

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

El presente trabajo de investigación se orienta a la gestión humana enfocada en la comunicación dentro de las dinámicas organizacionales, teniendo en cuenta que la gestión en toda organización, debe resaltar el factor humano como trascendental en la consolidación de las políticas gerenciales y orientación de las mismas.

La comunicación se desarrolla en todos los ámbitos en que se desenvuelve el ser humano, siendo uno de ellos, la organización. Dentro de las dinámicas comunicativas organizativas se han construido teorías de corte tradicional, con un enfoque objetivista que basa su estructura en el control y en la evaluación, son parte de la realidad social contemporánea, sin embargo, es preciso analizarlas, reorientarlas de manera incluyente, consensuada y dialógica mediante nuevas formas de interpretación de la comunicación organizacional que aportan las Ciencias Sociales, ubicando al hombre como eje central y no como instrumento.

A nivel general las organizaciones se fortalecen por medio del desarrollo y consolidación de estructuras de comunicación, permitiendo que los procesos que se llevan naturalmente en ella, sean más efectivos e integren a todos los miembros de la misma.

En el caso de las instituciones educativas, es apropiado construir conjuntamente acuerdos entre sus miembros con base en la comunicación, en especial para este estudio, afianzar los canales comunicativos entre docentes-docentes y docentes- directivos docentes

que se vean reflejado en el desarrollo del proyecto Educativo Institucional por medio de planes estratégicos que permita consolidar la misión y visión de la institución.

Con relación a la organización desarrolladas Camacho, Martínez & Mendíaz (1999) en su ponencia presentada en el marco de la tercera jornada Andaluza sobre organización y dirección de las instituciones educativas afirman:

Las organizaciones evolucionadas, cualquiera que sea su naturaleza, constituyen complejas estructuras de comunicación. Si bien la esencia de toda organización es el logro de sus metas institucionales (...) su existencia está condicionada, en buena medida, por el buen funcionamiento de los esquemas de comunicación a todos los niveles. Por comunicación organizacional se entiende el conjunto total de mensajes que se intercambian los integrantes de una organización y entre éstos está su entorno (p. 281).

Para el presente estudio se va a tener en cuenta los procesos comunicativos en el grupo docente y directivo docente que se desarrollan en la Institución Educativa Distrital (I.E.D) Colegio Nuevo Chile- Sede B, la misión del colegio es trabajar para la formación integral de niños y jóvenes críticos, democráticos, que respondan a los requerimientos del entorno social, solidarios, líderes en el desarrollo sostenible del ambiente y en la mediación de conflictos. El horizonte institucional del colegio es relevante, ya que a partir de éste se genera la necesidad que los docentes tengan habilidades comunicativas específicas, con características de liderazgo, que manejen las habilidades comunicativas y por ende,

personas que reconozcan en la comunicación un camino hacia la resolución de conflictos, el desarrollo del pensamiento crítico y consolidación de un ambiente democrático, hecho que sin lugar a duda acercará a la institución a seguir sus principios filosóficos y a cumplir con su misión.

Para construir y acordar alternativas que permitan mejorar los canales comunicativos organizacionales, específicamente en el personal docente y directivo-docente, en primera instancia se realizó una fase de observación de las dinámicas que se desarrollan en el grupo docente, dejando las siguientes ideas como punto de partida de este proyecto: dentro de la institución los docentes en su mayoría están comprometidos con su trabajo; se percibe responsabilidad con su labor.

Debido a los horarios y circunstancias académicas no tienen suficientes espacios y tiempos para una comunicación clara y efectiva que fortalezca los procesos académicos y que apunten a la calidad institucional; se presentan inconvenientes debido a la falta de comunicación oportuna y eficaz como carencia de tolerancia con respecto a aceptar las diferencias ideológicas y escasa unión al tomar decisiones que afectan al grupo docente; en síntesis, se está apuntando a un fin específico desde la labor académica, pero está desarticulado dentro de las relaciones humanas, principios de unión y del trabajo en equipo. A esto se suma la naturaleza de la labor que se ejecuta: los docentes manejan altos niveles de estrés, en ocasiones se reacciona de forma muy explosiva, con poco diálogo en situaciones de conflicto, viendo la necesidad de trabajar en la resolución de conflictos generando calidad de vida en los docentes, apuntando a la misión institucional.

A partir de lo observado, se elabora y aplica la primera encuesta a los docentes y directivo docentes¹, con el fin de hacer un diagnóstico de la situación problemática que se pretende abordar (ver anexo 1).

A continuación se describen los resultados que arroja la encuesta a nivel general, resuelta por docentes y el directivo docente:

- a) Reconocimiento del proceso de la comunicación: manifiestan la importancia de la comunicación (efectiva y afectiva) en la labor pedagógica, argumentan que es el eje de los agentes educativos, principal medio de interacción que posibilita transmitir los mensajes a estudiantes, padres de familia y compañeros docentes. Afirman que la comunicación es una herramienta clave para una adecuada convivencia y que de ella depende el éxito de la labor formativa, optimiza tiempos y espacios evitando la improvisación y posibilita el trabajo en equipo.
- b) Relaciones convivenciales entre docentes y directivos docentes: Plantean que la comunicación asertiva es la base de los procesos organizacionales, que influye directamente en el clima institucional, afecta la eficiencia y eficacia de los procesos a nivel administrativo y pedagógico, permite realizar un control y reorientación de los procesos si es necesario. Así mismo, afirman que la buena comunicación es directamente proporcional al crecimiento institucional. Para los compañeros docentes es importante el reconocimiento que puede hacer un directivo docente al escucharlos y reconocerlos como seres humanos.

