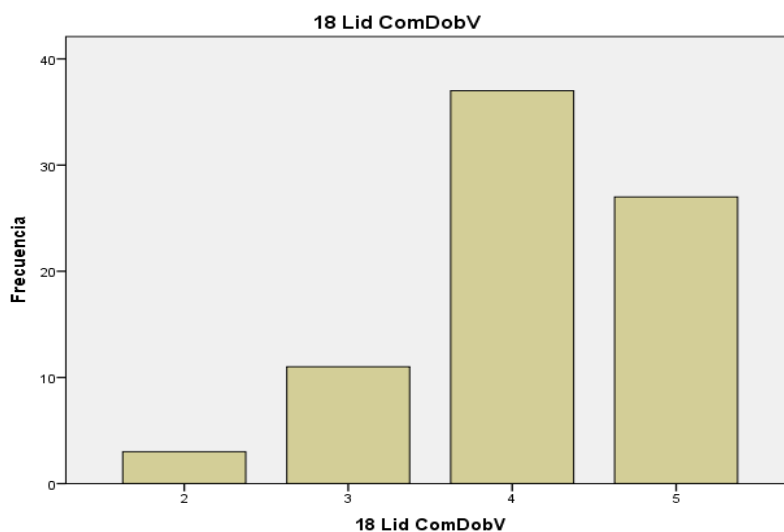
14 Lid JefDir (Jefe Directo)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	2	2,6	2,6	2,6
	4	12	15,4	15,4	17,9
	5	64	82,1	82,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem se evidencia que el 97.4% de los funcionarios tiene claro quién es el jefe directo, pero en la entrevista a profundidad el 60% dijo que, en la mayoría de los casos, cuando necesitaban al rector, este no se encontraba así como tampoco los coordinadores, por lo cual pedían que los directivos hicieran presencia en las actividades institucionales programadas y más en los casos donde se necesitaba de ellos para tomar decisiones.



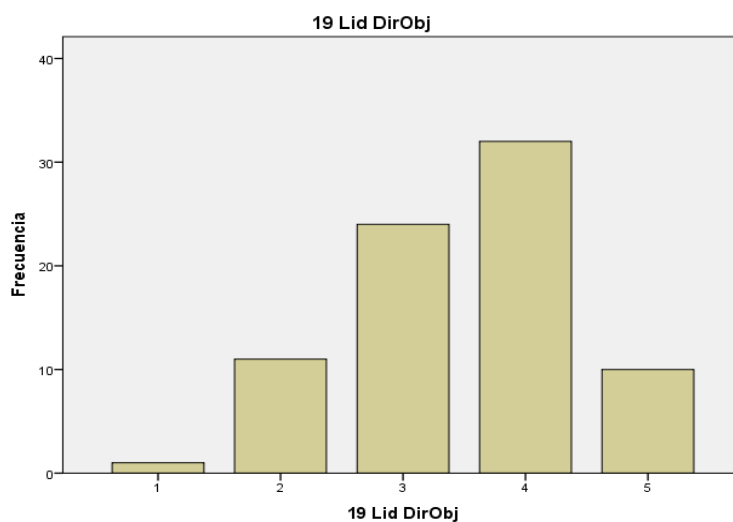
18 Lid ComDobV (Comunicación en doble vía)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	3	3,8	3,8	3,8
	3	11	14,1	14,1	17,9
	4	37	47,4	47,4	65,4
	5	27	34,6	34,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Lo que muestra este componente es que el 17.9% de los funcionarios considera que en la institución no hay una comunicación de doble vía. En las entrevistas un 45% manifestó que muchas veces la comunicación se queda en la vía descendente, sin retorno de forma ascendente. Aquí dicen que los directivos deben mejorar su liderazgo en los procesos comunicativos.



19 Lid DirObj (Dirección y Objetivos)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	11	14,1	14,1	15,4
	3	24	30,8	30,8	46,2
	4	32	41,0	41,0	87,2
	5	10	12,8	12,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

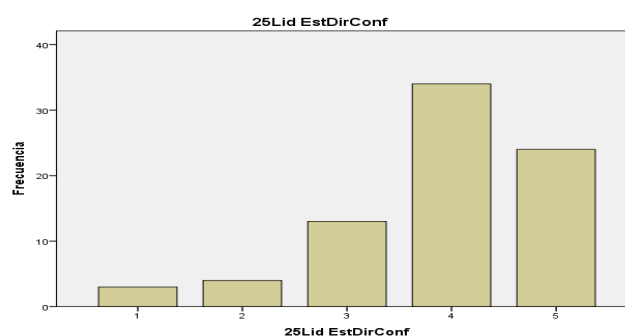
En este ítem se muestra como el 46.2% consideran que la dirección no manifiesta los objetivos institucionales de tal forma que se cree un sentido común de misión e identidad entre los miembros de la comunidad educativa. En la entrevista a profundidad el 38% manifiesta además que a pesar de haber redefinido el horizonte institucional, falta socializarlo y apropiarse de él.



25Lid EstDirConf (Estilo de dirección)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	3,8	3,8	3,8
	2	4	5,1	5,1	9,0
	3	13	16,7	16,7	25,6
	4	34	43,6	43,6	69,2
	5	24	30,8	30,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem se muestra como el 25.6% no están de acuerdo con el estilo de dirección de los directivos. En la entrevista a profundidad el 40% manifiesta que un estilo autoritario de un directivo no convence y menos cuando no enseña con el ejemplo. Quien lidera una institución debe tener cualidades personales que le permitan la resolución de conflictos internos y externos, no que le haga “engancharse” con situaciones que entorpezcan los procesos comunicativos.

Un 67% de los entrevistados (20 de 30), expresó su inconformidad por la falta de presencia y liderazgo de las directivas, especialmente de la Rectoría, en los diferentes proyectos y actividades, así como también, la falta de un sistema unificado y eficaz de comunicación institucional, elementos que impedían que la dirección motivara con el ejemplo, transmitiera información oportuna y lograra la participación.



