

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE NIVEL A EN  
ASPAEN, GIMNASIO IRAGUA**

**KATHERINE AGUIRRE FONSECA**

**ALEJANDRA PINCHAO SALAS**

**RICHARD LADINOLADINO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
PROYECTO DE GRADO  
CHÍA, CUNDINAMARCA**

**2016**

**PLAN DEMEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE NIVEL A EN  
ASPAEN, GIMNASIO IRAGUA**

**Estudiantes**

**KATHERINE AGUIRRE FONSECA**

**ALEJANDRA PINCHAO SALAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar  
altítulo de Especialista en Gerencia Educativa**

**Asesor**

**RICHARD LADINOLADINO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA  
PROYECTO DE GRADO  
CHÍA, CUNDINAMARCA  
2016**

## Tabla de Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	11
1. Problemática de Investigación .....	13
1.1 Contexto Institucional .....	13
1.2 Determinación del objeto de investigación .....	15
1.3. Descripción y formulación del problema .....	17
1.4 Justificación .....	22
1. 5. Objetivos .....	23
1.5.1 Objetivo General .....	23
1.5.2 Objetivos Específicos .....	23
2. Marco teórico .....	24
2.1 Comunicación interna .....	24
2.2 Comunicación asertiva .....	27
2.3 Clima laboral .....	29
3. Diseño metodológico .....	32
3.1 Tipo de Investigación .....	32
3.2 Conformación del grupo de trabajo .....	35
3.3 La Exploración y Preparación del Campo de Acción .....	38
3.4 Selección y Muestra .....	39
3.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información .....	40
3.6 Técnicas de análisis de información .....	41
3.7 Plan de acción .....	44

4. Ejecución eIntervención.....	46
5. Proyecciones .....	48
5.1 Plan de mejoramiento .....	48
Conclusiones.....	58
Bibliografía.....	61

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. ¿Qué fortaleza en cuanto a comunicación interna observa en nivel A? .....	18
Figura 2. ¿Qué debilidad en cuanto a comunicación interna se observa en el nivel A y que se puede mejorar?.....	19
Figura 3. ¿Cómo está afectando el hecho anterior en el nivel?.....	20
Figura 4. Triangulación de datos.....	42
Figura 5. Flujograma Relaciones.....	52
Figura 6. Flujograma Comunicación.....	53
Figura 7. Flujograma Gestión.....	54

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Grupo de trabajo.....	35
Tabla 2. Población para la investigación.....	36
Tabla 3. Selección y muestra.....	40
Tabla 4. Categorías.....	42
Tabla 5. Plan de acción.....	45
Tabla 6. Cronograma.....	47
Tabla 7. Plan de mejoramiento.....	50

**Lista de anexos**

	Pág.
Anexo 1. Diagnóstico.....	63
Anexo 2. Entrevistas.....	64

## Resumen

La comunicación interna permite que la información que circula dentro una organización sea adecuada, y por ende, genere buenas relaciones entre sus miembros y permita así alcanzar los objetivos y metas de una manera más eficaz.

Este proyecto de investigación pretende mejorar la calidad de la comunicación entre los miembros que integran Aspaen Gimnasio Iragua, para lo cual se realizó un plan de mejoramiento a partir de diversas actividades con las docentes y entrevistas con directivas, esto con el fin de que la comunidad educativa conociera las políticas, los planes y la importancia de una buena gestión dentro una organización para optimizar los objetivos y metas de la institución por medio nuevas estrategias comunicativas.

**Palabras Claves:** Comunicación interna, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, plan de mejoramiento

### **Abstract**

Internal communication of an organization enables the adequate circulation of the information, generating proper relationships between its members to achieve their objectives and goals efficiently.

The main purpose of this research seeks to improve the communication quality among the members of Aspaen Gymnasium Iragua. An improvement plan was carried out as well as teachers' workshops and interviews with some school head directives.

The main objective is to inform the community about the policies, plans and the importance of having an efficient management in the organization, in order to optimize the institution objectives and goals throughout new communicative strategies.

**Clue Words:** Internal communication, assertive communication, interpersonal relations, Improvement Plan.

## Introducción

En principio, resulta necesario resaltar que la comunicación interna es una pieza clave dentro de las organizaciones, se necesita de esta para: poder cumplir los objetivos y metas, ser más productivos y, en este caso en particular, de una institución educativa que conlleve a la satisfacción de buen servicio; para lograr esto, entre otros factores, es pertinente comunicar al personal de manera clara y constante la misión y la visión, puesto que ello genera, en efecto, un compromiso hacia un fin común y un sentido de pertenencia que se verán reflejados en las labores de cada trabajador.

La presente investigación pretende encauzar, de mejor manera, el plan de comunicación interna de Aspaen Gimnasio Iragua, vinculando al personal docente y no docente en la generación de vehículos de información y, en efecto, de espacios donde se pueda conocer el trabajo que se realiza dentro de la institución y los cambios que se den, esto con el fin de fortalecer la comunicación y los factores identitarios que permitan alcanzar los objetivos del proceso que allí se desarrollan.

Para todo ello, cabe acentuar la principal problemática comunicativa que radica en la falta de divulgación e implementación de los procesos de comunicación interna entre los docentes; ello se evidencia en el diagnóstico realizado en la investigación y que se presentará a continuación. Teniendo en cuenta que la comunicación permite un mejor clima laboral y una mejor ejecución de los procesos, es importante que el personal de la institución sea el principal

vocero de una información clara, asertiva, efectiva y coherente con los objetivos primordiales de una ejecución satisfactoria a nivel laboral y académico.

A partir del diagnóstico y de las entrevistas realizadas a las personas encargadas del área de comunicación en el colegio, se observan dificultades en cuanto a la implementación de las políticas de comunicación, ya que desde la Asociación para la Enseñanza (en adelante ASPAEN) se establecen, pero en el colegio no se han dado a conocer. Es por ello que el objetivo de este trabajo de investigaciones poder aportar y fortalecer el proceso de ajuste e implementación de dichas políticas, finalmente darlas a conocer de manera puntual a las docentes de nivel A y posteriormente ser implementadas en todo el colegio. En el marco teórico se establecen los conceptos claves que se manejarán a lo largo del escrito, tales como: comunicación interna, asertiva, políticas de comunicación desde la percepción de la normativa de la institución. Luego, en el diseño metodológico, se definirá la investigación como una acción cualitativa, método con el cual se desarrollará esta investigación. En efecto, la conformación del grupo de trabajo, la población y muestra de las personas que harán parte de todo el proceso. Por consiguiente, en la ejecución e intervención se narra todo el proceso que se llevará a cabo durante la investigación y finalmente se dará lugar a las conclusiones y la proyección que se plantean para su aplicación a futuro. Adicionalmente, se describe el proceso de implementación de protocolos de comunicación, partiendo de la disposición de los directivos para unificar una cultura en todo el personal. Se invita al lector a recrearse con los temas y contenidos trabajados en el presente proyecto como introducción al plan de mejoramiento en comunicación interna de Aspaen Gimnasio Iragua, la cual tiene como objetivo brindar a la institución acciones de mejora y beneficios.

## **1. Problemática de Investigación**

### **1.1 Contexto Institucional**

Aspaen Gimnasio Iragua, está ubicado en Bogotá en el sector de San José de Bavaria. Se reconoce que en 1968, empeñados en dar a sus hijas una formación inspirada en la visión cristiana del hombre y del mundo, un grupo de padres de familia se propuso hacer realidad un proyecto educativo asesorado por la Asociación para la Enseñanza (en adelante ASPAEN) que giraría en torno a la educación integral, personalizada y diferenciada. Así, nació el 20 de enero de 1969 en Bogotá el Gimnasio Iragua que, hoy por hoy, se posiciona como un referente nacional e internacional en la educación femenina, pues pertenece a la International Baccalaureate Organization (en adelante IBO) y Cambridge International Education (en adelante CIE).

En el Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI) de Aspaen Gimnasio Iragua, se manifiesta que la misión, según los miembros de la institución educativa promovida por padres de familia, es cumplir con la tarea formativa, apoyándolos en el fin de ser los primeros educadores de sus hijos, al tiempo que fomenta en sus estudiantes la búsqueda de la excelencia como medio para la transformación de la sociedad. (PEI, Gimnasio Iragua, 2011. pág.34)

Por su parte, la visión radica en que en el 2017, Aspaen Gimnasio Iragua será reconocido nacional e internacionalmente por su prestigio académico, por la alta calidad y nivel de excelencia de todos sus procesos, por la formación humana con verdadero sentido cristiano de

sus miembros—padres de familia, docentes, estudiantes, egresadas, personal administrativo y de servicios— y por educar mujeres íntegras, las cuales se incorporan a la sociedad con un espíritu crítico y responsabilidad social. (PEI, Gimnasio Iragua, pág. 40)

Aspaen Gimnasio Iragua es una entidad sin ánimo de lucro que promueve, dirige y asesora centros y proyectos educativos en procura de la más alta calidad educativa mediante la aplicación del enfoque de Educación Integral Personalizada con una inspiración cristiana, al establecer un enfoque de educación diferenciada; tanto la población como la planta docente que se recibe en la institución es femenina. Además, maneja única jornada y está organizado por tres niveles así: nivel A, que corresponde a los grados de pre-kinder, kinder, transición, primero, segundo y tercero; nivel B, al cual le corresponden los grados de cuarto hasta octavo y finalmente nivel C, en cual se encuentran los grados de noveno a undécimo.

El proceso formativo de las alumnas se cumple en estrecho vínculo con los padres de familia y, por tal razón, la orientación y formación de estos es parte principal del modelo educativo, lo cual se ve evidenciado en la misión del colegio.

Por medio del PEI denominado “Una huella de excelencia” se busca acompañar a la estudiante para que pueda formular su propio proyecto personal de vida, teniendo en cuenta todas las dimensiones humanas. De esta forma la educación personalizada es un modo de ver la formación a través de la realidad más profunda del hombre; es decir, su condición de persona.