¹ Encuesta abierta realizada el 07 de Marzo de 2012.

c) Nivel de comunicación que perciben los docentes: Mencionan que es inadecuado, comparten que los canales de comunicación no son los mejores, que existe un alto nivel de información pero no de comunicación; en las reuniones no hay escucha, no se respeta la opinión de los demás, se desenfoca el tema con relativa facilidad, lo que hace que los tiempos no se aprovechen de forma significativa y que los objetivos que se tienen planteados en ocasiones no se cumplan.

d) Entre los problemas que los docentes manifiestan cuando intentan comunicar sus opiniones cabe mencionar:

- Actitud de indiferencia ante las propuestas u opiniones de los compañeros.
- Falta de tolerancia y objetividad frente a las ideas de los demás.
- Escasa atención hacia el docente que se está dirigiendo al público, lo que conlleva falta de respeto por la persona que habla.
- No se toman en cuenta las opiniones de los compañeros.
- Algunos docentes asumen las observaciones a nivel personal.
- Cuando las opiniones son opuestas, implican cambios o requieren algún esfuerzo adicional, se perciben barreras y el canal comunicativo tiende a cerrarse.
- El tiempo para la disertación es muy corto, se recibe mucha información pero no hay tiempo para procesarla.
- Llamados de atención de los directivos docentes sin haber dirigido un saludo a sus compañeros.

e) La comunicación en relación con las metas institucionales: La mayoría de los encuestados piensan que es necesario fortalecer los esquemas comunicativos en el cuerpo docente para poder cumplir con las metas institucionales y de esta forma llevar a cabo el proyecto educativo institucional. Algunos perciben falencias a nivel central, recalcan la dificultad de comunicación entre las sedes A y B, puntualizando que la información que llega no da tiempo de ser procesada y ajustada a la población estudiantil de la sede B. Consideran que el grupo docente no está unido ni está apuntando a un mismo objetivo, por lo tanto no se trabaja en equipo; los esquemas de comunicación tienden a ser superficiales y poco efectivos. Dos personas piensan que los esquemas de comunicación son efectivos y están ajustados a las necesidades institucionales y, por otro lado, algunas expresan la necesidad de hacer el trabajo existiendo o no esquemas adecuados de comunicación.

Con lo anteriormente expuesto se evidencia la necesidad de transformar y mejorar los procesos comunicativos, donde el diálogo y el común acuerdo se tienen en cuenta como alternativas que aportan a la construcción y transformación de la acción comunicativa en el grupo docente y directivo docente del colegio, de esta manera se contribuye al desarrollo de la actividad académica y se reconoce la dinámica comunicativa como un elemento fundamental en el desarrollo de los procesos personales, interpersonales e institucionales.

Posteriormente se elabora y aplica un segundo instrumento de recolección de datos para obtener información más específica del nivel comunicacional existente en la

institución y de las posibles sugerencias planteadas por el grupo docente para dar solución a dicha problemática², teniendo como base una muestra del 100% de la población (ver anexo 2) debido a que el grupo docente de la sede B es pequeño.

Además, se abordan temáticas como el conocimiento de la Misión y la Visión del colegio, la toma de decisiones institucionales y difusión de las mismas, las discusiones entre docentes y/o directivos docentes teniendo en cuenta la frecuencia con la que se presentan, el conocimiento de un manual de funciones para docentes, la motivación y la libertad al expresar las opiniones, el nivel de comunicación existente y, por último, los medios de comunicación que les parecen más propicios para difundir las decisiones, programas y metas institucionales.

A partir de estos resultados obtenidos (ver anexo 3) se puede afirmar que la difusión de la misión y la visión de la institución es adecuada. El 40% de los docentes opina que las decisiones deben ser difundidas y socializadas, esto tiene relación con la frecuencia en que se presentan discusiones, siendo significativo el hecho de que la gran mayoría de las discusiones se presentan por motivos organizacionales (80%). Sin embargo, más de la mitad del grupo docente (60%) expresa que se siente motivado a compartir sus conocimientos y experiencias con los demás, permitiendo concluir que las docentes tienen tolerancia frente a las discusiones o que los datos arrojados no están reflejando la situación real.

El 80% de docentes tiene la percepción de que en la institución se desarrollan buenas prácticas comunicativas en cuanto al trato personal y la libertad de expresión, pero un 73% consideran que la difusión de las decisiones se desarrolla de manera

² Encuesta cerrada aplicada en julio de 2.012.

irregular. Se presentan discusiones y desacuerdos que afectan el clima organizacional y el cumplimiento de objetivos en un nivel medio correspondiente al 40%, evidenciando una contradicción entre la percepción del desarrollo comunicativo individual y el institucional; no existe conciencia por parte de los docentes de la importancia que tiene la difusión de las decisiones del equipo directivo con relación a las buenas prácticas comunicativas al interior de una organización.

Los docentes manifiestan que los medios de comunicación más favorables para difundir las decisiones, programas y proyectos institucionales son:

- Reunión general (100%)
- Comunicados por escrito (87%).
- Página web institucional (87%).
- Sonido interno (87%).
- Consideran menos adecuado el correo electrónico, cartelera en sala de profesores y la reunión por ciclos.

De los datos arrojados se puede concluir que hay problemas a nivel comunicativo en el grupo docente, pero no existe conciencia total de ello, ni el deseo de superar ciertas dificultades, centrandó esta idea en la tendencia contradictoria de los datos arrojados en la encuesta. A continuación se clarifica esta tendencia:

El 93% de los docentes manifiesta que existe un trato respetuoso por parte de compañeros y directivos docentes, mientras que el 38% afirman que hay falta respeto y escucha en las reuniones y actividades de orden comunicativo, por lo tanto alrededor del 35% del grupo encuestado no presenta coherencia de respuestas frente a estas dos preguntas. Sumado a esto, 13% de las docentes y directivo docente participan en la toma de

decisiones institucionales, el 73% afirman que algunas veces difunden las decisiones tomadas, en contraposición el 78% afirma que existen niveles adecuados de comunicación, nuevamente se demuestra falta de concordancia en las respuestas, ya que si existen adecuados niveles de comunicación, las docentes deben conocer las decisiones tomadas en la institución y posteriormente, estas decisiones deberán ser socializadas al grupo docente.

Finalmente se hace evidente la necesidad de buscar alternativas que permitan superar las dificultades anteriormente expresadas y aportar al mejoramiento de la acción comunicativa de la Institución Educativa en mención.

2 ANTECEDENTES

En primer lugar, la problemática se aborda teniendo en cuenta que en la institución educativa no se han desarrollado proyectos o trabajos de investigación que apunten a mejorar los canales comunicativos en el personal docente. Aunque se llevan a cabo talleres una o dos veces al año con empresas que ayudan a mejorar el clima laboral, no se ha desarrollado un proyecto específico con relación a la temática expuesta.

Los primeros estudios sistemáticos a nivel global que se han desarrollado sobre comunicación organizacional datan de la segunda mitad del siglo pasado. Dichos estudios apuntaban a la identificación de los factores de la comunicación organizacional, teniendo como fin mejorar la calidad de los mensajes en el contexto organizacional.