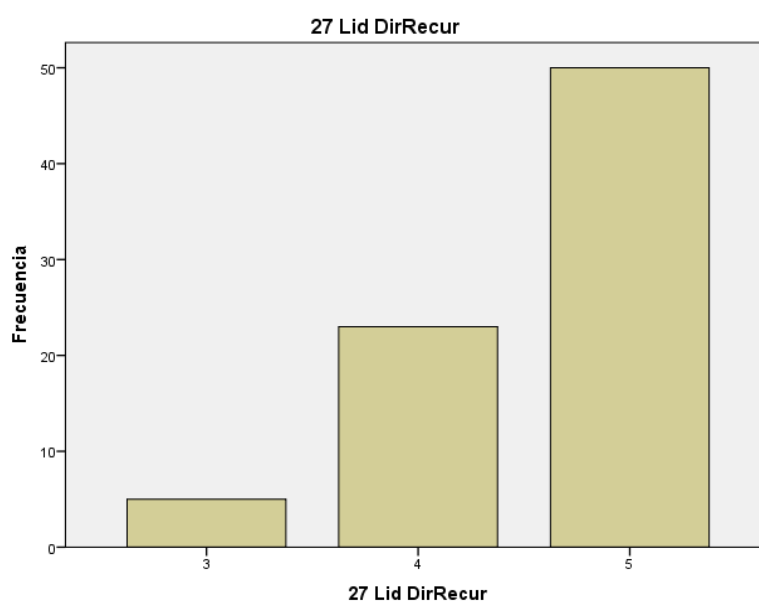
26 Lid DelegDir (Delegar funciones)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	8	10,3	10,3	11,5
	3	11	14,1	14,1	25,6
	4	29	37,2	37,2	62,8
	5	29	37,2	37,2	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem se muestra como el 25.6% no consideran que la dirección delegue eficazmente funciones a sus colaboradores. En la entrevista a profundidad el 35% manifiesta que en la delegación de tareas los directivos docentes, tanto el rector con los coordinadores, docentes y/o administrativos y los coordinadores con los docentes, debe hacerse de manera más eficaz, supervisando el cumplimiento de las tareas delegadas con indicadores que se puedan medir y revisar periódicamente.



27 Lid DirRecur (Recursos)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	5	6,4	6,4	6,4
	4	23	29,5	29,5	35,9
	5	50	64,1	64,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem se muestra como el 6.4% tomaron una posición neutral en cuando al compromiso de la dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos, mientras que el 93.6% indica estar de acuerdo con este aspecto. En la entrevista a profundidad un 25% manifestó abiertamente que habían perdido la confianza en la asignación y uso transparente de recursos, por eventos puntuales sucedidos en la dirección anterior. El rector debe presentar un informe claro, oportuno y transparente de la ejecución presupuestal, como lo indica la normatividad vigente.



COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – MOTIVACION

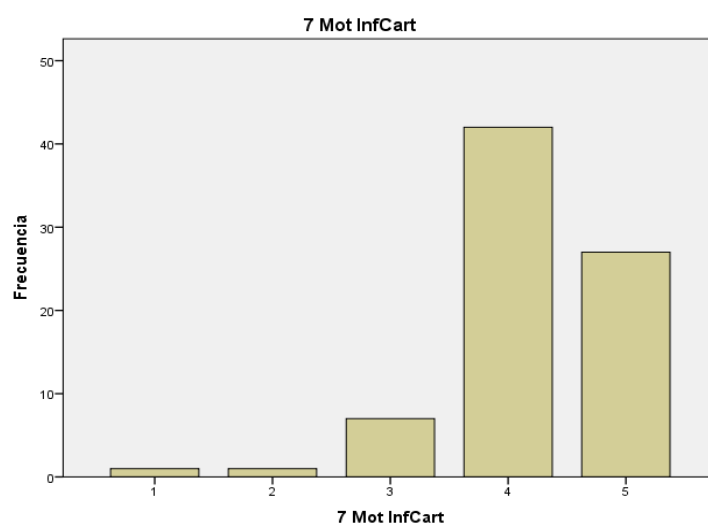
1 Mot Jefe Funciones (Funciones)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	3,8	3,8	3,8
	2	6	7,7	7,7	11,5
	3	14	17,9	17,9	29,5
	4	32	41,0	41,0	70,5
	5	23	29,5	29,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este punto el 29.5% considera que no se les ha explicado claramente las funciones del puesto y los límites de las responsabilidades asignadas. En la entrevista a profundidad el 40% manifiesta que al existir manuales estandarizados de funciones de acuerdo al cargo que se desempeña, es más fácil que cuando llegue un nuevo funcionario, se apropie de lo que debe hacer y permite minimizar los malos entendidos o los supuestos, que mejora la comunicación, ya que todos manejarían el mismo idioma, sin dejar de hacer lo que le corresponde, pero tampoco extralimitarse en sus funciones.



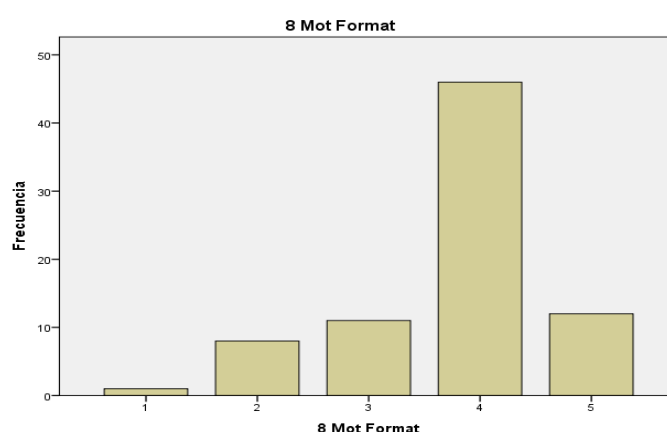
7 MotInfCart (Información carteleras)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	1	1,3	1,3	2,6
	3	7	9,0	9,0	11,5
	4	42	53,8	53,8	65,4
	5	27	34,6	34,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem de la encuesta se muestra como el 88.5% de los funcionarios lee la información de las carteleras. En la entrevista a profundidad el 60% manifiesta que las carteleras se encuentran en sitios estratégicos, a la entrada de cada sede y la mayoría de las veces leen la información, pero también el 40% manifestó que pasan de largo y casi siempre con prisa y no se preocupan por mirar la información publicada en ellas.