Además se establece una educación religiosa, sin perjuicio del más estricto respeto a la libertad de las conciencias, se basa la filosofía de su educación en las enseñanzas del Magisterio de la Iglesia Católica para llevar a sus estudiantes a vivir su vida cristiana con autenticidad y lograr así la excelencia, ya que enseña a las estudiantes a descubrir, alcanzar y desplegar su proyecto de vida por medio de la educación personalizada y un riguroso programa académico con visión internacional, que las lleva al proceso de aprender a pensar, para descubrir la verdad y aprender a construir su felicidad. (ASPAEN, Manual de convivencia 2014, pág.6)

Por su parte, es pertinente resaltar algunas características de los procesos de comunicación internos que se encuentran dentro del manual de convivencia, los cuales serán parte de partida a la presente investigación:

- Establecer canales de diálogo para propiciar la comunicación bidireccional entre los miembros y estamentos que integran la comunidad educativa.
- Vivenciar con la comunidad educativa la misión, visión, los principios y valores de ASPAEN Gimnasio Iragua.

## **1.2 Determinación del objeto de investigación**

La comunicación institucional interna es un tipo de comunicación estratégica de creciente importancia dentro del mundo de las organizaciones. Al igual que la comunicación comercial o de marketing, la comunicación institucional tiene objetivos que responden a una lógica diferente y, por lo tanto, el diseño de una estrategia requiere de otra forma de pensar de la organización y de sus comunicaciones.

La comunicación interna es entonces el tipo de información realizada de modo organizado por una institución o sus representantes y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad, la cual tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y las personas con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades. (Laporte 2002. pág. 5)

Por lo tanto, la comunicación institucional no se identifica solamente con la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas en la empresa.

Fernández (1997) afirma que:

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (pág. 27)

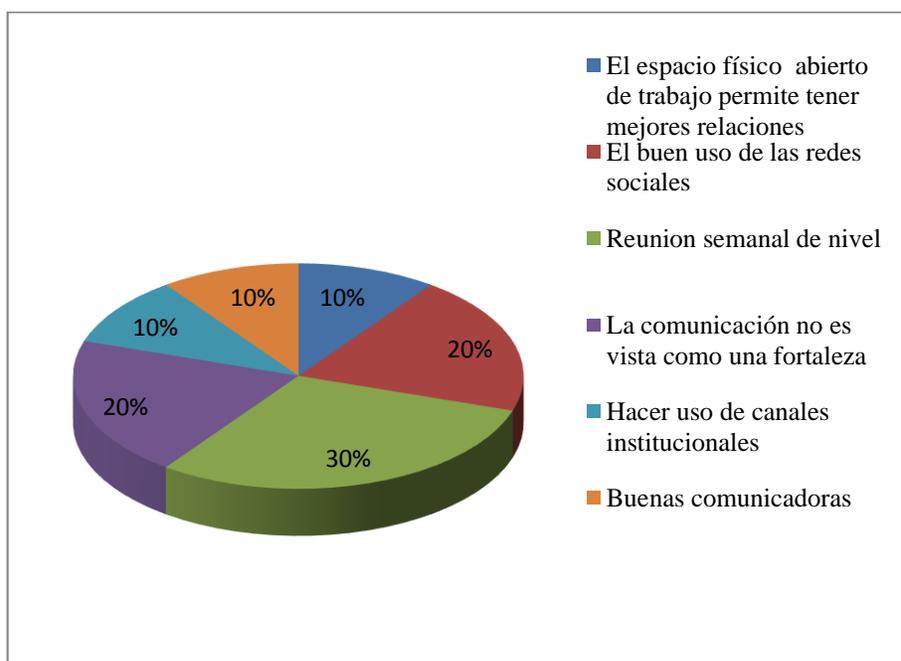
Es decir, que todo acto realizado por la institución tiene, por tanto, una repercusión social que impacta y muchas veces es interpretada por la sociedad como comunicación institucional. Para el manejo de la comunicación, en cada uno de los niveles del colegio, cada coordinadora es quien lidera dicho proceso y la cual se encarga de manejar la información que se trata en el consejo directivo realizado cada semana para establecer y coordinar las actividades a desarrollar, o información dada directamente desde rectoría.

Como fue nombrado anteriormente, de acuerdo al horario de cada nivel, se realiza una reunión semanal donde se comunican aspectos importantes del colegio a trabajar; sin embargo en este aspecto se observan dificultades, específicamente en el nivel A, las cuales se detectaron en una encuesta (Anexo 1) realizada a las docentes de dicho nivel, y con la cual se buscaba conocer su opinión con respecto a la comunicación desde la perspectiva de fortalezas o debilidades.

### **1.3. Descripción y formulación del problema**

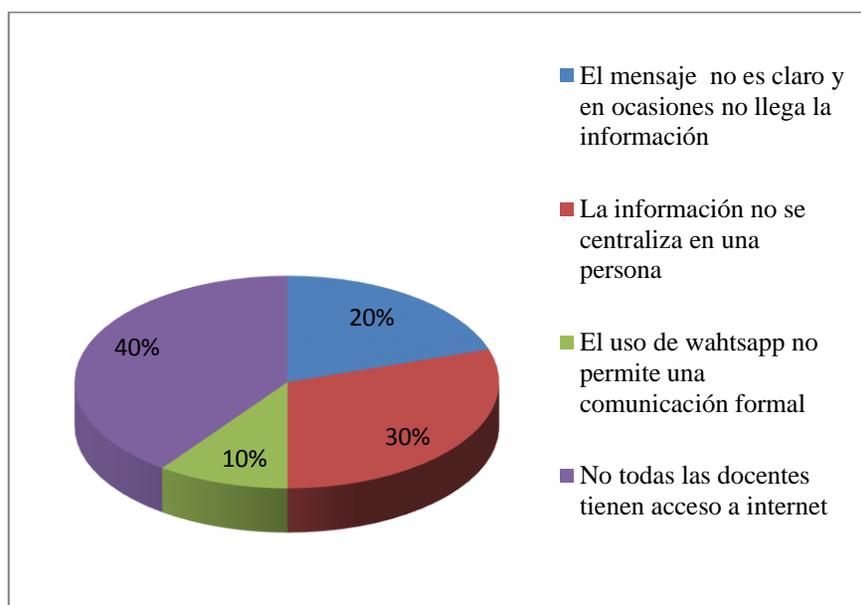
Para acentuar en dicha temática, es bien sabido que en toda organización educativa es importante la comunicación asertiva, pues permite procesos de mejora institucional entre docentes y no docentes. Este proyecto de investigación-acción va dirigido a Aspaen Gimnasio Iragua, específicamente para las docentes de nivel A, con el fin de brindarles un foco de organización y mejora a los aspectos mencionados anteriormente, los cuales están fallando y afectando la comunicación interna de la institución.

A partir de la encuesta realizada (Anexo 1) a las docentes de nivel A de ASPAEN Gimnasio Iragua, donde respondieron a preguntas abiertas sobre comunicación, se recolectó la siguiente información:



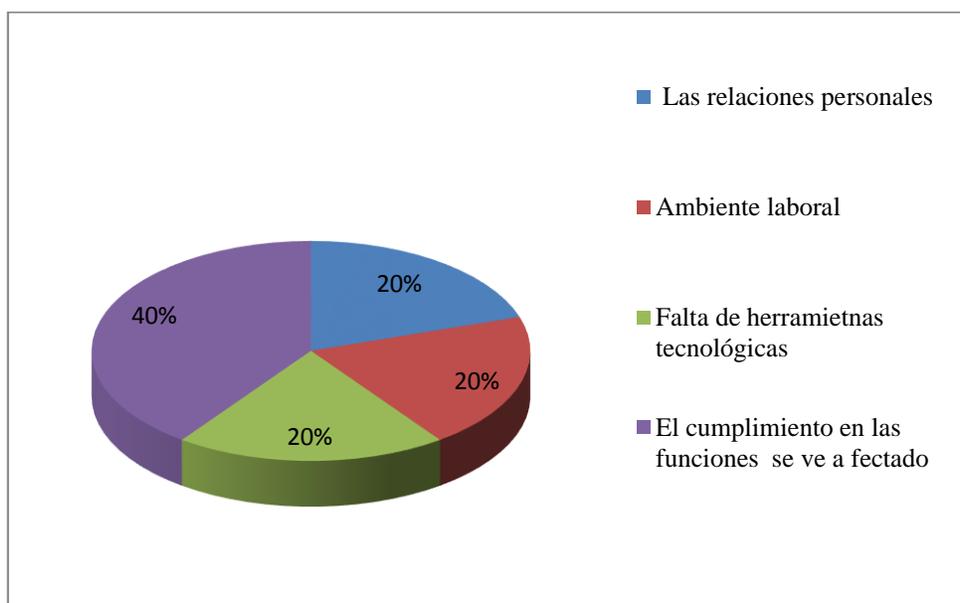
*Figura 1. ¿Qué fortaleza en cuanto a comunicación interna observa en nivel A?.Fuente: Autoras 2015*

De dichos resultados se puede entender que: el 30% de las docentes observan como fortaleza la reunión de nivel que se hace semanalmente, 20% dice que se están dando un buen uso a las redes sociales, el 10% hace referencia a uno de los aspectos importantes de la buena comunicación, como lo es el espacio físico abierto que permite tener mejores relaciones, el otro 10% considera que sí se hace un buen uso de los canales institucionales y el 10% restante opina que en la sala de nivel A las docentes son buenas comunicadoras. Sin embargo el 20% de las docentes encuestadas no consideran que la comunicación sea una fortaleza. En conclusión se observa que en un 80% se generan buenas prácticas comunicativas, entre las docentes, más no el proceso de comunicación del colegio.