En la Universidad de Granada, el grupo de investigación FORCE (formación centrada en la escuela) adelantó un trabajo de investigación el año 2007³, publicado por Pareja (2011). Este estudio aborda la comunicación organizacional desde la premisa: para que se efectúe el proceso comunicativo, es necesaria la existencia del ser humano, dependiendo de las características de las personas es el tipo de comunicación que se establece, por lo tanto el grupo social caracteriza la comunicación contextualizada. Surgen a partir de los esquemas comunicativos iniciales las formas de comunicación no planificada (espontánea); resalta la dimensión múltiple de la comunicación en la que confluyen aspectos y variables de forma simultánea, lo que conlleva a ordenar y direccionar a través del componente organizacional.

³ *Revista Curriculum y formación del profesorado*, en el artículo denominado: Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: Los vértices de un triángulo equilátero.

Pareja (2011) establece la relación entre la información y la comunicación de la siguiente manera:

Toda la comunicación contiene información, pero no toda información contiene el valor comunicativo. Para que haya comunicación es necesario que exista un sistema compartido de símbolos referentes, de modo que los grandes fracasos de los procesos comunicativos consisten en la no claridad en el significado de los símbolos, cada persona interpreta un evento de forma diferenciada y selecciona los estímulos más compatibles con su aprendizaje, personalidad y expectativas (p. 9).

El autor relaciona la importancia del ser humano dentro de la organización institucional, resaltando la relevancia de los procesos comunicativos (no informativos), así como la necesidad de líderes en las organizaciones que posibiliten el desarrollo humano, afirmando que la escuela es una organización pero con características que la hacen diferente al resto.

Finalmente, en el libro se plantea la necesidad de líderes, agentes de cambio en la escuela que deben acabar con la fuerza de la costumbre, la rutina, las inercias -el propio miedo al cambio- como condicionantes negativos del aprendizaje en las organizaciones y en los individuos. Se debe posibilitar “crecimiento” en torno o cuyo eje sea el proyecto educativo institucional y donde se cultive la educación emocional como base en las relaciones humanas para así posibilitar el equilibrio y afrontar la toma de decisiones como un camino (Pareja, 2011).

Un segundo libro relacionado con la temática que se pretende abarcar es escrito por Dolan y Martin (2004) en su obra *Los diez mandamientos para la dirección de las*

personas. Los autores presentan las relaciones interpersonales desde una perspectiva problematizante, natural en las organizaciones, y cómo desde una dirección o gestión estratégica se pueden superar estas dificultades a partir del proceso comunicativo efectivo. Entre sus mandamientos podemos encontrar: “comunicarás tus ideas e influirás”, “desarrollarás tu proyecto”, “plantearás y resolverás problemas”, “manejarás conflicto como fuente de aprendizaje”, reposando la responsabilidad de aprovechar situaciones de conflicto para generar mecanismos, estrategias y recursos que se usen para su manejo en los líderes institucionales.

En un contexto Nacional, en la Universidad de Medellín Carlos Eduardo Vásquez Cardona (2002) presenta la investigación llamada *Modelo de comunicación corporativa para la Fundación Universitaria de Oriente* donde analiza los problemas que se presentan en la comunicación en esta institución y las consecuencias que traen para el cumplimiento de los objetivos, además de los perjuicios que acarrea a la imagen de la misma y la afectación del clima laboral. Concluye que toda organización debe compartir un esquema comunicativo claro, eficaz y fluido donde estén involucrados todos los miembros de la comunidad, no se dejen vacíos que puedan ser llenados por rumores y se debe generar una imagen corporativa positiva, partiendo del reconocimiento de los atributos de la organización.

Finalmente, en la Universidad Libre Bastos & Molina (2009) han realizado una investigación educativa relacionada con la caracterización del clima organizacional entre docentes y personal de servicios generales del Colegio San José de Calazans. Para desarrollar dicho trabajo investigativo se realizó la recolección de datos con el diseño y aplicación de una encuesta centrándose en dos factores principales: motivación del personal

y las relaciones interpersonales existentes. Posteriormente se interpretaron los resultados basados en la escala de medición de Likert, arrojando las siguientes conclusiones:

- Se evidenciaron falencias en la comunicación en cuanto a la escucha, el debate y los llamados de atención.
- Es difícil la interacción con los compañeros debido a las discusiones de carácter académico y a la no comprensión de parte de todo el personal del horizonte institucional.

3 JUSTIFICACIÓN

La comunicación es la base de las relaciones humanas, es una facultad natural en su desarrollo y evolución; se aprende de forma instintiva, fluye y se modifica con el mismo hombre, está presente en todos los momentos de nuestra vida, lo que hace natural que se presenten problemas o inconvenientes en torno a ella. Debido a esto, existen análisis con relación a este fenómeno y surge la necesidad de realizar nuevos estudios que aporten alternativas de solución a problemas de orden comunicativo y den respuesta a interrogantes que emergen con la misma interacción humana. En relación con lo anterior Daniel Fernando López (2006) plantea:

La ausencia de la comunicación en las relaciones sociales ha definido su propia legitimidad. La guerra, deserción y mortalidad estudiantil, la desmotivación de los empleados, las crisis económicas, la injusticia social, la violencia intrafamiliar, la opinión pública, entre otros, son ejemplos claros de comunicación. Por lo tanto, el *cómo* se debe hacer la comunicación, con el tiempo se va convirtiendo en un conocimiento autónomo, en la carrera hacia el reconocimiento como ciencia por la comunidad científica mundial (p. 23).

Otro planteamiento clave es que la comunicación es una necesidad que está inmersa dentro del desarrollo del ser humano; Cajiao y Sierra (2001) en la propuesta que desarrollaron para la UNICEF- Colombia, establecen:

Para el adulto en general, y el profesional en particular, la habilidad de comunicar lo que ha aprendido es de extrema importancia. No basta atesorar un caudal de conocimiento y de reflexiones si somos incapaces de enriquecer con ellos a otros semejantes (p. 25).

A nivel general las organizaciones se fortalecen por medio del desarrollo y afianzamiento de estructuras de comunicación entre todos sus integrantes. En el caso de las instituciones educativas (que no es una organización común y corriente), es conveniente tener una fuerte estructura de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, en especial para este estudio, reforzar los canales comunicativos entre docentes-docentes y docentes- directivos docentes.

Morín (1991) en su ponencia para el II coloquio internacional de comunicología aborda la importancia de la comunicación dentro de la organización:

No se puede aislar la teoría de la comunicación de una concepción teórica mucho más compleja: la organización. Pero no de cualquier organización, sino de la organización viva y social, la organización fundamentada. Este tipo de organización necesita de la comunicación, también del conocimiento y, eventualmente, de la información (...) por lo tanto las actividades comunicacionales no pueden separarse de las actividades cognoscitivas ni de los comportamientos (p.31).