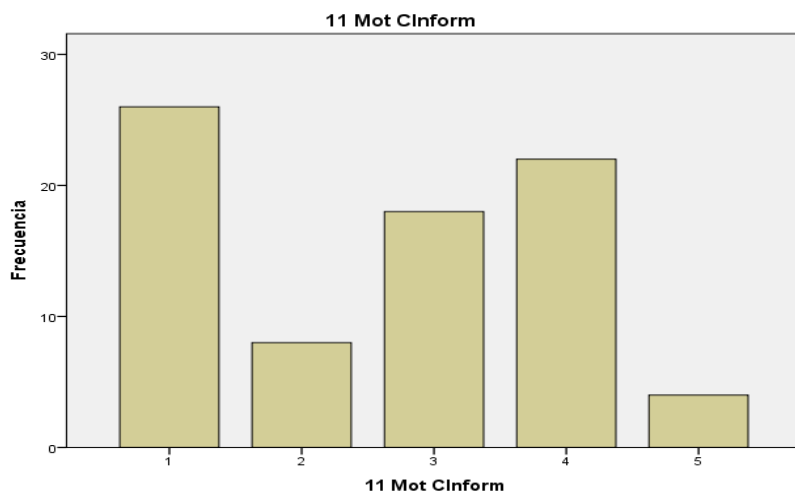
8 MotFormat (Formatos)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	8	10,3	10,3	11,5
	3	11	14,1	14,1	25,6
	4	46	59,0	59,0	84,6
	5	12	15,4	15,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem se evidencia que el 25.6% no conoce ni maneja los diferentes formatos institucionales. En la entrevista a profundidad, los 5 miembros del comité de calidad (16.7%) tienen claro que los formatos se deben unificar, codificar, integrar a los procedimientos y procesos, socializar y exigir el uso institucional de ellos. El restante 83.3% de los entrevistados, que forman parte del grupo de docentes, manifestó que hay muchos formatos que no conocen ni utilizan, que si sería bueno unificarlos, socializarlos y tener acceso a ellos, pero sin exagerar en el número de formatos, ya que piensan que pasarían más tiempo llenando formatos que dando clase.



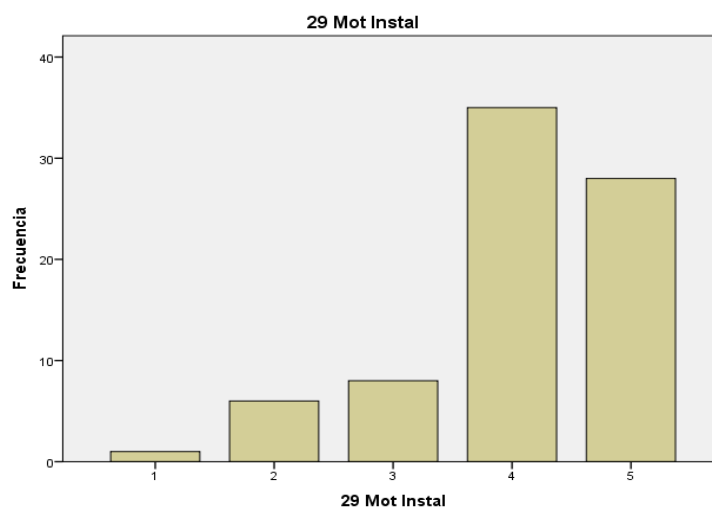
11 MotClnform (Comunicación informal)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	26	33,3	33,3	33,3
	2	8	10,3	10,3	43,6
	3	18	23,1	23,1	66,7
	4	22	28,2	28,2	94,9
	5	4	5,1	5,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem se muestra como el 66.7% manifiesta que sí reciben información a través de rumores o canales informales de comunicación. En la entrevista a profundidad, el 60% argumentó que muchas veces la información recibida por estos medios no tiene un soporte oficial y termina siendo rumores de pasillo.



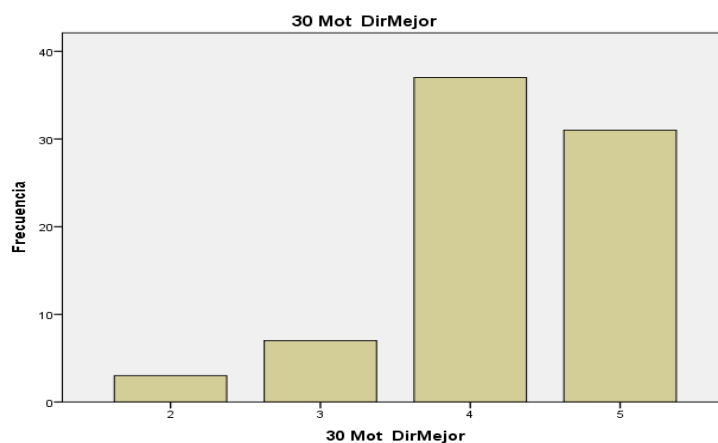
29 MotInstal (Instalaciones)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	6	7,7	7,7	9,0
	3	8	10,3	10,3	19,2
	4	35	44,9	44,9	64,1
	5	28	35,9	35,9	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem se muestra como el 80.8% están a gusto con las instalaciones de las sedes, las cuales facilitan el trabajo. En la entrevista, el 30% manifiesta que la aplicación de la estrategia de las 5S ha hecho más agradables los espacios de las sedes y que aún hay mucho por mejorar.



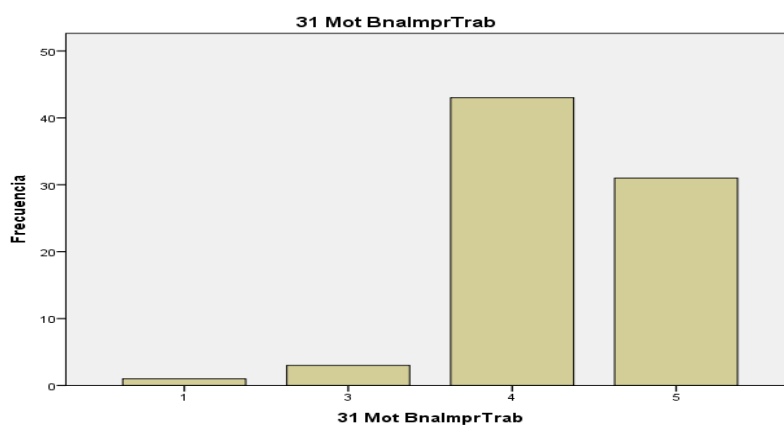
30 MotDirMejor (Dirección busca mejorar trabajo)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válidos	2	3	3,8	3,8	3,8
	3	7	9,0	9,0	12,8
	4	37	47,4	47,4	60,3
	5	31	39,7	39,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem se evidencia como el 87.2% está de acuerdo con que la dirección busca formas para mejorar el trabajo que se hace. En la entrevista, con la respuesta del 60% se puede constatar que están de acuerdo con las estrategias de la nueva dirección, para mejorar el trabajo en equipo.