*Figura 2. ¿Qué debilidad en cuanto a comunicación interna se observa en el nivel A y que se puede mejorar? Fuente: Autoras 2015*

Delos resultados se concluye que: el 20% de las docentes encuestadas piensan que los mensajes que lleganno son claros, el 30% establece que la información se centraliza en una persona y no hay réplica de la información; el 40% dice que todos los docentes tienen acceso a internet; no obstante, no hay intercambio de información y el 10 % piensa que el uso del whatsapp no permiten una comunicación formal sino más bien de tipo personal, lo que lleva a concluir que hay niveles de información mas no se están utilizando. En un 90% se analiza que hay medios de comunicación, pero esa comunicación no es asertiva o completa.



*Figura 3. ¿Cómo está afectando el hecho anterior en el nivel?. Fuente: Autoras 2015*

De los resultados se puede analizar que: el 40% observa que el cumplimiento de sus funciones se ve afectado por las dificultades en la transmisión de la información, el 20% expresa que las falta de herramientas tecnológicas, en especial la red del colegio, no permite el acceso rápido a la información; el 20% observa que el ambiente laboral se ve afectado cuando no se recibe la información de manera oportuna. El 20% restante de las docentes afirman que las relaciones personales se están viendo afectadas, pues no existe una comunicación interna asertiva.

Luego del diagnóstico con las docentes, se realizaron entrevistas con los directivos y la coordinadora de comunicación de la institución, a partir de dicho proceso se logran analizar los siguientes puntos: durante la entrevista realizada a los directivos del gimnasio Iragua se puede percibir que falta trabajo por realizar a nivel del plan interno de comunicación. Es de resaltar que lo que maneja el colegio son políticas planteadas en principio por ASPAEN, quien es el que da el

aval a todos los colegios de esta comunidad y el cual orienta y permite que este cumpla con este proceso y se ejecute de manera adecuada.

Por su parte, la coordinadora de comunicaciones del colegio lleva ejerciendo en dicho cargo cerca de un mes; cuenta con un manual de comunicación interna que divulga las políticas institucionales, pero en cuanto al plan de comunicación no tiene conocimiento, ya que no se le han realizado las respectivas modificaciones y por lo tanto el colegio se encuentra en proceso de elaboración y modificación. Por ello, es pertinente que el colegio inicie el proceso de divulgación entre los empleados para así, lograr los objetivos y alcanzar una comunicación asertiva y efectiva con la comunidad educativa.

Para agregar, es de mencionar que el colegio tiene rectora nueva y se pudo evidenciar que no tiene un conocimiento claro acerca del tema de comunicación interna del colegio, pues el área de comunicación nunca había trabajado como independiente; es decir, hacía parte de otras áreas como la de desarrollo humano y área de promoción y calidad. Con la llegada de la rectora se implementó el área de comunicaciones y se observa como un proceso más del colegio no como un proceso acogido por otras áreas. El colegio maneja como fuentes de información la página web, el periódico La huella y los canales institucionales definidos; sin embargo, lo que se indagó durante la entrevista es que algunos aspectos de la comunicación interna no se están llevando a cabo porque no hay un plan que lo dirija, lo que conlleva a una afectación generalizada de dicho proceso.

En efecto, el plan de comunicación interna no tiene en cuenta dichos criterios y no está consignado en el manual de comunicación, pues quien maneja estos aspectos es el plan de desarrollo humano que trabaja todo el plan de formación de empleados, clima laboral, beneficios y bienestar docente.

Durante la entrevista que se llevó a cabo, a partir de esta pregunta surgieron interrogantes que llevaron a pensar que los aspectos anteriormente mencionados deben ser parte del plan de comunicación. Lo anterior lleva a establecer la pregunta de investigación que orienta el presente trabajo de investigación de la siguiente manera: *¿Cómo mejorar la comunicación interna en nivel A, para que se cumplan las metas y los objetivos propuestos en ASPAEN Gimnasio Iragua?*

#### **1.4 Justificación**

Este trabajo de investigación se hace con el fin de mejorar la comunicación interna del colegio, ya que en la evaluación institucional es un aspecto a mejorar; pese a que existe un proceso en marcha, este debe seguir su curso de mejora; de esta manera se evidencia un diagnóstico por parte de las docentes quienes observan la comunicación como una debilidad. Según los resultados y deducciones a partir de las entrevistas realizadas a las encargadas del área comunicacional, se hallan factores e información valiosa y herramientas con las cuales se da inicio a esta investigación; por tanto, se puede establecer que el plan de comunicación que tiene ASPAEN quien es el encargado de dar el direccionamiento al colegio, no se ha revisado en detalle para ajustarlo a las necesidades del colegio, en efecto, se establece como una falencia que

está afectando los procesos de gestión de calidad, la productividad de la institución, los canales de comunicación y las relaciones entre docentes.

En este sentido, lo que se pretende es que a partir de sus fortalezas y oportunidades en el área de comunicación de la institución, se generen acciones efectivas de mejoramiento e iniciación de nuevas estrategias que favorezcan el proceso de comunicación, y por último dar una solución a la problemática que beneficie al colegio para lograr una comunicación interna asertiva y propiciar un impacto primero en nivel A, para luego ser aplicado a todo el colegio.

## **1. 5. Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

- Elaborar un plan de mejoramiento de la comunicación interna de nivel A para llegar a cumplir las metas y objetivos en ASPAEN Gimnasio Iragua.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los factores que afectan la comunicación interna y crear un plan de mejoramiento para favorecer el flujo de información entre las docentes de nivel A.
- Crear estrategias para fortalecer el proceso de divulgación de las políticas de comunicación interna.
- Mejorar la comunicación asertiva a partir del plan de comunicación direccionado por ASPAEN

## **2. Marco teórico**

La buena comunicación es un aspecto fundamental dentro de una organización ya sea en una institución educativa o una empresa, pues permite que se cumplan los objetivos con un alto nivel de efectividad., además de generar un adecuado ambiente laboral.

El verbo comunicar proviene de la voz latina “comunicare” puesta o poner en común, en su aceptación mas general “comunicación es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir(Flores, 1998). En el caso que nos compete, la información que se maneja entre personal docente, no docente y administrativo debe ser manejada de forma adecuada y transmitida formalmente a través de los canales institucionales, o de manera personal, pero se debe tener en cuenta que aunque las nuevas tecnologías ayudan a que la información llegue más rápido a los colaboradores, de acuerdo con Andrade, (2005) “es necesario que no se pierda la comunicación interpersonal, pues sin esta parte del encuentro personal, la tecnología servirá muy poco” y más aun teniendo en cuenta los principios que maneja el colegio, donde la persona es lo más importante.

### **2.1 Comunicación interna**

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados; en el caso del Gimnasio Iragua se cuenta con tres medios de comunicación tanto verbales como

escritos; el primero es la reunión semanal, el segundo es el correo institucional y el tercero el uso del Whatsapp; es por ello la importancia de hablar de las características de la comunicación la cual puede ser oral y escrita.

Según diferentes autores se puede establecer que:

La comunicación oral es más rápida, genera una retroalimentación y proporciona mayor cantidad de información en menos tiempo. Sin embargo, existe un elevado potencial de distorsión, puesto que la interpretación personal es mayor y más aún cuando la información en el caso del Gimnasio Iragua se transmite a través de las diferentes coordinaciones y jefaturas de área. (ECURED 2015)

Comunicación escrita: Permite que exista un registro de la comunicación permanente, tangible y verificable, lo cual en este caso lo permite el correo institucional, allí el contenido del mensaje es más riguroso, preciso, lógico y claro, pero implica más tiempo tanto para quien lo envía como para quien lo recibe y carece de retroalimentación inmediata, y debido a los horarios nace la dificultad en el uso de la tecnología dentro de la institución, ergo, no existe seguridad de la recepción ni de la interpretación de dicha información. (ECURED, 2015)

Dentro del plan de comunicación interna de cada institución u organización es fundamental que una persona se encargue específicamente de organizar y difundir la información para que exista un menor margen de interpretación, sin dejar de lado que la comunicación es tarea de todos. He aquí una de las dificultades a las cuales se enfrenta el Gimnasio Iragua, pues el área de comunicación ha sufrido cambios tanto en los objetivos como en sus dirigentes.

La comunicación interna en las organizaciones se fundamenta desde hace varios años atrás, con la idea de mejorar los procesos, las actividades cotidianas de la empresa y la comunicación como herramienta fundamental para lograr esos objetivos. De acuerdo con lo anterior, Degot (1998) plantea que: la comunicación interna constituye el sistema nervioso que da cohesión a las organizaciones y permite cooperar y coordinar con sus miembros.

Por su parte y en este sentido, las ventajas de la comunicación interna de acuerdo con EUDE(2015) son:

- Permite a la empresa mantener la coordinación entre sus distintas áreas, contribuyendo a lograr los objetivos estratégicos.
- Ayuda a definir con claridad y exactitud las atribuciones y responsabilidades de cada miembro de la organización, limando roces y colocando a cada persona en un sitio determinado. Cuando alguien no conoce sus responsabilidades o cree que son otras distintas, se llega a un estado de caos difícil de gestionar.
- Facilita la introducción, difusión, aceptación e interiorización de nuevos valores o pautas de comportamiento.
- Favorece las iniciativas y moviliza la creatividad porque los colaboradores se sienten identificados con el proyecto de la empresa, siendo parte activa de él.
- Contribuye a la mejora de la calidad de vida en la empresa y a su clima, aumenta la productividad y hace posible el dicho de que el éxito de las empresas es fruto de las personas que la componen.
- Atenúa los efectos negativos derivados de los rumores: el enemigo público número uno de la comunicación interna.

Cuando ya se establece una adecuada comunicación interna se hace necesario trabajar en la comunicación asertiva, lo cual se reflejará posteriormente en el clima laboral.