Así mismo, Cajiao y Sierra (2001) refuerzan lo anteriormente planteado al afirmar que: “Es a través de la comunicación que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social. Es la comunicación, en suma, la forma más plausible de colmar nuestra estricta necesidad de convivencia” (p. 25).

En consecuencia, la organización educativa debe estar fundamentada en la gestión humana, en el reconocimiento del ser humano naturalmente social y por lo tanto comunicador. De esta manera, el desarrollo cognoscitivo de un individuo va de la mano con su desarrollo social, fundamentado a partir de las intercomunicaciones cognoscitivas entre los individuos. El inconveniente que encontramos no sólo en la escuela sino en las sociedades humanas es el lenguaje: transmisor de reglas, tabús, también imágenes, gestos, palabras... es un punto clave en el desarrollo de una organización y un elemento diferenciador entre las organizaciones prósperas y ordenadas.

Según Camacho, Martínez & Mendíaz (1999) en su ponencia presentada en el marco de la Tercera jornada Andaluza sobre organización y dirección de las instituciones educativas:

Las organizaciones evolucionadas, cualquiera que sea su naturaleza, constituyen complejas estructuras de comunicación. Si bien la esencia de toda organización es el logro de sus metas institucionales (...) su existencia está condicionada, en buena medida, por el buen funcionamiento de los esquemas de comunicación a todos los niveles. Por comunicación organizacional se entiende el conjunto total de mensajes que se intercambian los integrantes de una organización y entre éstos está su entorno (p. 281).

El ser humano por naturaleza es un ser social, la mayor parte de su vida desarrolla una acción comunicativa, por lo tanto dentro de todos los ámbitos y entornos que lo envuelven es oportuno reconocer el componente comunicativo como fundamental dentro de la convivencia y la calidad de vida de los individuos, siendo oportuna la búsqueda de alternativas que consoliden procesos comunicativos claros y acertados que contribuyan a las sanas relaciones no solo personales sino laborales.

En el Colegio Nuevo Chile es importante fortalecer la acción comunicativa de los docentes por medio del manejo de técnicas y métodos constructivos que se orienten a la toma de decisiones, resolución de conflictos y manejo de técnicas específicas con base en el común acuerdo, el diálogo y el consenso, de esta forma proyectar las dinámicas comunicacionales del grupo docente en los estudiantes y estimular en ellos el desarrollo de habilidades específicas, de esta manera el colegio cumplirá con su misión: “trabajar para la formación integral de niños y jóvenes críticos, democráticos, que respondan a los requerimientos del entorno social, solidarios, líderes en el desarrollo sostenible del ambiente y en la mediación de conflictos”. Es preciso resaltar este último aspecto ya que en la mediación de conflictos se requiere la presencia de procesos comunicativos con base en el componente axiológico, generando la necesidad de que los docentes vinculados a la institución afiancen las habilidades comunicativas, hecho que sin lugar a duda acercará a la institución a seguir su enfoque y a cumplir con su misión.

Es de interés institucional tanto para docentes como para estudiantes, el desarrollar prácticas específicas que lleven a concretar la misión del colegio a partir de la comunicación, en procura de la mejoría del clima laboral y de la calidad institucional, por medio del afianzamiento de las relaciones personales docentes-docentes y directivos-docentes dentro de la institución. Como resultado, los docentes serán ejemplo activo en los estudiantes, de esta manera el presente trabajo se fundamenta al aportar al alcance de la visión institucional y por ende la misión del colegio.

Además, al optimizar el nivel comunicacional se mejorarán las relaciones inter-laborales, humanizando el ambiente laboral y con ello aportando a la calidad de vida, no sólo de los docentes sino de la comunidad educativa en general. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que los educadores son fundamentales en el desarrollo de la academia, su bienestar físico y mental es importante para guiar los procesos de aprendizaje de los estudiantes y su papel es fundamental dentro de las instituciones educativas, las cuales tienen inmerso el componente comunicativo activo en los procesos sociales y cognitivos.

Esta investigación se fundamenta a nivel institucional a partir de la necesidad que manifiesta el grupo docente de fortalecer los esquemas y las prácticas comunicativas en la institución; sus miembros recalcan la carencia de un auténtico trabajo de equipo para apuntar a objetivos comunes con miras a alcanzar las metas institucionales y a trascender de la simple información a la real acción comunicativa.

Importante mencionar la presencia de una las personas que realiza el estudio como parte del grupo docente de la Institución, observando dificultades a nivel comunicacional en el desarrollo de reuniones, comités, proyectos, actividades académicas y sociales debido a que

se percibe división de los integrantes del grupo docente, desorganización en las reuniones y falta de compromiso en algunas ocasiones hacia las labores asignadas. Sumado a ello, algunos docentes están en actitud de indiferencia y aversión hacia el cambio; no hay voluntad de innovar y aplicar nuevas estrategias de comunicación para agilizar los procesos académicos y administrativos. Esta problemática perjudica a la generalidad del grupo docente, incluyendo a aquellos que no la perciben, afectando el clima laboral institucional y su calidad de vida.

4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera estructurar una propuesta para fortalecer la comunicación organizacional en el cuerpo docente del Colegio Nuevo Chile I.E.D. Sede B de la jornada tarde?

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de gestión humana orientada al mejoramiento de la comunicación organizacional en el grupo docente del Colegio Nuevo Chile I.E.D Sede B de la jornada de la tarde.

5.2 Objetivos específicos

- Identificar las causas que afectan la comunicación organizacional entre los docentes-docentes y docentes-directivos docentes.
- Construir un marco teórico que permita sustentar una propuesta para la solución de los problemas comunicativos en los docentes de la institución.
- Socializar al grupo docente y directivo-docente la propuesta diseñada a partir del diagnóstico de la comunicación organizacional en la institución.

6 MARCO TEÓRICO

6.1 Gestión humana

La gestión humana es un factor al que no siempre se le da la importancia que tiene en las organizaciones para lograr la integración de sus miembros, mejorar su calidad de vida y, de paso, contribuir en las metas institucionales. Se presenta como una herramienta para dinamizar el desarrollo de los proyectos dentro de un contexto de armonía, cooperación y satisfacción de todas las partes involucradas.