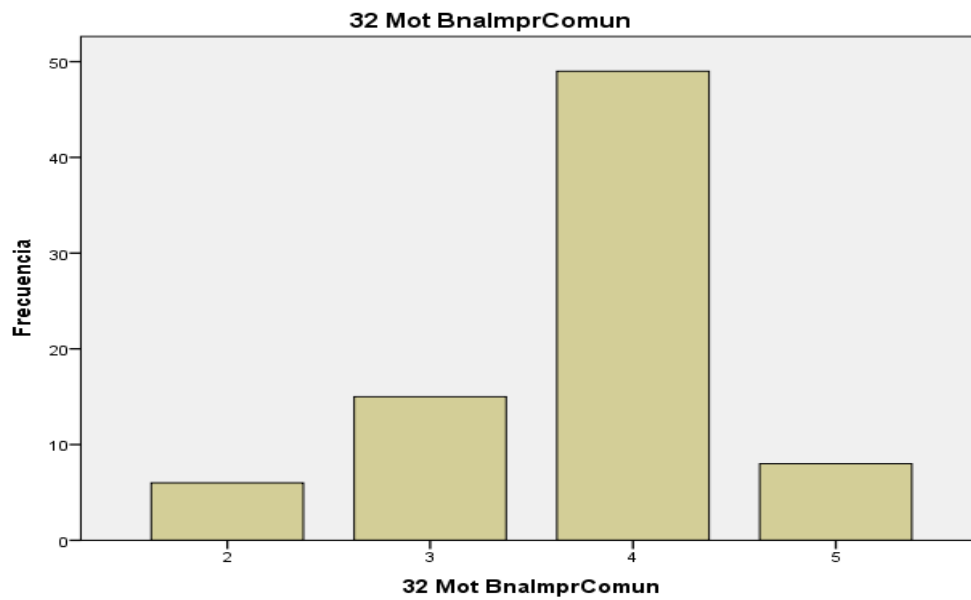


31 MotBnalmprTrab(Impresión sobre trabajo y servicios prestados)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,3	1,3	1,3
	3	3	3,8	3,8	5,1
	4	43	55,1	55,1	60,3
	5	31	39,7	39,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En los ítems 31 y 32 de la encuesta, relacionados con la impresión que tienen los funcionarios de los servicios ofrecidos en la institución y de las prácticas comunicativas que en ella se desarrollan, se evidencia como un porcentaje alto, más del 70%, tiene una buena impresión. En la entrevista a profundidad, el 60% manifiesta que el servicio educativo ofrecido en la institución es bueno, pero que implementando unas buenas estrategias de calidad y de comunicación, mejoraría mucho más.



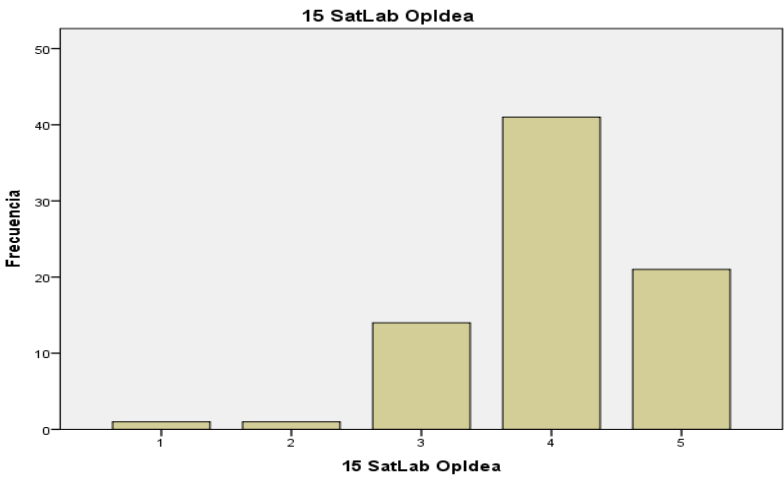
32 MotBnalmpComun (Impresión sobre la comunicación)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	6	7,7	7,7	7,7
	3	15	19,2	19,2	26,9
	4	49	62,8	62,8	89,7
	5	8	10,3	10,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



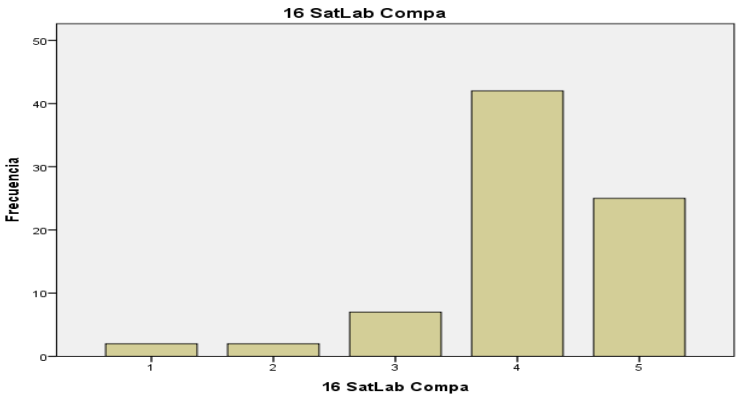
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – SATISFACCION LABORAL

15 SatLabOpIdea (Oportunidad ideas)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	1	1,3	1,3	2,6
	3	14	17,9	17,9	20,5
	4	41	52,6	52,6	73,1
	5	21	26,9	26,9	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

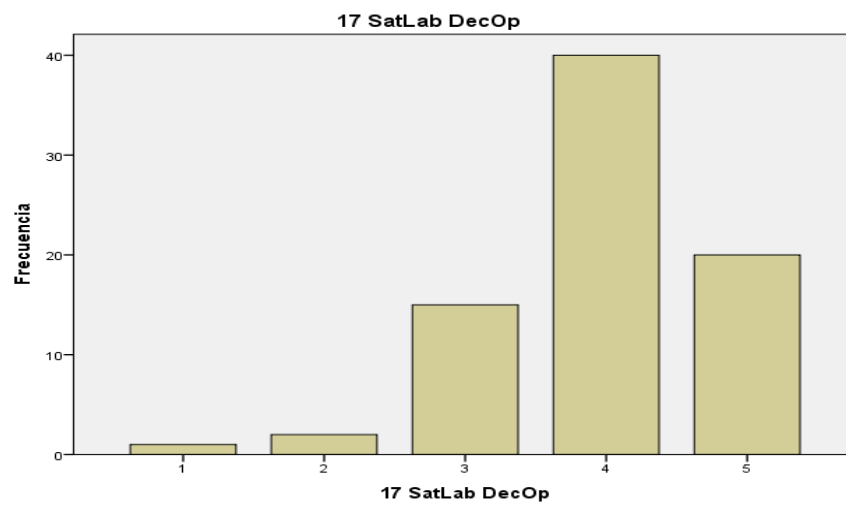
En los ítems 15, 16 y 17, relacionados con la existencia de oportunidades para dar a conocer las ideas y compartir mejores prácticas de conocimientos dentro del área de trabajo, la comunicación entre compañeros de trabajo que permita el desarrollo de buenas relaciones interpersonales y si las ideas expresadas son tenidas en cuenta para la toma de decisiones, se evidencia que aún hay un alto porcentaje, más del 20%, que considera que aunque hay comunicación entre pares falta que las opiniones o sugerencias tengan más valor a la hora de tomar decisiones. En la entrevista a profundidad, un 30% expresó su inconformidad porque en las prácticas comunicativas sigue existiendo el rumor como elemento de la comunicación institucional y las opiniones son expresadas en reuniones de docentes, en las semanas de desarrollo institucional, pero se quedan en comentarios sueltos, a la hora de tomar decisiones, las sugerencias no tienen un peso significativo para ello.