## **2.2 Comunicación asertiva**

La comunicación asertiva es entonces una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza. Al ser una institución donde su población es netamente femeninalas relaciones y especialmente la asertividad juega un papel importante, ya que constantemente la información se hace susceptible a diferentes interpretaciones debido a las características específicas del género. Por tal razón, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.

A la hora de entablar un diálogo es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones para que se de manera asertiva. (Adler, 1997, p.1)

- “Tener muy claros los objetivos
- Huir de juicios de intenciones
- Pensar en cómo crear la oportunidad de negociación
- Recordar que siempre hay una segunda oportunidad”.

Para establecer una comunicación asertiva hay que promover espacios de comunicación donde se expresen las inconformidades de buena manera, escuchar al otro y buscar el momento

adecuado, dando cumplimiento a los principios corporativos como el trabajo bien hecho, alegría derivada de confianza de las personas, el cuidado de los detalles, entre otros.

Se hace necesario entonces identificar los elementos que acompañan dicho diálogo para que sea asertivo.

**Elementos visuales:** Para establecer una comunicación asertiva, los elementos visuales constituirán la piedra angular, y en ellos se destacan el contacto visual, la proxémica o distancia corporal, la expresión facial y los gestos, y la postura y movimientos. En adelante se verán cada uno de ellos y su posible impacto en la interacción comunicativa.

Adler (1977) afirma que:

Un contacto visual inadecuado puede denotar ansiedad, deshonestidad, vergüenza, aburrimiento o desconcierto; inclusive cuando los individuos no estén conscientes de la insuficiencia del contacto personal de la otra persona, otros individuos pueden reaccionar inconscientemente de dos maneras: evadiendo o tomando ventaja de la persona que los usa. (pág.2)

Por otro lado, Hybels y Weaver, (1982) señalan que el contacto con los ojos opera de tres maneras distintas que son: demuestra que se presta atención e indica inclusión, muestra la intensidad de un sentimiento y, finalmente, proporciona retroalimentación. (pág.100)

**Elementos vocales:** los elementos vocales no se refieren al contenido de lo que se dice sino a la forma cómo se dicen las cosas, es decir, existe una clara distinción entre la manera que una persona emplea las palabras (comunicación verbal) y cómo emplea su voz.

**Elementos verbales:** Es decisivo en la comunicación la selección del lenguaje que se va a transmitir para lograr una comunicación exitosa (Adler, 1977. p.9). El uso de enunciados completos de forma clara y coherente determinará en gran medida el éxito de la comunicación. Se puede decir que la comunicación interna es una herramienta estratégica que permite que una institución u organización funcione de manera eficaz y pone en práctica la gestión de quien dirige los procesos, la calidad de los mismos y beneficia el ambiente laboral entre sus miembros. Luego de establecer la comunicación asertiva entre los miembros de la institución educativa se mejora el clima laboral. Del cual se hablará a continuación.

### **2.3 Clima laboral**

Para las organizaciones el clima laboral es de gran importancia ya que permite un mejoramiento del ambiente laboral y de esta forma contribuye a alcanzar la visión de la organización y el bienestar integral de los colaboradores tanto docentes como no docentes. El clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

De este punto, Peiro y Prieto (1996) afirman que:

El clima laboral visto como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo a la forma de percibir el ambiente, si bien no

es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones. (Pág. 84)

Litwin (1971), citado por Chiavenato (1992) conceptúa que el clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización, ya que influyen en su comportamiento. (p. 75)

Dentro del clima laboral se encuentra una serie de beneficios que permiten una organización más adecuada para la visión compartida de la institución, tales como (Hall, 1996. p. 57):

- Generan un importante flujo de comunicación en todas las direcciones. En este sentido se destaca la importancia de la comunicación al alentar a los trabajadores a expresar sus opiniones
- Puede conllevar a una mejora de las actitudes debido a que para algunos constituye una oportunidad para expresar lo que se siente y para otros una muestra de interés por el bienestar de los trabajadores.
- Permite identificar necesidades de formación y capacitación, a partir de la información inherente al desempeño de sus trabajadores.

Estos beneficios permiten a los gerentes evaluar las reacciones de los empleados ante los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Así, pueden identificar los problemas que pueden surgir y modificar o reorientar algunos planes de acción para que la comunicación interna genere relaciones y conversaciones asertivas, permitiendo así un buen clima laboral desde

la gestión directiva, en el cual se plantean diferentes estrategias para llegar a cada una de las áreas del la institución.

La gestión directiva se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (MEN. p.27)

Como medio para fortalecer este proceso de la gestión directiva, el presente trabajo establece una serie de flujogramas, los cuales buscan que el proceso de comunicación se dé con mayor facilidad, pese a que en las políticas de comunicación que manejan el colegio se encuentra un organigrama que en ocasiones permite entender los canales de comunicación que se debe seguir en los diferentes procesos.

A esto, Gómez (1997) afirma que el flujograma es importante, ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. El flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento. Por tal razón se utilizará un flujograma por cada proceso, el cual será presentado a los miembros de la institución de manera general para así lograr las metas propuestas en esta estrategia.

### **3. Diseño metodológico**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

De acuerdo con las políticas generales de investigación que tiene la Universidad de la Sabana, el presente trabajo se encuentra ubicado dentro de la investigación científica que desde la perspectiva de la universidad consiste en un proceso de búsqueda y generación de conocimiento en todos los campos del saber y en todos los planos de la realidad mediante el empleo de métodos propios de cada disciplina. La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. (Sampieri, 2006. p. 22)

Dicha investigación implica una actividad intelectual compleja y un estudio riguroso y sistemático, ya sea teórico, experimental o mixto (Stand, 2006, p. 1), con el cual se busca mejorar la comunicación interna del colegio, fortaleciendo así los procesos que se desarrollan.

El tipo de investigación que se ajusta al objetivo es la cualitativa, que trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones (Martínez, 2006. p.128).

De acuerdo con Moreira (2002) la investigación cualitativa es entonces interpretativa, holística, naturalista, participativa, interaccionista simbólica, constructivista, etnográfica, fenomenológica y antropológica. El interés central de esa investigación radica en una interpretación de los significados atribuidos por los sujetos a sus acciones en una realidad

socialmente construida a través de observación participativa, es decir, el investigador queda inmerso en el fenómeno de interés.

En la presente investigación lo que se busca es realizar un plan mejoramiento en la comunicación interna del Gimnasio Iraguay dar a conocer las políticas de comunicación de ASPAEN. De esta forma generar un mayor flujo de información entre toda la comunidad educativa.

Para la realización del presente trabajo se utiliza la investigación cualitativa, la cual estudia el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños, en otras palabras la sociedad; es característica fundamental de este tipo de investigación que al finalizar se puede llegar a una teoría, dependiendo de los estudios realizados se puede plantear o simplemente describir (Lerma, 2004. p.22). Durante el proceso de interpretación de los hechos y datos recolectados, las personas participan activamente, ya que para agrupar los datos el investigador realiza entrevistas abiertas, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción o introspección con grupos o comunidades, en este caso las directivas y el equipo docente de la institución.

El enfoque cualitativo es naturalista porque estudia a los sujetos y objetos dentro de su propio contexto y es también interpretativo, ya que intenta buscar una respuesta a los fenómenos desde los recursos que las personas le entreguen luego de haber entablado una relación de confianza.

En el caso de esta investigación se trabaja en un contexto donde sus principales actores son las personas que trabajan dentro de la institución educativa; sin embargo se busca obtener información sobre lo que se conoce acerca de las políticas de comunicación y cómo es su implementación dentro del colegio, y a partir de esto se aplicarán estrategias de intervención.

De acuerdo con el psicólogo social Kurt Lewin en la década del 40, Kemmis & McTaggart, (1993) ; Elliot (1994) concibió este tipo de investigación como la emprendida por personas, grupos o comunidades que llevan a cabo una actividad colectiva en bien de todos, consistente en una práctica reflexiva social en la que interactúan la teoría y la práctica con miras a establecer cambios apropiados en la situación estudiada y en la que no hay distinción entre lo que se investiga, quien investiga y el proceso de investigación. (Como se cita en Revista OEI, 2002, p.1)

El presente proyecto de investigación acción va a ayudar a que las reflexiones y mejoras que se planteen se lleven a la práctica y que los profesionales que intervienen, mejoren su labor y la institución se fortalezca en sus aspectos que en este momento se encuentran débiles.

La investigación acción debe presentar:

- Planeación, que implica el conocimiento de un aspecto
- La toma de decisiones
- La búsqueda de datos sobre los resultados de las acciones ejecutadas

### 3.2 Conformación del grupo de trabajo

El grupo de trabajo está conformado por dos Licenciadas en Pedagogía Infantil, actualmente estudiantes de la Especialización en Gerencia Educativa y docentes de ASPAEN Gimnasio Iragua, las cuales son responsables de diseñar el plan de mejoramiento en la comunicación interna del colegio y aplicar los instrumentos para la recolección de información, analizando cada uno de los elementos encontrados para poder lograr los objetivos propuestos y enriquecer el proyecto.

El grupo de trabajo está conformado por tres (3) Directivas y las dos (2) investigadoras. A continuación se mostrará la identificación de cada una de ellas.