Ivancevich, Gibson y Donnelly (2003) afirman que desde el área de gestión humana debe actuarse en la solución de problemas para alcanzar los objetivos organizacionales, pero ello debe hacerse fomentando el desarrollo y la satisfacción de las personas. Añaden que desde los procesos de gestión humana debe evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, lo que implica una concepción del ser humano como algo mucho más importante que un simple “recurso”. Este es un enfoque muy importante desde el punto de vista de las organizaciones educativas, ya que el factor humano está presente en todas las actividades y es el elemento central y vital para alcanzar los objetivos y metas de las instituciones.

Quijano (2007) plantea que la gestión humana es una oportunidad para la Administración en el sentido de que la no universalidad de la teoría y la práctica puede conducir a nuevos caminos y a nuevas formas de acción, así como a avances que tiendan a

disminuir la fragilidad e inconsistencia epistemológica de la Administración y por ende, a la concepción de un ser humano unificado en la teoría y la práctica.

Con el fin de orientar la investigación a un enfoque humanista, se toman los siguientes postulados de Sánchez, García & Zapata (2007): los individuos no pueden ser propiedad de la organización; las actividades de las personas dentro de la organización son voluntarias; las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangibles; el talento humano puede ser perfeccionado mediante la capacitación y el desarrollo; el recurso humano es escaso. Es importante señalar que la aplicación de estos postulados en la práctica, es algo que requiere del compromiso de todos los actores de la institución, quienes deben trabajar en equipo para lograr el aseguramiento de los objetivos institucionales, respetando la humanidad de los miembros de la comunidad.

En otro estudio, Calderón, Naranjo & Álvarez (2007) examinan algunos de los subprocesos de gestión humana como la selección, la formación y la capacitación, el plan de carrera, la evaluación del desempeño y la remuneración, encontrando básicamente lo siguiente:

- La selección del personal en muchas empresas se realiza de forma poco técnica.
- No hay planificación de los procesos de formación.
- La capacitación es considerada como un costo y no como una inversión.
- Los planes de carrera son poco estructurados.
- La evaluación del desempeño es un formalismo y no obedece a una política de gestión humana orientada a la búsqueda de fortalezas y potencialidades, sino de problemas y dificultades.
- La remuneración no es considerada como una variable estratégica de gestión.

De esta manera evidenciamos la relevancia de la gestión humana dentro de las dinámicas de fortalecimiento de la comunicación en una institución, apartándonos de las tesis o teorías en las que el ser humano es visto como un recurso más, susceptible de programación y automatización sino, por el contrario, se acude al reconocimiento de la persona desde su esencia misma, exaltando su capacidad de razonar y reflexionar.

Esta propuesta es una excusa que brinda la oportunidad de proponer alternativas que resalten la labor humana que desarrolla a diario el docente y de igual forma permite aportar en la construcción de un nuevo enfoque de las instituciones educativas, apartándolas de la mirada empresarial.

6.2 Comunicación

Para poder abordar la teoría de la comunicación organizacional, necesariamente se debe indagar acerca de la comunicación a nivel general y de las teorías organizacionales, que son motivo de estudio dentro de las ciencias sociales provenientes de diferentes disciplinas, a saber: sociología, política, psicología social, semiología, historia, filosofía, etnografía, pedagogía, entre otras.

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento que tiene una persona con otra, es una manera de establecer contacto con los otros por medio de ideas, hechos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de comprensión entre las personas de modo tal que puedan compartir lo que conocen, implica la participación de dos personas - un emisor y un receptor-, una persona sola no puede desarrollar un proceso de

comunicación, con el receptor se logra concretar el acto comunicativo; la comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que dice el emisor (López, 2007).

Robbins (1995) en el extenso estudio que realizó acerca del comportamiento organizacional y, por lo tanto, los procesos comunicativos dentro una organización, afirma que no hay un grupo que pueda sobrevivir sin la comunicación: la transmisión de significado entre sus integrantes, además de la transferencia, la comunicación ha de incluir la comprensión del significado.

La comunicación es un elemento fundamental en el desarrollo del ser humano a nivel de todas las dimensiones que lo caracterizan como ser social, por naturaleza ubicado dentro de una cultura y un sistema político natural. Arrieta (1991), en su libro *El proceso de la comunicación* menciona el postulado de David k. Berlo cuando aborda este tópico:

Nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea. Más exactamente, nuestro principal propósito consiste más en reducir las probabilidades que en dominarlas. Nuestro objetivo básico en las comunicaciones es convertirnos en agentes efectivos. Es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de modo tal que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces de tomar decisiones llegado el caso (p.22).

Desde el punto de vista de este autor, se ve la comunicación como un fin y medio para interactuar con el mundo y quizás obtener éxito a partir de la interacción antes mencionada. Es así como la comunicación es tomada como medio y fin para actuar con el mundo y

quizás obtener éxito en la esfera política, social y económica, en los contextos de las asociaciones, comunidades y organizaciones; esto suele depender en gran medida de las habilidades de quienes las constituyen para transmitir tanto sus pensamientos como sus deseos, sentimientos y emociones, para lograr el objetivo determinado en primer momento.

López (2007) aborda el concepto de comunicación desde la etimología misma, afirma que la palabra comunicación viene del latín *communicatiouna-onis*, que significa poner en común algo, con la implicación de pasar mediante un código establecido y ser reconocido por una comunidad de personas. Este proceso refleja la evolución del entendimiento más allá de la decodificación de códigos, en donde la comunicación se convierte en la interrelación de lo individual para la consolidación de lo social, como dimensión teleológica. Este mismo autor señala el aporte que hace la comunicación en la estructuración histórica de la sociedad, en donde se fusionan conocimiento y lenguaje para el desarrollo y surgimiento de la actividad comunicativa, “donde no basta la mera acción comunicativa como acto, sino que obliga a la relación comunicativa” (p. 24).

Piccinni y Nethol (1992, citados en López, 2007) abordan la comunicación como un puente entre las convicciones personales y las organizacionales a partir de una visión mediadora y crítica: “la comunicación no es necesariamente la instrumentación de medios, sino una estrategia basada en el esquema dialogal y crítico que posibilita a los miembros de un grupo establecer una íntima relación entre convicciones y signos” (p. 25).