16 SatLab Compa (Compañeros)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,6	2,6	2,6
	2	2	2,6	2,6	5,1
	3	7	9,0	9,0	14,1
	4	42	53,8	53,8	67,9
	5	25	32,1	32,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

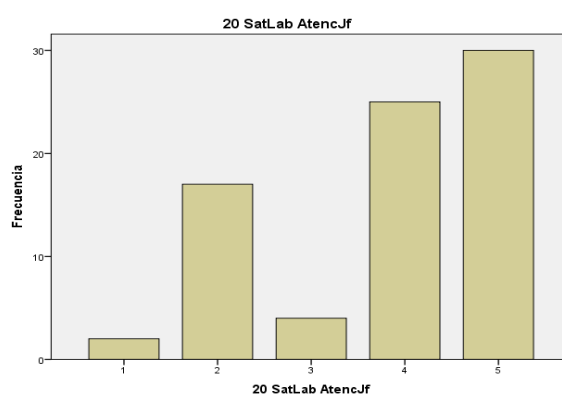


17 SatLabDecOp (Decisiones opinión)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	2	2,6	2,6	3,8
	3	15	19,2	19,2	23,1
	4	40	51,3	51,3	74,4
	5	20	25,6	25,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

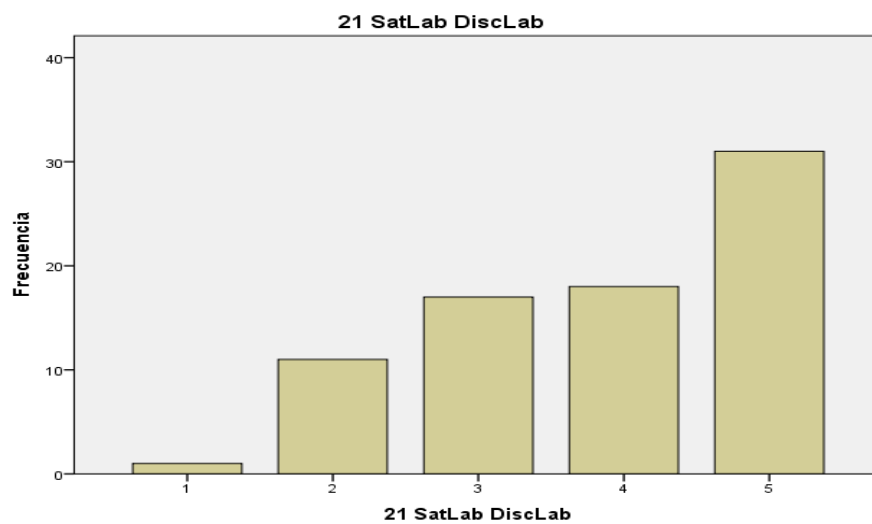


20 SatLabAtencJf (Atención del jefe)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,6	2,6	2,6
	2	17	21,8	21,8	24,4
	3	4	5,1	5,1	29,5
	4	25	32,1	32,1	61,5
	5	30	38,5	38,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

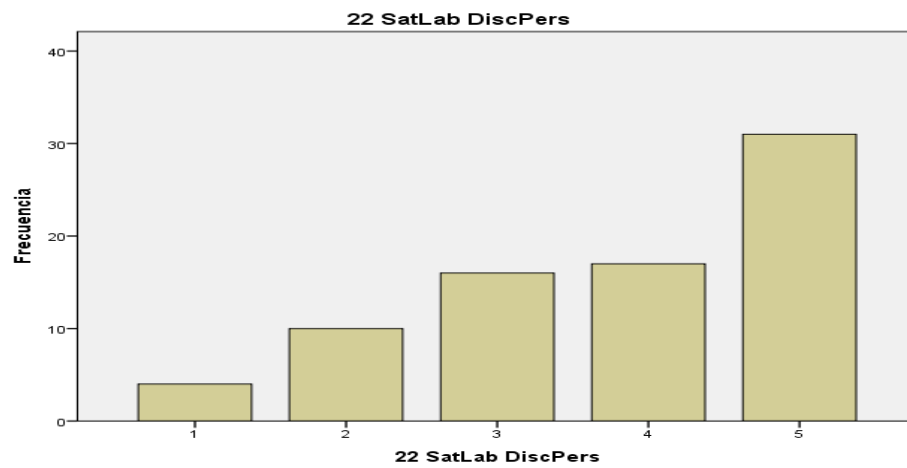
Los puntos 20, 21 y 22, relacionados con la satisfacción sobre la atención que brinda el superior y la confianza que brinda para discutir sobre problemas laborales y personales, un porcentaje significativo, un promedio del 30%, indica que se debe mejorar la atención de los superiores a los demás funcionarios para que la comunicación sea más efectiva. En la entrevista a profundidad un 60% manifestó que con los superiores sólo trataban los temas estrictamente laborales y con los compañeros si trataban temas personales. La confianza en el directivo es importante para expresar los diferentes temas que afectan a los funcionarios y de no expresarlos claramente se convierten en barreras personales para la comunicación institucional.



21 SatLabDiscLab (Discusión Laboral)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	11	14,1	14,1	15,4
	3	17	21,8	21,8	37,2
	4	18	23,1	23,1	60,3
	5	31	39,7	39,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



22 SatLabDiscPers (Discusión Personal)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	5,1	5,1	5,1
	2	10	12,8	12,8	17,9
	3	16	20,5	20,5	38,5
	4	17	21,8	21,8	60,3
	5	31	39,7	39,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



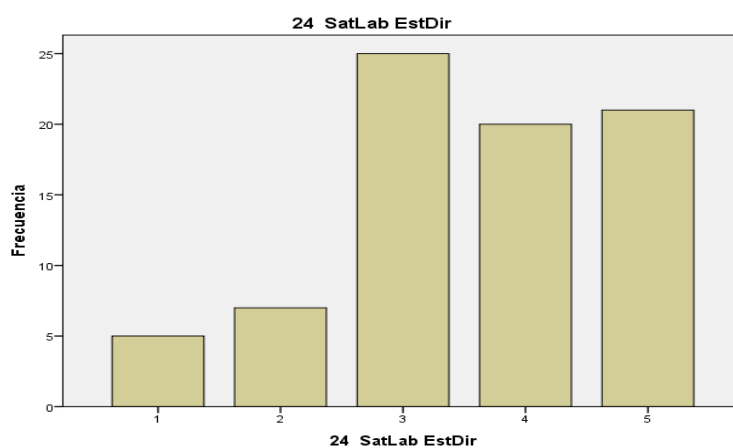
23 SatLabRetroa (Retroalimentación)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	3,8	3,8	3,8
	2	12	15,4	15,4	19,2
	3	21	26,9	26,9	46,2
	4	28	35,9	35,9	82,1
	5	14	17,9	17,9	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem se muestra como el 46.2% considera que no recibe retroalimentación del jefe sobre el desempeño. En las entrevistas sale a flote una queja de parte del personal en lo concerniente a los llamados de atención que se hacen, pues se manifiesta que se realizan solamente para regañar y nunca para exaltar una buena labor realizada, elemento que consideran desmotivador de sus prácticas. En las comunicaciones efectivas debe haber una verdadera retroalimentación.