Tabla 1. *Grupo de trabajo*

<b>NOMBRE</b>	<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>CARGO</b>
MaríaLucíaAlgarra	Abogada Maestría en educación	13 años	Rectora
Erika Pérez	Comunicadora social. Diplomado en comunicación estratégica. Especialización en desarrollo personal y familiar.	5 años	Coordinadora de comunicaciones y alumni
Yenmy Cuellar	Licenciada en pedagogía infantil. Especialista en	13 años	Coordinadora de nivel A

	investigación		
Katherine Aguirre Fonseca	Licenciada en Pedagogía infantil	4 años	Docente de español
Alejandra Pinchao Salas	Licenciada en Pedagogía Infantil	4 años	Directora de grupo y docente de español

La población que se precisó para la investigación está conformada por:

*Tabla 2. Población para la investigación*

<b>NOMBRE</b>	<b>ESTUDIOS</b>	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>
Jazmín Sánchez Mora	Licenciada en lenguaje y estudios socioculturales	10 años
Catalina rubio Blanco	Licenciada en humanidades, lengua castellana y música. Magister en educación en desarrollo cognitivo.	17 años
Beatriz Rodríguez	Licenciada en pedagogía infantil	4 años
Janeth Díaz Moya	Lic. en educación preescolar. Especialista en educación y asesoría familiar	24 años

---

Alba Rangel león	Lic. en idiomas. Magister en inglés.	14 años
Paola Suspes	Lic. en educación. Diplomado en neuropsicología y problemas de aprendizaje	7 años
Mónica salcedo	Lic. en educación física. Magister en educación física	8 años
Adriana Gómez	Odontóloga. Diplomado en teología	6 años
Ximena Melo	Lic. en biología. Diplomado en currículos internacionales	13 años
Nataly Sánchez	Lic. en lenguas modernas	4 años
Claudia Iriarte	Lic. en matemáticas. Lic. en inglés	17 años
Erika Hernández	Lic. en matemáticas	2 años
Martha Romero	Administradora educativa. Magister en recursos humanos	30 años
Rosie rozo Pérez	Lic. en lenguas modernas. Magister en educación	14 años

---

---

Marina Rojas	Lic. en educación especial. Magister en estructura y procesos de aprendizaje	24 años
Flor Edilma Díaz	Lic. en educación preescolar	17 años
Carmiña Logreira	Lic. En educación. Magister en lenguas modernas	35 años
Ana lucia forero	Lic. en pedagogía infantil	10 años
María Paula forero	Lic. en lenguas modernas	2 años
Carolina conde	Lic. en lenguas modernas	15 años
Diana Álvarez	Psicóloga. Especialista en neuropsicología y demencias	10 años
Andrea Pabón	Lic. en educación básica con énfasis en artística. Actualmente	3 meses

---

### 3.3 La Exploración y Preparación del Campo de Acción

El proyecto se realiza con la comunidad educativa del Gimnasio Iragua, específicamente con los docentes de nivel A. En principio se involucra a través de un diagnóstico que se aplica a las 24 docentes, donde se contextualizan los objetivos con la investigación y el tema a tratar; luego se

realizan entrevistas a las directivas sobre el proceso de comunicación interna. Posterior a esta observación y análisis de información, se establece una serie de actividades como: capacitaciones, reuniones y ejercicios lúdicos sobre la comunicación interna, las cuales se realizan los días martes en la de reunión de nivel, ya que en esta franja se encuentran reunidas la mayoría de docentes.

Durante la realización de las actividades, las docentes aportaron diferentes ideas y sugerencias para mejorar la comunicación interna especialmente en el nivel A, sugerencias que fueron recopiladas en las diferentes estrategias establecidas en el plan de mejora.

Luego se sensibilizará a la comunidad educativa por medio de flujogramas que muestren cómo es la comunicación interna en nivel A y cómo se puede mejorar, generando así espacios de construcción cooperativa. Finalmente con las directivas se realizará una presentación del trabajo desarrollado en el presente proyecto para observar las evidencias de un primer acercamiento sobre lo que se busca en cuanto a comunicación interna, y si las estrategias planteadas por las investigadoras fueron viables para mejorar el plan de comunicación se pueden seguir mejorando.

### **3.4 Selección y Muestra**

Se describe la población y muestra a través de un cuadro con las personas que van a intervenir en el proyecto:

Tabla 3. *Selección y muestra*

COMUNIDAD EDUCATIVA

Directivos				Docentes			
P		M		P		M	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
8	100	3	37,5	80	100	26	32,5

### 3.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información

La investigación cualitativa utiliza técnicas para la recolección de datos, las cuales estudian a los sujetos y objetos. Para el presente proyecto se escogieron tres tipos de instrumentos que agrupan dichos datos, los cuales fueron:

- **Lectura y análisis documental:** en la revisión de documentos se logra detectar las definiciones de conceptos clave a trabajar, pero también permite hacer una revisión para descartar si son pertinentes o no para la investigación y el tema que se está desarrollando. Estos documentos permiten al investigador conocer datos relevantes para su trabajo en determinado campo, ya que se basa en los soportes documentales para conocer la realidad social a estudiar. (Schumacher & Sally 2005)
- **Encuesta:** las encuestas son entrevistas a un gran número de personas, utilizando un cuestionario prediseñado. Según autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica. (Malhotra & Naresh, 1999)
- **Entrevista:** la entrevista cualitativa es íntima, flexible y abierta. Se define como una reunión para intercambiar información entre una persona, el entrevistador y la otra, el entrevistado. (Sampieri, 2006)

### 3.6 Técnicas de análisis de información

Se describen las técnicas que se utilizarán para analizar la información obtenida por evento:

- Revisión de documentos institucionales: se realizó la lectura del proyecto educativo institucional, los planes y políticas que están dirigidas desde ASPAEN
- Encuesta: fue aplicada a 26 docentes de nivel A y se realizó un análisis sobre la información recogida.
- Entrevista: fue aplicada a la rectora del colegio, la coordinadora de comunicación y coordinadora de nivel A. Y se realizó un análisis de acuerdo a la información recolectada.

De acuerdo a la encuesta y entrevistas realizadas se establecieron las siguientes categorías en la triangulación de datos, el cual es un procedimiento de control implementado para garantizar la confiabilidad entre los resultados de cualquier investigación. Los resultados que han sido objeto de estrategias de triangulación pueden mostrar más fuerza en su interpretación y construcción que otros que han estado sometidos a un único método (Donolo, 2009).

*Tabla 4. Categorías*

<b>Categorías/Técnicas</b>	<b>Encuestas</b>	<b>Entrevistas</b>
<b>Comunicación</b>	Se observa que la comunicación interna no es asertiva en nivel A	Se observa que el plan de comunicación internadireccionado desde ASPAEN no se ha divulgado con el personal docente de la

		institución.
<b>Relaciones</b>	En cuanto a las relaciones se puede decir que estas se ven afectadas, ya que la información no llega a todas las docentes de la misma manera y en ocasiones las personas que tienen la información no la comparten.	De acuerdo a las políticas de comunicación el personal es quien debe estar enterado de todos los procesos de la institución y al no tener claridad en esto la relación con el directivo y con la misma institución se ve afectada.
<b>Gestión</b>	Las dificultades en la comunicación oportuna causan problemas en el desarrollo de las actividades cotidianas de la institución.	Al no realizar las modificaciones pertinentes al plan de comunicaciones no se ve reflejado una buena gestión en el proceso de comunicación interna.



*Figura 4. Triangulación de Datos.*

A partir del análisis realizado en la institución con las herramientas utilizadas en la recolección de datos para esta investigación (diagnóstico inicial, encuesta, entrevista) se observa que desde el componente directivo según la teoría se centra en el direccionamiento estratégico de la institución, sin embargo es punto clave que todos los miembros de la comunidad educativa

estén bien informados y de esta manera lograr que los procesos de comunicación se lleven a cabo de manera adecuada.

Las encuestas permiten entonces, conocer que las docentes en su cotidianidad son las más afectadas por los procesos de comunicación ya que se da por diferentes medios; sin embargo, tanto las respuestas del entrevistado como las de los encuestados manifiestan que se debe mejorar este proceso comunicativo pero sobre todo debe tener una cabeza que coordine esta área tan importante en una institución u organización, tal como lo menciona la teoría.

La comunicación es un eje transversal a todos los componentes de institución, los docentes y directivos plantean que se tienen las herramientas para lograr alcanzar la meta de mejorar en este aspecto pero no se da el uso adecuado quienes además consideran que no existen planes que mejoren estos procesos, lo anterior según la teoría se debe tener en cuenta una buena gestión y dirección que permita que la información se dé a todos los miembros de la institución tanto a docentes como no docentes de la forma más clara y precisa.

Las preguntas de la entrevista y las encuestas guiadas hacia la percepción de las políticas de comunicación que maneja el Gimnasio Iragua lleva a los grupos de la institución y posteriormente a todo el colegio resultados de esta investigación lograr implementar estrategias para fortalecer la comunicación en uno de los grupos de la institución.

Lo anterior, lleva a otro aspecto importante las relaciones interpersonales si hay buena comunicación hay buenas relaciones, la percepción de las docentes y directivas coinciden en que

se debe fortalecer los principios y su misión y visión no solo como educadoras, sino como personas que hacen parte de una sociedad que se relacionan y conviven.

Se puede concluir que es necesario trabajar fuertemente con docentes y directivos, especialmente en aspectos relacionados con pertenencia y comunicación en el uso adecuado de las herramientas de transmisión de información, y de esta forma poder contribuir al mejoramiento continuo y oportuno de los procesos comunicativos efectuando un cambio y un progreso en la comunidad educativa.

### 3.7 Plan de acción

Se establece el plan de actuación con la intención de mejorar el área prioritaria seleccionada. Se diseña un diagrama que contenga los objetivos, eventos o actividades (ver tabla 5), estrategias, acciones o procesos, responsables y tiempo. En la descripción de las estrategias o de las acciones y procesos se pueden indicar las técnicas e instrumentos. Se elabora un cronograma con las actividades o eventos que se van a realizar y su respectiva ubicación en el tiempo, mes, y semana o día. Se elaboran los indicadores de medición para la evaluación, seguimiento y monitoreo del plan. Se adjuntan las guías o materiales que sustentan cada evento.