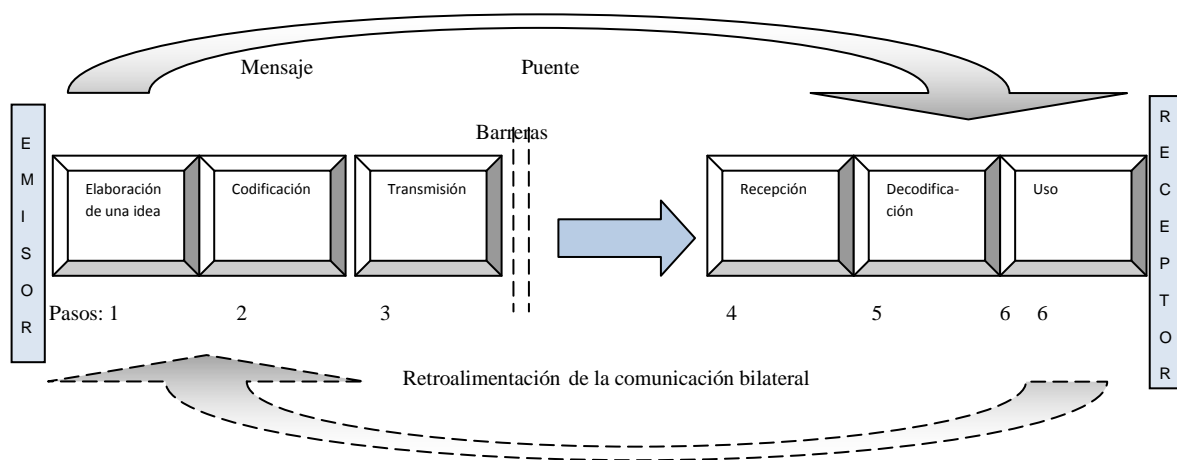
Por otro lado, Davis (1999) aborda el concepto con un enfoque administrativo y plantea la metáfora del cuello de botella de la comunicación. Propone que todos los actos de gerencia deben pasar por el cuello de botella de la comunicación, asocia la pertinencia de

la comunicación con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y una mayor satisfacción en el empleo.

6.2.1 El proceso de la comunicación

Davis (1999) define la comunicación como el “método mediante el cual se pone en contacto un receptor por medio de un mensaje” (p. 426). En este proceso el autor propone 6 pasos en el desarrollo del proceso comunicativo (ver figura 1).

Figura 1. El proceso de comunicación



Fuente: DAVIS, Keith. Human Behavior at work. U.S.A. Mc Graw Hill, 1999, p. 427.

A continuación se puntualizan los pasos que propone Davis en el proceso comunicativo, resaltando su claridad y pertinencia en el presente estudio.

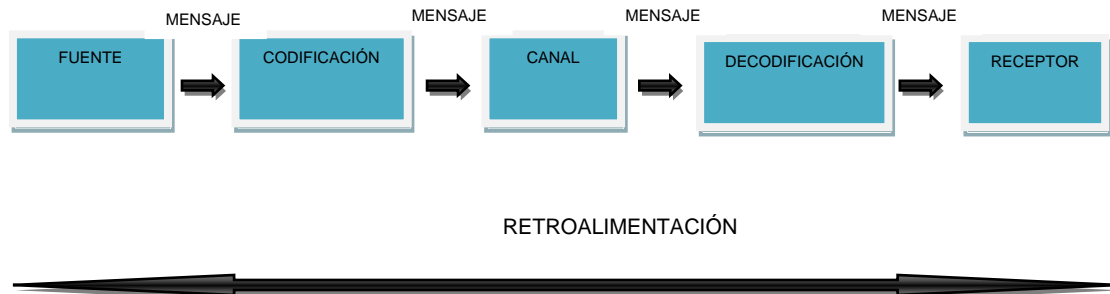
- *Paso 1: Elaboración de una idea.* El emisor elabora una idea que desea transmitir, es lo ideal en el momento de la comunicación, pensar lo que se quiere comunicar.
- *Paso 2: Codificación.* Consiste en codificar la idea en palabras u otros símbolos adecuados en el proceso comunicativo; el emisor determina el método de transmisión para organizar las palabras y los símbolos en forma adecuada, generalmente se utiliza el método de comunicación verbal.
- *Paso 3: Transmisión.* Mediante el método elegido se da a conocer el mensaje, los emisores deben esforzarse por mantener sus canales de comunicación libres de barreras para que sus mensajes lleguen oportunamente a los receptores y capten su atención.
- *Paso 4: Recepción.* La otra persona (receptor) recibe el mensaje, está atento a recibir el mensaje, si el receptor no actúa, el mensaje se perderá.
- *Paso 5: Decodificación.* Este paso tiene como objetivo comprender el mensaje (ocurre solamente en la mente del receptor); el emisor desea que sea comprendido el mensaje que está transmitiendo. El receptor normalmente intenta entender el mensaje, pero en ocasiones no se consigue, no bastan las mejores intenciones, *el receptor puede no comprender con exactitud lo que se le quiere transmitir* porque las percepciones de ambos son distintas. La comunicación no tiene éxito si no genera comprensión.
- *Paso 6: Uso.* El receptor utiliza el mensaje recibido, se puede hacer caso omiso a éste, ejecutar la tarea asignada, almacenar la información proporcionada o hacer otras cosas.

Siguiendo con el rastreo teórico, Robbins (1995) concibe la comunicación como un proceso o flujo y plantea el modelo que se ilustra en la figura 2:

El mensaje se origina en la fuente (el emisor) y llega a un receptor. Está codificado (convertido en forma simbólica) y se transmite a través de un medio (canal) al receptor,

quien traduce (descifra) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una *comunicación de significado* entre personas (p. 211).

Figura 2. Modelo del proceso de comunicación



Robbins Stephen. (1995). *Organizational Behavior: Concepts, controversies and applications*. Prentice Hall, U.S.A.

Según el autor, existen cuatro condiciones que afectan el cifrado del mensaje: habilidad, actitud, conocimiento y sistema sociocultural. A su vez, Robbins (1995) enfoca la comunicación en un concepto de *eficacia global* que comprende las habilidades del habla, lectura, escucha y razonamiento⁴. El conocimiento, de alguna manera, limita la actividad comunicativa: no se puede comunicar algo que no se sabe, si el conocimiento es demasiado vasto quizás, el receptor no entienda el mensaje. En el mensaje influyen el código o grupo de símbolos con que se transmite el significado, el contenido del mensaje y las decisiones que toma la fuente al seleccionar y organizar los códigos y el contenido. Los canales

⁴ Aunque el autor maneja un enfoque empresarial, resulta importante su planteamiento al mencionar las habilidades que se desarrollan en la parte comunicacional. Cabe resaltar que no tiene en cuenta la habilidad de la escritura dentro de los procesos comunicativos, lo cual omite una habilidad de suma importancia para consolidar los mismos.