24 SatLabEstDir (Estímulos directivos)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	6,4	6,4	6,4
	2	7	9,0	9,0	15,4
	3	25	32,1	32,1	47,4
	4	20	25,6	25,6	73,1
	5	21	26,9	26,9	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

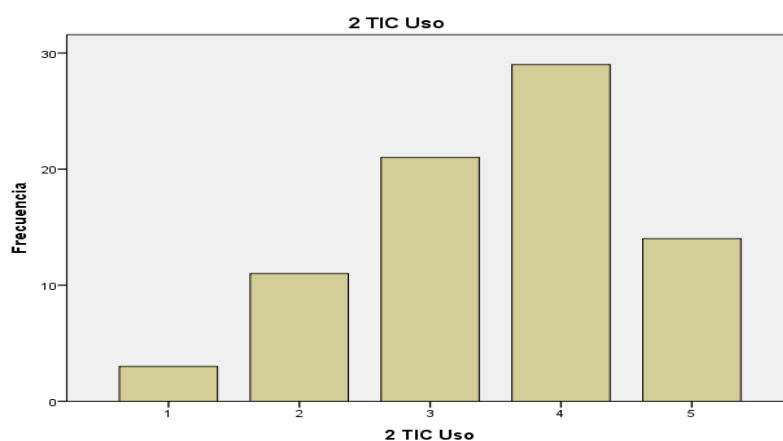
Ratificando el punto anterior, en este ítem se muestra como el 47.4% manifiesta que no reciben estímulos ni reconocimientos de las directivas institucionales. Los directivos deben hacer una verdadera retroalimentación de las actividades y labores realizadas por los funcionarios, para exaltar lo bueno y buscar opciones de mejora a las tareas que no hayan salido tan bien.



LAS TIC COMO HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

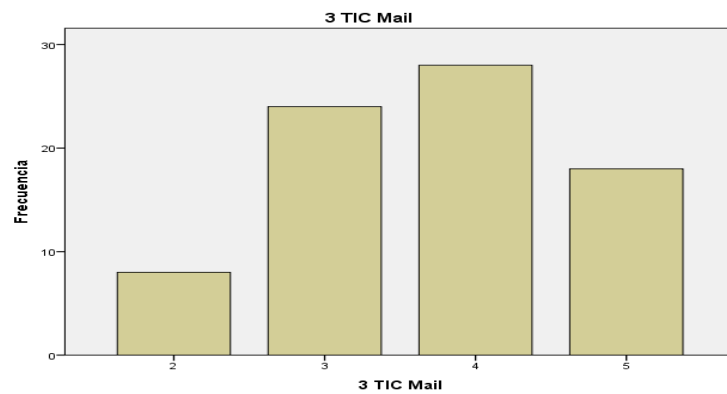
2 TIC Uso (Utilización TIC)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	3,8	3,8	3,8
	2	11	14,1	14,1	17,9
	3	21	26,9	26,9	44,9
	4	29	37,2	37,2	82,1
	5	14	17,9	17,9	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem, se pone en evidencia el desconocimiento de un alto porcentaje, el 44.9% de los funcionarios, sobre el uso de las herramientas TIC que permiten una comunicación fluida dentro de la institución. En las entrevistas a profundidad, el 50% manifestó que no se tiene un sistema de comunicación apoyado en TIC, de forma unificada y que funcione eficazmente, ya que a las bases de datos no se les realiza actualización permanente.

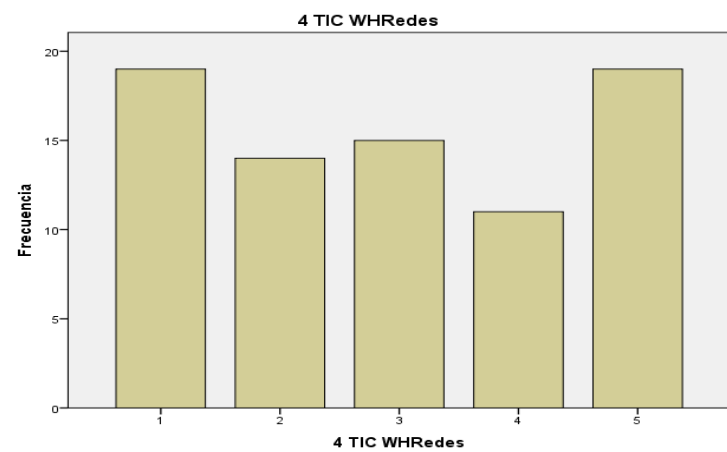


3 TIC Mail (Correo Electrónico)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	8	10,3	10,3	10,3
	3	24	30,8	30,8	41,0
	4	28	35,9	35,9	76,9
	5	18	23,1	23,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

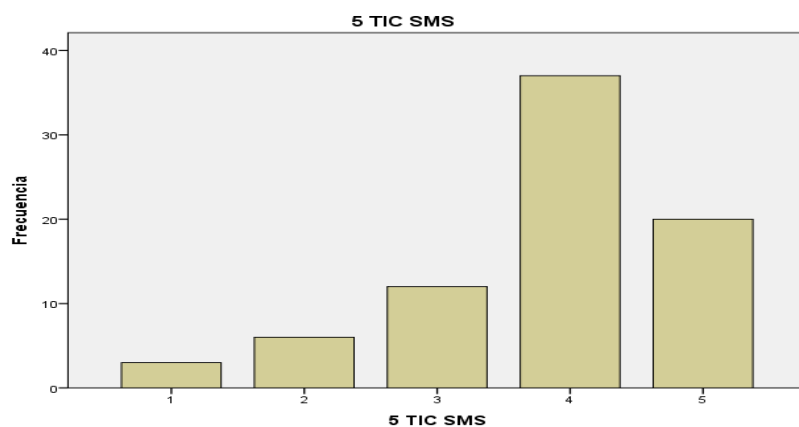
En los ítems 3, 4, 5 y 6 donde se indagaba por el uso del correo electrónico, WhatsApp y otras redes sociales, mensajes de texto (SMS) y página Web institucional, se puede evidenciar que la herramienta que tiene más aceptación son los SMS con un 73%, en segundo lugar el correo electrónico con un 59%, en un tercer lugar la página Web con un 42.3% y por último el WhatsApp y las redes sociales con un 38.5%. En las entrevistas a profundidad, el 60% de los funcionarios manifestaron que poco a poco se han ido permeando de las nuevas tecnologías, sobre todo, adquiriendo celulares cada vez más sofisticados, que permiten tener en un solo dispositivo las diferentes herramientas y de esta manera revisar los mensajes, ya sea de correo electrónico, de texto o de redes sociales así como visitar la página Web institucional, que reconocen que la mayoría de las veces mantiene información al día y ellos no la consultan permanentemente. También manifestaron que el grupo de WhatsApp ha permitido mantener contacto y flujo de información con los funcionarios de las diferentes sedes, pero sugieren que exista un grupo informal y otro formal, ya que algunos funcionarios comparten información no pertinente ni relevante y se debería separar la información oficial de la extraoficial.