*Tabla 5. Plan de acción*

<b>ETAPAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>TITULO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
1	Identificar los factores que afectan la comunicación	<b>Comunicación oral con docentes nivel A</b>	Establecer actividades durante las reuniones del nivel sobre comunicación para	Alejandra Pinchao Katherine Aguirre

---

	<p>interna y crear un plan de mejoramiento para favorecer el flujo de información entre las docentes de nivel A.</p>		<p>generar interés e inquietudes sobre este aspecto tan importante para el cumplimiento de todos los objetivos. (Juegos comunicativos Talleres, Lecturas, Ejercicios de reflexión.)</p>	
2	<p>Diseño e implementación de estrategias para fortalecer el proceso de divulgación de las políticas de comunicación interna.</p>	<p><b>Elaboración de Flujogramas</b></p>	<p>Construir flujogramas.</p>	<p>Alejandra Pinchao Katherine Aguirre</p>
	<p>Mejorar la comunicación asertiva a partir del plan de comunicación direccionado por ASPAEN</p>	<p><b>Diseño plan de mejora</b></p>	<p>Elaborar plan de mejoramiento con la coordinadora de comunicaciones de acuerdo con el plan y las políticas establecidas desde Aspaen</p>	<p>Alejandra Pinchao Katherine Aguirre Erika Pérez</p>

---

Tabla 6. *Cronograma*

<b>FECHA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>Mayo 6 al 6 Junio</b>	<b>Elaboración Marco teórico</b>
<b>Octubre</b>	<b>Implementación estrategia comunicación oral</b>
<b>Octubre</b>	<b>Flujogramas</b>
<b>Noviembre</b>	<b>Diseño plan de mejoramiento</b>

#### **4. Ejecución e Intervención**

El trabajo inició con el diagnóstico que se llevó a cabo dentro del colegio, haciendo uso del proceso de autoevaluación y de las diferentes técnicas como la revisión de información, la encuesta y la entrevista para la recolección de información en comunicación interna, logrando de esta manera recopilar información de los participantes en esta investigación. De esta forma se analizó para establecer juicios sobre los procesos que se llevan a cabo en la institución, en este caso la comunicación interna, después de esto, se permite generar acciones para el objetivo central de esta investigación que es la realización de un plan de mejoramiento.

En el proceso de investigación se encontraron diversos obstáculos que limitaron la profundidad requerida para entender las debilidades en este proceso comunicativo, por esta razón no se tiene la suficiente información por parte de la institución, ya que se observa carencia en la organización adecuada para seguir el proceso comunicativo que es gestionado por ASPAEN quien, como ya se ha mencionado anteriormente, es quien dirige y delega las políticas para las instituciones que hacen parte de esta organización.

Por tanto, es importante seguir trabajando en el plan de comunicación con el fin de que este sea más visible para la comunidad educativa y que se divulgue de tal manera que se articule con el PEI.

Posteriormente, se procede a la ejecución del plan de acción, el cual da inicio con una reunión el día viernes 30 de Octubre en el salón asignado para reuniones, las docentes de nivel A asistieron a la primera actividad de concientización establecida dentro del plan de acción, en la cual se dio inicio con un refrigerio, mientras expresaban sus comentarios frente a las invitaciones para la reunión que se elaboraron con una intención comunicativa para hacer la introducción al tema, luego se realizó una contextualización de todo el planteamiento de la tesis y de los pasos y estrategias que se van a realizar para fortalecer la comunicación interna de la institución.

Posteriormente, se expuso una presentación donde se habló de comunicación, las características, las funciones y las formas de hacerlo de manera asertiva; por consiguiente, se establecieron preguntas por parte de las expositoras y de las asistentes referentes al tema, estas enfocadas a lo que está sucediendo en el colegio con respecto a esta área de mejora, la sesión se

finalizó con la actividad del teléfono rojo, haciendo referencia a los tipos de comunicación de una sola vía, bidireccional ascendente y descendente, entre otros; en el cual se pudo evidenciar una de las debilidades de este aspecto como es la forma de transmitir el mensaje.

## **5. Proyecciones**

### **5.1 Plan de mejoramiento**

El objetivo central de esta investigación es realizar un plan de mejoramiento en comunicación interna el cual permita centrar los procesos comunicativos en la institución, con el objetivo de mejorar el trabajo bien hecho por parte de las docentes y así fortalecer la comunicación interna; ello con el fin de alcanzar los objetivos de los procesos que allí se desarrollan. Se despliega una secuencia de pasos orientados a disminuir las falencias evidenciadas en la institución en cuanto a comunicación interna para poder aportar al estado actual del colegio y mejorar la calidad en los procesos con ayuda de las fortalezas encontradas.

Para mejorar la comunicación interna se proponen las siguientes cinco estrategias:

1. Tener claridad en lo que se va a comunicar.
2. Unificar la vocera de la información de acuerdo al tipo de evento o situación.
3. Definir el medio y el momento de la comunicación día fecha, hora.
4. Identificar y especificar los destinatarios de dicha comunicación para no generar confusión.
5. Verificar la comprensión del mensaje

**Tabla 7. *Plan de mejoramiento***

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	ENCARGADAS	FECHA	INDICADOR DE GESTION
<b>Banco de responsabilidades quien lo delegará, será la coordinadora de nivel</b>	Lograr que todas las docentes estén informadas del desarrollo de las actividades	<p>La coordinadora de nivel delegará responsabilidades comunicativas de acuerdo a las habilidades o características de su equipo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo institucional: estar pendiente de las comunicaciones, circulares e información relacionadas con actividades académicas.</li> <li>• Eventos especiales: el grupo de trabajo encargado deberá transmitir la</li> </ul>	Coordinadora de nivel y docentes	<u>Abril 2016</u>	La encargada verificará a través de un checklist que el 100% de las docentes conozcan la información

		<p>información de acuerdo a la logística de los días y eventos especiales.</p> <p>De esta manera se fortalecerá la comunicación asertiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablero de actividades diarias: el equipo de trabajo divulgará las actividades cotidianas en un lugar visible de la sala.</li> </ul>			
<b>Comité de comunicación</b>	<p>Generar mayor sentido de pertenencia a través del conocimiento de los principios corporativos.</p>	<p>Se realizaran talleres de manera biestral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos comunicativos de construcción de la misión y visión.</li> <li>• Trabajo por equipos para</li> </ul>	Docentes	<u>Marzo de 2016</u>	<p>Asistencia del 80% a las actividades lo cual se verificara con la firma del acta.</p>

		<p>socializar los principios corporativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamica de trabajo por equipo Philip 66 para conocer los objetivos del colegio para el año escolar.</li> </ul>			
<b>Inducción a docentes y administrativas nuevas</b>	Dar a conocer las políticas institucionales al personal nuevo.	En el momento de ingreso de una docente o administrativa nueva al colegio, se entregará adjunto a la carta descriptiva del cargo, información sobre los procesos de comunicación interna y el manual de	Departamento de bienestar.	<u>Enero de 2016</u>	Que el 100% de las docentes y administrativas que ingresan a la institución logren responder una

		convivencia el cual se socializará semanalmente en una tarde de café.			encuesta.
<b>Medios de comunicación</b>	Consolidar el uso del whatsapp como medio de comunicación institucional	Diseñar un buzón de sugerencias llamado “te queremos escuchar” donde podrán escribir sus comentarios acerca del uso del whatsapp como medio de comunicación institucional	<u>Directivas</u>	<u>Enero 2016</u>	Número de sugerencias mensuales
<b>Mesa de diálogo</b>	Verificar los avances de las estrategias establecidas en el plan de mejora.	Entablar diálogo constante entre los directivos y el comité de comunicación de nivel A para evaluar este proceso.	Directivos y docentes	<u>Enero 2016</u>	Número de actas por reunión

Para que la comunicación sea más asertiva y los docentes puedan establecer con mayor facilidad la persona o el área a la cual debe comunicarse en los tres ámbitos planteados en la categorización los cuales son la comunicación, las relaciones y la gestión, se establecen los siguientes flujogramas:

*Figura 5. Flujograma Relaciones*

*Figura 6. Flujograma Comunicación*

*Figura 7. Flujograma Gestión*

Figura 5. Flujograma Relaciones

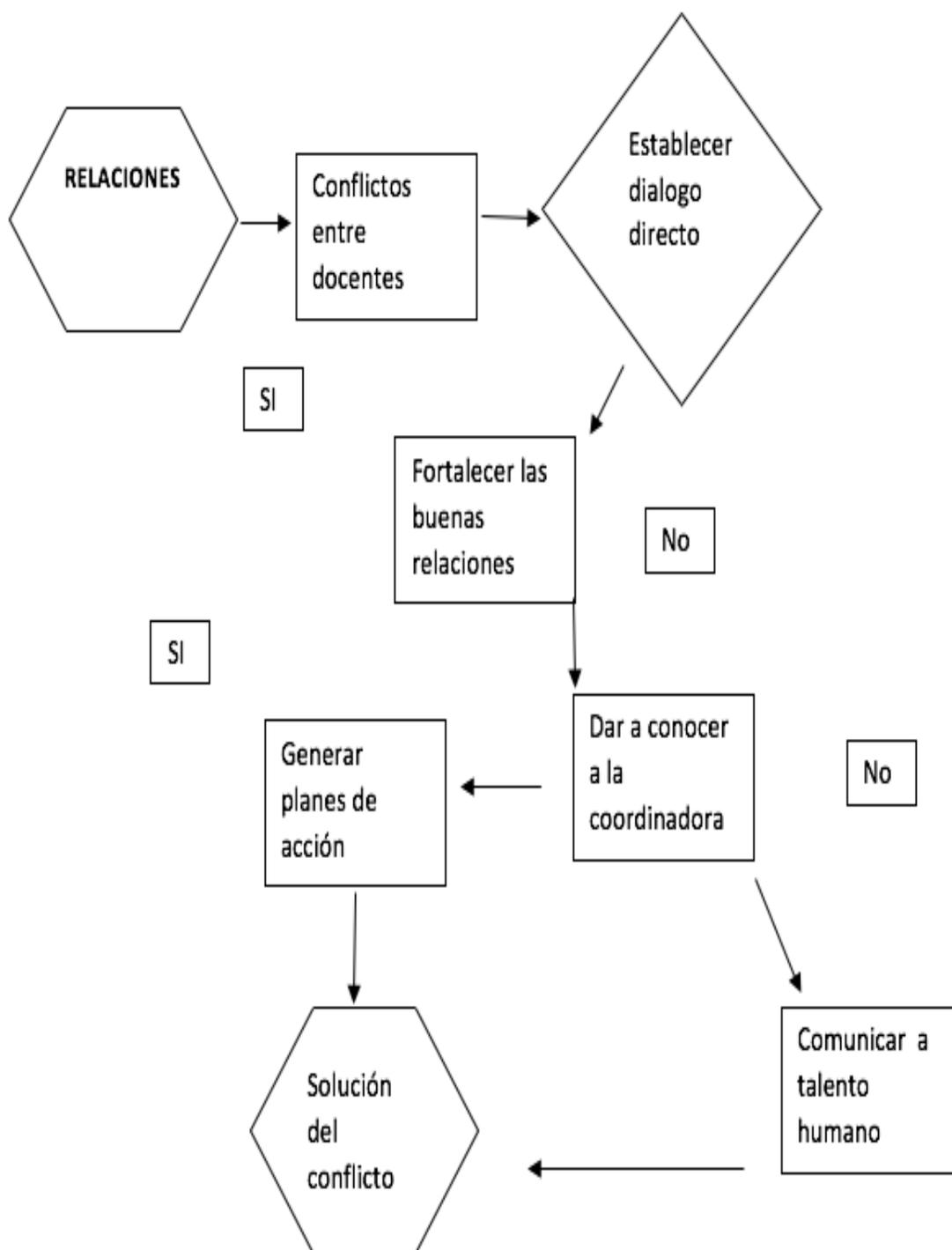


Figura 6. Flujograma Comunicación

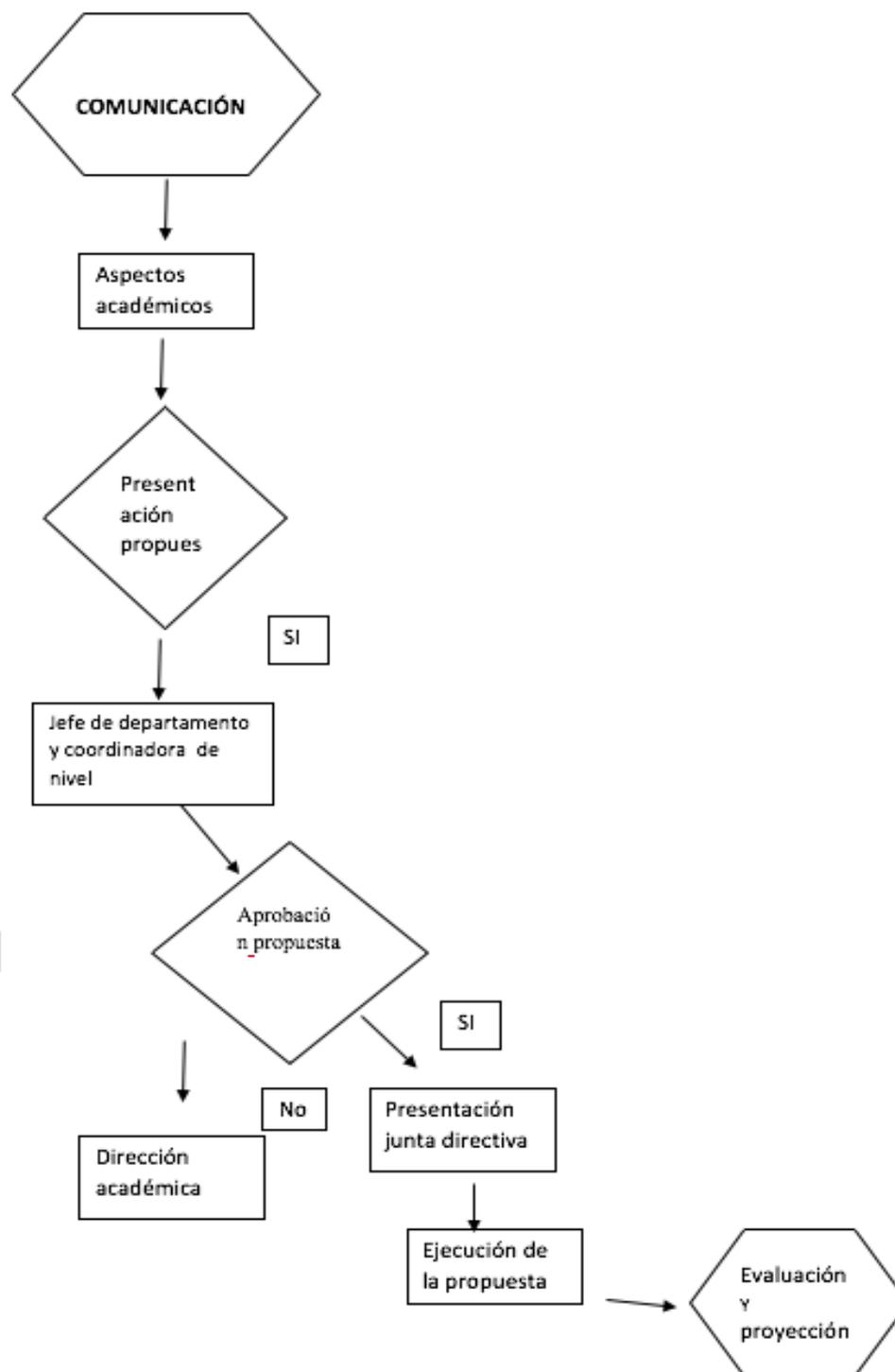
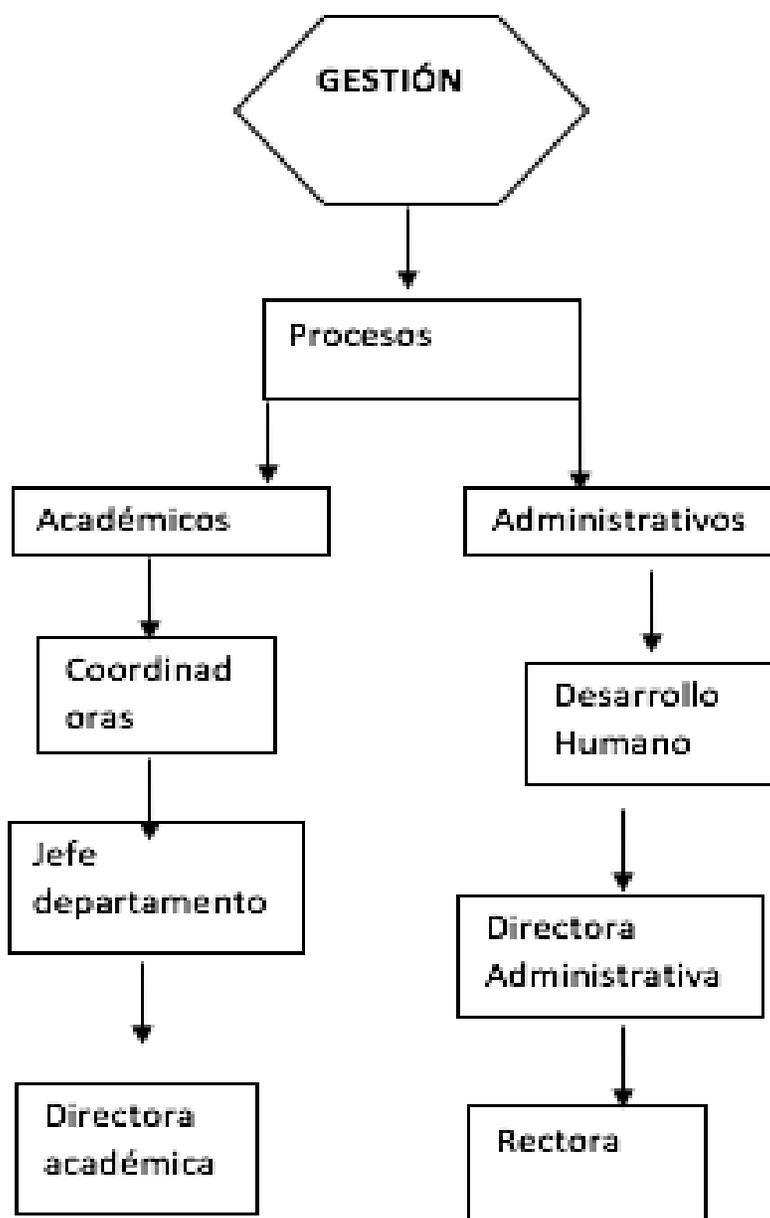


Figura 7. Flujograma Gestión



## 6. Conclusiones

Con la revisión de los diferentes documentos y toda la investigación que se realizó en el presente proyecto, se pudo determinar que ASPAEN Gimnasio Iragua busca cubrir todas las necesidades de la comunidad educativa, y comprender los desafíos y desaciertos que ello implica. Así mismo se pudo evidenciar la oportunidad que el colegio brindó a las investigadoras para crecer profesionalmente en el ámbito directivo y de esta forma poder aportar al desarrollo de los proyectos que se realizan en esta institución, particularmente en un proceso de gestión como lo es la comunicación interna.

La participación de los directivos y docentes fue pieza importante para la ejecución del plan de mejoramiento, cabe resaltar que, en ocasiones, debido a las actividades de la institución no se pudo obtener la información necesaria y el tiempo requerido para trabajar con los docentes fue escaso.

A pesar de ello se evidenció dentro de la sala de nivel A una conciencia más clara sobre los mensajes y la información asertiva que se trasmite día a día, también se generó un mayor sentido de pertenencia por la institución, además de que todos los colaboradores estén engranados a lo que brinda la institución a la comunidad, tal y como lo expresa en su PEI “Iragua deja huella”.