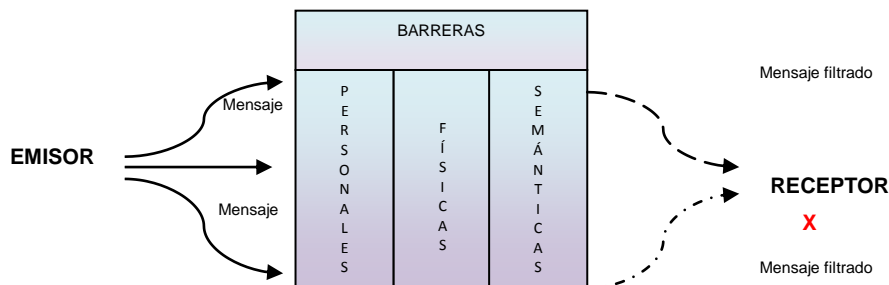
formales están establecidos por la organización y se transmiten mensajes referentes a las actividades de los miembros conexas con su trabajo. Suelen seguir la red de autoridad en el interior de la empresa⁵.

Siguiendo el estudio de Robbins (1995), éste clasifica las modalidades de los mensajes, entre ellas las de índole personal o social que siguen los canales informales en la organización⁶.

6.2.2 Barreras en la comunicación

Davis (1999) define las barreras comunicativas como las interferencias que pueden existir en el proceso de comunicación y que no permiten la comprensión del receptor. Las clasifica en tres tipos: barreras personales, físicas y semánticas (figura 3).

Figura 3. Barreras comunicativas



Fuente: DAVIS, K. (1999). Human behavior at work. United States. Mc Graw Hill Book Co. p.429

⁵ Debido a la imposición de los canales comunicativos pierde sentido la acción comunicativa, ocasionando que se convierta en un requisito más de permanencia dentro de la organización.

⁶ En los procesos comunicativos no formales y en consecuencia espontáneos, se presenta la real acción comunicativa al interior de una organización. Cuando se pretende diagnosticar el componente comunicacional en un pequeño grupo social, es asertivo analizar los procesos comunicativos no formales y naturales.

- *Barreras personales*: Son interferencias de comunicación que surgen debido a emociones humanas, valores y hábitos de escucha deficiente. Implican una distancia psicológica entre las personas.
- *Barreras físicas*: Son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente en el que ésta se desarrolla.
- *Barreras semánticas*: Se originan en las limitaciones de símbolos utilizados en la comunicación; la persona escoge uno entre varios símbolos y en ocasiones escoge el equivocado y se produce un fallo en el proceso comunicativo.

Se tiene en cuenta la presente clasificación para el desarrollo de este estudio debido a que refleja dificultades que surgen en la comunicación al interior de una organización, siendo posible la adaptación de las mismas hacia una mirada humanista, importante en los procesos educativos, que por naturaleza tienden a la humanización.

Además, todo acto educativo es inherente al proceso de comunicación; refiriéndose a esto Moreno (2004) afirma: “la comunicación incide en la apropiación y organización que el aprendiz hace del mundo; es a partir del contacto con el otro o con los otros que puede desplegar habilidades y conocimientos mediante los cuales se adquiere estatura humana”. Lo anterior refuerza y consolida la relación docente-alumno y todas las posibles relaciones comunicativas que se generen en torno al campo educativo y la organización a nivel general, haciendo relevante la aclaración epistemológica de la comunicación a nivel de las organizaciones.

6.3 Comunicación organizacional

La comunicación es una actividad que siempre está presente debido a que constituye el medio por el cual las personas se relacionan unas con otras, necesario en la organización como componente vital para la misma. Así mismo, la comunicación organizacional es un subcampo de la disciplina de la comunicación que deriva de la sociología de la organización, la psicología organizacional y la comunicación pública.

Para poder ubicar el enfoque y las disciplinas desde las cuales se va a abordar la comunicación organizacional en la presente investigación, es necesario señalar, en primer lugar, que dicho estudio es diverso teóricamente a pesar de que en sus orígenes (terreno práctico) haya tenido un enfoque derivado de la sociología funcionalista, el estructuralismo y, en general, de enfoques objetivistas del discurso administrativo. Dicho discurso asume como principios rectores de su desarrollo los supuestos y categorías de las teorías tradicionales de las organizaciones, es decir, de aquellas que se orientan por los requerimientos de control *managerial*⁷ como la estructuración normativa y la evaluación de los procesos colectivos según el criterio de costo y beneficio.

Por tanto, es necesario orientar el análisis hacia las nuevas perspectivas interpretativas de las Ciencias Sociales. Rafael Ávila (2004) hizo un estudio crítico de la comunicación organizacional anteriormente planteada, propone la necesidad de realizar un cambio de enfoque sobre el tema: “desde la década de los setenta esta situación se ha acentuado—debido sobre todo a iniciativas de agrupaciones como el European Group of Organization

⁷ Término derivado del concepto *management*, que en administración se refiere a la organización estructural de una empresa. Traducción literal del inglés: *administrador*.

Studies—, advirtiéndose la imposibilidad de reducir la complejidad del horizonte teórico a una sola corriente o discurso dominante” (p.71).

Siguiendo con el rastreo teórico que hace Ávila para orientar el estudio de las teorías de la organización, se hace necesario retomar lo que plantearon Clegg & Dunkerley (1977, citados en Ávila, 2004) para sustentar el cambio de perspectiva que deriva en un enfoque interdisciplinario: “Es claro que hablar de un cuerpo de *teoría organizacional* es referirse a un campo de conocimientos que, por razones pragmáticas, se ha desarrollado irregular y ateóricamente” (p.72).