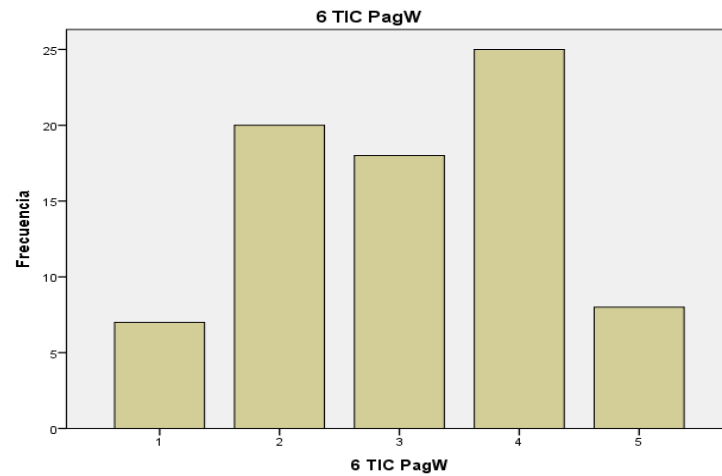
4 TIC WHRedes (Redes sociales)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	19	24,4	24,4	24,4
	2	14	17,9	17,9	42,3
	3	15	19,2	19,2	61,5
	4	11	14,1	14,1	75,6
	5	19	24,4	24,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



5 TIC SMS (Mensajes de Texto)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	3,8	3,8	3,8
	2	6	7,7	7,7	11,5
	3	12	15,4	15,4	26,9
	4	37	47,4	47,4	74,4
	5	20	25,6	25,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

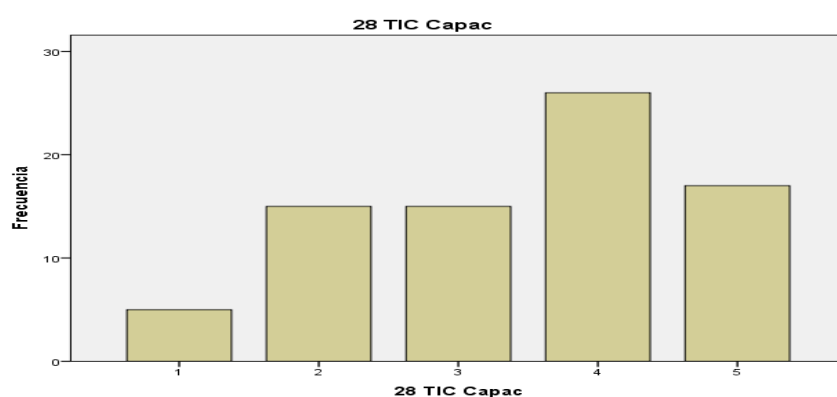


6 TIC PagW (Página Web)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	9,0	9,0	9,0
	2	20	25,6	25,6	34,6
	3	18	23,1	23,1	57,7
	4	25	32,1	32,1	89,7
	5	8	10,3	10,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



28 TIC Capac (Capacitación)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	6,4	6,4	6,4
	2	15	19,2	19,2	25,6
	3	15	19,2	19,2	44,9
	4	26	33,3	33,3	78,2
	5	17	21,8	21,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En este ítem se muestra que el 44.9% de los funcionarios dicen que cuando en la institución se implementa una nueva herramienta TIC, no reciben capacitación o explicación sobre su uso. En las entrevistas a profundidad el 50% manifestó que se debe recibir capacitación o actualización permanente en el uso de herramientas TIC, para aclarar dudas que surgen de su uso o realizar inducción a nuevos funcionarios que lleguen a la institución. La capacitación sobre TIC debe hacerse en dos sentidos, en el uso de herramientas para la labor pedagógica y también para el apoyo a la labor administrativa y como medio de comunicación.



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Entrevista a Profundidad.

Datos: Edad: _____ Hombre _____ Mujer _____

Tiempo que lleva trabajando en la institución: _____

Área de trabajo: Directivo _____ Docente _____ Administrativo _____

No .	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuáles canales de comunicación se utilizan en ésta Institución Educativa?	
2	¿Cuáles canales de comunicación le gustaría que se utilizaran en ésta Institución Educativa?	
3	¿Por qué cree que a los diferentes miembros de la comunidad educativa no les llegan los mensajes?	
4	¿Qué percepción tiene de la comunicación entre directivos, docente y personal administrativo en ésta Institución Educativa?	
5	¿Qué falencias o fallas le ve a la cultura de la comunicación institucional?	
6	¿Qué opina de los siguientes tipos de comunicación: Formal vs. Informal, Vertical vs. Horizontal, Verbal vs No Verbal, Escrita vs. Virtual o Digital,	

Anexo 2. Cuestionario Encuesta.

Instrucciones: El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar las prácticas de comunicación dentro de la institución. El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor describa su opinión. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

La escala utilizada es:

1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni acuerdo ni desacuerdo), 4 (de acuerdo), 5 (totalmente de acuerdo).

Datos: Edad: _____ Hombre _____ Mujer _____

Tiempo que lleva trabajando en la institución: _____

Área de trabajo: Directivo _____ Docente _____ Administrativo _____

N o .	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	Mi Jefe Directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
2	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas TIC que permiten la comunicación fluida dentro de la institución.					
3	Me parece que la forma de comunicación a través de mail es efectiva.					
4	Soy miembro de los grupos de WhatsApp y otras redes sociales que se manejan en la institución.					
5	Me parece que la forma de comunicación a través de mensajes de texto es efectiva.					
6	Consulto la información de la página Web Institucional.					
7	Leo la información de las carteleras institucionales.					
8	Conozco y manejo los diferentes formatos institucionales.					
9	Cuando recibo los mensajes institucionales acuso recibido de ellos.					
10	Cuando recibo los mensajes institucionales actúo de acuerdo a sus requerimientos.					
11	Recibo información a través de rumores o canales informales de comunicación.					
12	Recibo “en forma oportuna” la información clara y necesaria que requiero para mi trabajo.					
13	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.					
14	Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro jefe directo.					
15	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo.					
16	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.					
17	Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.					