Dentro del proceso se observaron avances significativos en las relaciones interpersonales y laborales de la sala de nivel A y se logró establecer, con las actividades la interacción del grupo y el conocimiento de la comunicación, además de algunas políticas que se trabajan, que era un

campo desconocido para algunas docentes. Dentro de estas actividades se generaron diferentes espacios de expresión de sus percepciones frente a los procesos y nuevas ideas para alimentar el proyecto.

El trabajo fue satisfactorio, puesto que despertó interés por parte de las directivas y de toda la comunidad educativa, se generaron muchas inquietudes con relación al manejo de este proceso comunicativo y cómo esto estaba afectando de muchas maneras el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades tanto académicas como directivas en el colegio.

A partir de la realización de este proyecto la institución ahora cuenta con unas actividades que van a facilitar el manejo de la comunicación interna y un plan de mejora que pueden desarrollar en el próximo año.

Retomando la pregunta guía del presente trabajo la cual fue: ¿Cómo mejorar la comunicación interna en nivel A para que se cumplan las metas y los objetivos propuestos en ASPAEN Gimnasio Iragua? El equipo investigador concluye que la mejor manera para alcanzar los objetivos y metas de una institución es tener sentido de pertenencia por la misma, con el trabajo que se realiza en el aula y en los diferentes espacios, aportar a la continua mejora de procesos tan importantes como lo es la comunicación y tener un hilo conductor entre directivos y docentes, minimizando falencias que puedan presentarse y engrandeciendo las fortalezas y oportunidades para ser cada día mejores en el direccionamiento de una organización de la mejor manera.

Lo anterior solo se logra con una buena gestión directiva que permita implementar nuevas estrategias y generar una constante retroalimentación. El plan de mejora lo que busca es ejecutar nuevas acciones para fortalecer la comunicación en nivel A, establecer un canal de responsabilidades para que desde la coordinación despliegue diferentes herramientas que logren que todos manejen la misma información y puedan acceder a ella.

Al finalizar la elaboración del plan de mejora se puede observar que la clave para lograr una mejor comunicación interna y un mejor desarrollo de los procesos es dar conocer los principios y fines corporativos generando así mayor sentido de pertenencia.

La realización de esta investigación logra generar cambios y transformaciones de pensamiento en las investigadoras del proyecto, como desde la docencia tener también una visión de la labor gerencial. Por otro lado dentro de la investigación se logró comprender los procesos comunicativos que se llevan a cabo en la institución a través de la indagación e investigación que se realizó; también desde nuestro trabajo podemos aportar al mejoramiento de los procesos y responder a las necesidades que tiene su comunidad educativa.

## **Bibliografía**

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna, España.

Aspaen Gimnasio Iragua. (2014). Manual de convivencia. Bogotá.

Aspaen Gimnasio Iragua. (2014) Proyecto Educativo Institucional. Bogotá.

Donolo, D.S. (2009). Triangulación: procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación. Revista Digital Universitaria, 10 (8), art. 53.

Dessler. G. (1993). Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México.

ECURED (2015), Comunicación verbal, Recuperado 8 de junio de 2015 en

[http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n\\_verbal](http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_verbal)

Elizondo M. (1977). Asertividad académica y escucha activa en el ámbito académico, México

Elliot, J. (1994). La investigación acción en educación. Madrid

Fernández, M. (1997). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill México

Flores, G. (1998). Hacia una comunicación administrativa integral. México

Gómez, G (2012) Flujogramas y flujogramas. Informe escrito. Disponible en línea:

<https://docs.google.com/document/d/1->última fecha de revisión: 2 de Diciembre de 2015

Lerma, H. (2004). Metodología de la investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto. Bogotá.

Litwin, (1971). Clima laboral. Trabajo de grado. Disponible

en:<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19649/Capitulo3.pdf> última fecha de revisión: 10 de diciembre de 2015.

La Porte, J. (2005). Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector,

Artículo, Revista palabra clave, medios y sociedad. Disponible en

<http://www.redalyc.org/pdf/649/64901206.pdf> última fecha de revisión: septiembre 22 de 2015

Malhotra, Naresh K. (1997). Investigación de mercados. Mexico

Martinez, F (2002). El cuestionario: un instrumento para la investigación de las ciencias sociales.

Barcelona.

Ministerio de Educación de Colombia, MEN (2008). GUÍA 34.

[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf) última fecha de revisión 15 de Enero de 2016.

Moreira, A. (2002). Investigación en educación en ciencias: métodos cualitativos. Tesis

Programa Internacional de Doctorado en Enseñanza de las Ciencias, Universidad de Burgos

Departamento de Didácticas Específicas Burgos, España. Disponible en línea:

<http://www.if.ufrgs.br/~moreira/metodoscualitativos.pdf> última fecha de revisión: 23 de octubre de 2015

Lewin k, Kemmis & McTaggart, Elliot. 2002. Una variante pedagógica de la investigación-acción

educativa. Revista Iberoamericana de Educación. Disponible en

línea: <http://www.rieoei.org/deloslectores/370Restrepo.PDF> Última fecha de revisión: 15 de Noviembre de 2015

Robbins, S. Comportamiento Organizacional. 8ª edición, Editorial Prentice Hall, 1999. México.

Disponible en línea:

<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf> Última fecha de revisión 11 de junio de 2015

Sampieri, H. (1998). Metodología de la investigación. 4ta edición. Bogotá. Texto disponible en

línea <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19649/Capitulo3.pdf> última fecha de revisión 10 de Junio de 2015

## Anexos

### Anexo 1. Diagnóstico

Las preguntas que van a responder nos servirán como guía para enfocar nuestro proyecto de grado. De antemano les agradecemos su colaboración.

1. ¿Qué fortaleza en cuanto a comunicación institucional observa en el nivel A?

---

---

2. ¿Qué debilidad en cuanto a comunicación institucional se observa en nivel A y qué se puede mejorar?

---

---

3. ¿Cómo está afectando el hecho anterior en el nivel?

---

---

## Anexo 2. Entrevistas.

**Universidad de la Sabana  
Facultad de educación  
Especialización en gerencia educativa**

### ENTREVISTA A DIRECTIVOS

#### Comunicación interna

Nombre: Erika Pérez Estrada

Cargo: Coordinadora de comunicaciones

**1. ¿Existe un plan de comunicación y políticas para el manejo de la información en el colegio?**

Yo llevé en el cargo un mes, aproximadamente, y tengo conocimiento que hay un Manual de comunicación interna que divulga las políticas institucionales. En cuanto al plan de comunicaciones externa no tengo conocimiento que exista, razón por la cual en el momento nos encontramos en la elaboración del plan de comunicaciones, contando con los recursos y necesidades actuales del colegio en comunicación externa. Y en cuanto al plan de comunicación interna, desde el 2011 se ha venido trabajando en un plan que expone las políticas de comunicación entre los empleados de la institución, pero considero que se debe hacer ciertas modificaciones y se debe iniciar un proceso de divulgación entre los empleados, para que se construya una comunicación asertiva y efectiva entre los colaboradores.

**2. ¿Cuáles considera que son las pautas para mejorar la comunicación interna entre el personal docente en el colegio?**

Considero importante en este punto tener en cuenta que el único público interno no es el personal docente sino también el área administrativa, el personal no docente y de servicios generales. Y este precisamente sería un punto a tener en cuenta, llevar a cabo estrategias en las que todo el personal interno del colegio trabaje en equipo con un objetivo en común. Pero para ello se debe buscar que todo el personal del colegio conozca qué hace cada uno de sus miembros, cuidando también nuestras inducciones de personal nuevo.

Dentro del manual de comunicación interna se deben socializar a todo el personal las políticas de comunicación que se deben manejar en: El periódico institucional La Huella, la página web, los medios audiovisuales, las carteleras, el correo institucional, la comunicación verbal, entre otros.

**3. El plan de comunicación tiene en cuenta los aspectos del clima laboral, clima escolar y bienestar docente?**

El plan actual de comunicación interna no tiene en cuenta estos criterios, el que lo tiene en cuenta es el plan de Desarrollo Humano que trabaja todo el plan de formación de empleados y clima laboral.

### ENTREVISTA A DIRECTIVOS

#### Comunicación interna

Nombre: María Lucía Algarra

Cargo: Rectora

**1. ¿Existe un plan de comunicación y políticas para el manejo de la información en el colegio?**

Sí, hay canales de comunicación definidos. Pero hace falta definir las políticas.

**2. ¿Cuáles considera que son las pautas para mejorar la comunicación interna entre el personal docente en el colegio?**

- Definir los canales de comunicación interna
- Desarrollar habilidades comunicativas
- Revisar las políticas

- Comunicar políticas y plan

**3. ¿El plan de comunicación tiene en cuenta los aspectos del clima laboral, clima escolar y bienestar docente?**

Si, debe tenerlo en cuenta.

**Universidad de la sabana  
Facultad de educación  
Especialización en gerencia educativa**

**ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

**Comunicación interna**

Nombre: Yenmy Cuellar

Cargo: Coordinadora nivel A

**1. ¿Existe un plan de comunicación y políticas para el manejo de la información en el colegio?**

Sí, está el portal, el correo electrónico, las reuniones de nivel, la página web, como tal un protocolo de comunicación en nivel A está a cargo de la coordinadora, quien es la encargada de transmitir la información relevante de procedimientos, procesos, logística de lo concerniente al nivel.

**2. ¿Cuáles considera que son las pautas para mejorar la comunicación interna entre el personal docente en el colegio?**

Lo primero es que lean y comprendan la información transmitida.

**3. El plan de comunicación tiene en cuenta los aspectos del clima laboral, clima escolar y bienestar docente?**

- Que la información sea corta con palabras claves y concisas.
- El manejo del chat de nivel A ha sido una buena estrategia; sin embargo es importante que se optimice la información.