N o .	PREGUNTA	1	2	3	4	5
18	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la institución (directivo-colaborador, colaborador-directivo).					
19	La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					
20	Se me brinda atención cuando voy a comunicarme con mi jefe.					
21	Mis superiores me hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.					
22	Siento confianza con mi jefe para hablar, incluso sobre problemas personales.					
23	Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño.					
24	Recibo estímulos y reconocimientos de las directivas institucionales.					
25	El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos.					
26	La Dirección delega eficazmente funciones a sus colaboradores.					
27	Existe compromiso de la dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.					
28	Cuando en la Institución se implementa una herramienta TIC o Informática, se me capacita o explica sobre su uso.					
29	Las instalaciones de la institución facilitan mi trabajo.					
30	La Dirección busca formas para mejorar el trabajo que hacemos.					
31	En general, tengo una buena impresión del trabajo y servicios que se ofrecen en la institución.					
32	En general, tengo una buena impresión de las prácticas comunicativas en la institución.					
33	En un proceso de comunicación los elementos fundamentales son emisor-mensaje-receptor.					
34	La comunicación escrita es formal mientras que la comunicación oral es informal.					
35	La percepción del sujeto es un elemento importante en la práctica comunicativa.					
36	Las fallas técnicas en los canales de comunicación no deben interrumpirla, debo buscar alternativas.					

BIBLIOGRAFIA

- Albores Cabaniña, Pablo. (2005). Comunicaciones Interpersonales. Cómo Obtener Óptimos Resultados Profesionales Gracias a una Comunicación Eficaz. España, Ed. IDEASPROPIAS, 1ª. ed.
- Aiello, Martín & Willem Cilia. (2004). El blendedlearning como práctica transformadora. Pixel-bit, revista de medios y educación, mayo N.023, Universidad de Sevilla España, p. 21-26. Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Universidad Autónoma del Estado de México.
Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36802302.pdf>
- Barbero, Jesús Martín. (2002). La educación desde la comunicación. Argentina. Grupo Editorial Norma.
- Barbero, Jesús Martín. (1991). De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y Hegemonía. Ediciones Gustavo Gili, S.A. de C.V. GGmassmedia. Barcelona.México p. 203 y p. 306.
- Bonilla Saus, Javier. (2003). Políticas nacionales de educación y nuevas tecnologías: el caso Uruguay. Colección ideas, personas y políticas. Septiembre grupo editor. P. 117-127. Argentina. Recuperado en:
<http://www.javierbonillasaus.com/archivos/Lasnuevastecyfuturodeeducacion-bonillapdf.pdf>
- Cantón Mayo, Isabel & García Ana María. (2012). La Comunicación en los Centros Educativos: Un Estudio de Caso. Universidad de León. Tendencias Pedagógicas Nº 19 108-130. Argentina.

- Camacho Brochero, Natalia Carolina, Ospina Munera, Carlos David & Segura Tello Andrés. (2003). Algunas Estrategias de Comunicación Organizacional para Crisis relacionadas con Clima Organizacional. Universidad de La Sabana. Facultad de Comunicación Social y Periodismo. Chía, Colombia.
- Cialdini, R. (2001). Influence: Science and Practice. (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon. (V.c.: Influencia. Ciencia y práctica. Madrid, Prolidu, 1990).
- Fernández Collado, Carlos. (2002), La comunicación en las organizaciones. 2a. ed., México, D. F., Editorial Trillas.
- De Pablos Pons, Juan. (Abril-Junio 2006). El marco del impacto de las Tecnologías de la Información. Herramientas conceptuales para interpretar la mediación tecnológica educativa. Revista TELOS. No. 67 Segunda Época. Recuperado de: <http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=3&rev=67.htm>
- Félix Mateus Anabela. Febrero (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Universidad Complutense de Madrid. España. Historia y Comunicación Social Vol 19. No. Esp. pp.195-210.
- González Rodríguez, Juan Manuel. (2012). Fortalecimiento y dinamización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) mediante el uso y apropiación de las TIC en la Institución Educativa Cárdenas Centro de Palmira. Trabajo de Grado Maestría. Universidad Nacional. Palmira, Colombia.
- Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. (2000). Editorial Pablo, La Habana, Cuba.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos & Baptista Lucio, Pilar. (1997). Metodología de la Investigación. 1ª. ed. Mc Graw-Hill.

- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos & Baptista Lucio, Pilar. (2010). Metodología de la Investigación. 5ª. ed. Mc Graw-Hill.
- Kartz, Daniel & Kahn, Robert L. (1986). Características que define a las organizaciones sociales, Psicología social de las organizaciones, 5a. ed., México, D. F., Editorial Trillas. Capítulo 3.
- Medina Olejua, Ciro Alfonso & Arévalo, Julio Andrés. (2013). TIC y comunicación asertiva: retos en la escuela de hoy; aciertos y desaciertos. Especialización en Comunicación Educativa. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10656/2476>
- Mendoza Juárez, S.; Rodríguez Paredes, D & Patoni Rojas, R. "Estrategias de comunicación organizacional" en Contribuciones a las Ciencias Sociales, Julio 2012, www.eumed.net/rev/cccss/20/
- Núñez, Y., Rodríguez, C. & Arancibia, S. (2010) Modelo de gestión por procesos para la comunicación organizacional como recurso intangible en instituciones de Educación Superior. En Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Arequipa, Perú.
- Newstrom, John W. (2007), Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed McGraw Hill. 12 ed.
- Sánchez de Gallardo, Marhilde & Nava Romero, Milagros. Septiembre-Diciembre 2007. Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela. Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. Año 4: No. 3. pp. 71-90.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2004). El Proceso de la Investigación, Editorial Limusa. 4ª ed. México.

Tedesco, Juan Carlos (2005), “Las TICs y la desigualdad educativa en América Latina”.
Presentado en el Tercer Seminario Las Tecnologías de Información y Comunicación y los
Desafíos del Aprendizaje en la Sociedad del Conocimiento, realizado entre el 30 de marzo
y el 1 de abril de 2005, en Santiago de Chile. Seminario CEDI/OCDE de Habla Hispana.

Valles, Miguel S., (1997). Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión
Metodológica y Práctica Profesional. Ed. Síntesis. España.