Otro de los teóricos que aportó en este cambio de perspectiva es Braverman (1991, citado en Ávila, 2004) quien afirma:

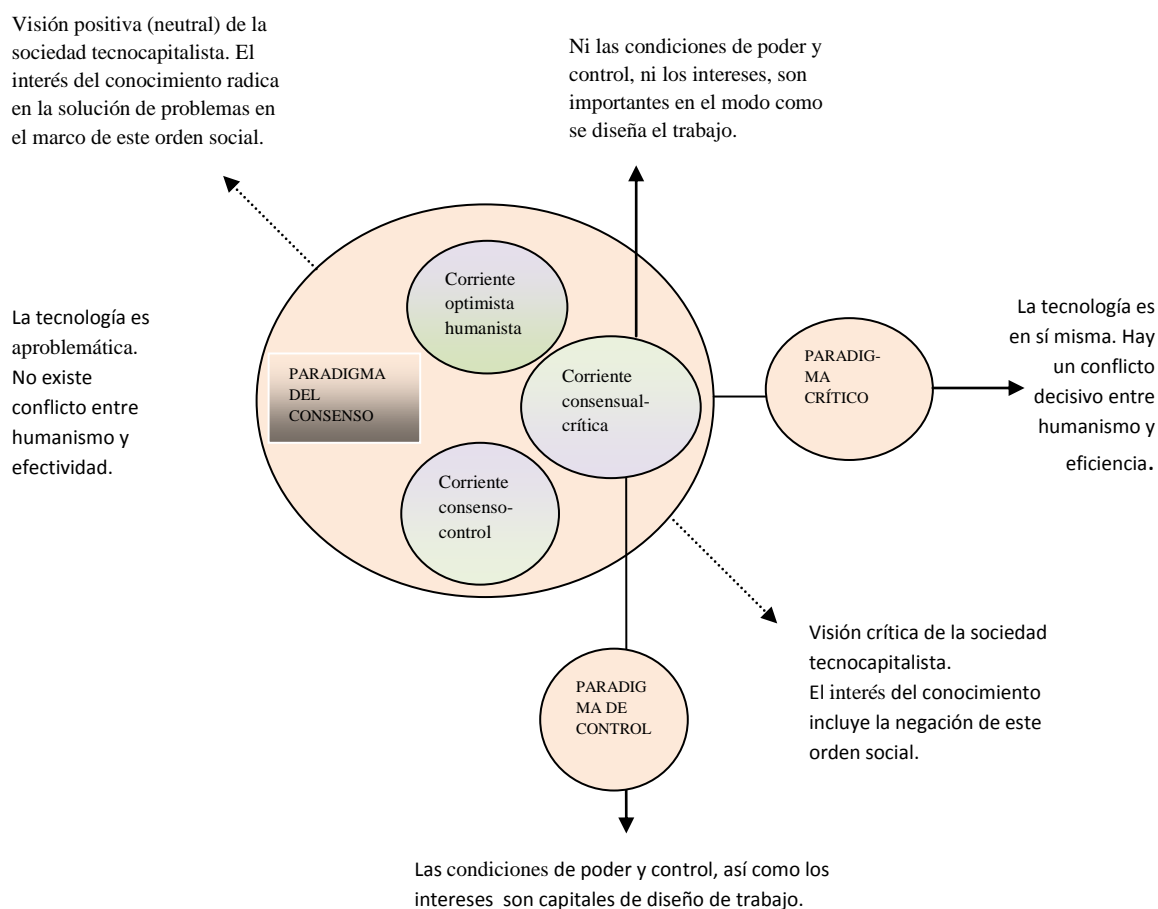
El privilegio que concedió al estudio de las relaciones de producción, le llevó a formular su tesis de que especialmente durante el siglo XX el proceso de trabajo se convirtió en una serie de fases monótonas, estrechamente controladas e hiperespecializadas, en desmedro de las habilidades intelectuales de los trabajadores y en favor de un desplazamiento de la subjetividad en su contenido y aplicación (p.72).

Lo anterior permite evidenciar y reafirmar que el enfoque de los estudios de la comunicación organizacional y concretamente de la teoría de las organizaciones, parten de la interdisciplinaridad y de la multiplicidad de discursos de las ciencias sociales.

Ávila también presenta una propuesta compleja que fue formulada por Mats Alvesson en 1987 en sus estudios sobre las organizaciones de trabajo que contemplaban la teoría

organizacional; en ésta se plantearon tres orientaciones paradigmáticas: *de consenso*, *de control* y *crítico* (ver figura 4).

Figura 4. Representación gráfica de las dimensiones paradigmáticas.



Fuente: ÁVILA, Rafael (2004). *Crítica de la Comunicación organizacional*. México: Consejo Nacional para la investigación de las ciencias de la comunicación: Universidad Autónoma de México.

En un intento de ubicar el presente trabajo de investigación dentro de un paradigma, es oportuno ubicarlo en el *paradigma crítico*, el cual es definido por Ávila (2004) de la siguiente manera: “el paradigma crítico también concibe la vida social como esencialmente

conflictivo, pero su enfoque principal no son los medios de producción sino la «ideología» y la «racionalidad» –respecto a la posición entre razón humanística-social y técnico-económica” (p. 73). Pese a lo anterior, tuvieron que pasar varios años para que el fin de la uniformidad artificial (teoría tradicional de las organizaciones) se hiciera evidente.

Por tanto, los aportes provenientes de disciplinas como la sociología, la antropología y la filosofía han significado un necesario contrapeso a la imagería técnica del *management* y su correlato tecnocrático, lo que permite plantear el enfoque interdisciplinario de la teoría de las organizaciones. Esta nueva perspectiva es un discurso propositivo, sobrio porque se apoya en otros discursos, lecturas y enunciaciones. Con relación a esta nueva perspectiva Ávila (2004) afirma que gana terreno en la teoría de las organizaciones:

Al advertir que el objeto carece de centro, revelan los innumerables espacios vacíos que el discurso dominante ha dejado y que se han de acometer para hacerlos inteligibles: indeterminación, poder simbólico, fragmentación cultural, multivocidad de propósitos, cruce de racionalidades, ambigüedad de estructura y acción (p.84).

Es, por lo tanto, una necesidad replantear el discurso en torno a la comunicación dentro de la organización y trascender del discurso a la acción comunicativa, llenando estos espacios vacíos que el discurso dominante deja, generando una reconstrucción de la comunicación organizacional con un enfoque humanístico, de la mano de una “ideología propia” y de la “racionalidad”.

A continuación se plantea la teoría de la acción comunicativa, principio de la teoría de la sociedad, que se esfuerza por dar razón de los cánones críticos a los que alude y son fundamentales en el enfoque del presente estudio.

6.4 Acción comunicativa

Uno de los más grandes filósofos contemporáneos y que ha realizado un estudio meta-teórico relacionado con la acción comunicativa es el alemán Jürgen Habermas. En su teoría él relaciona directamente la comunicación con la vida social, señala que es el principio de una teoría social con la que se puede dar respuesta a las paradojas de la modernidad. El autor explica el tipo de patologías sociales que hoy se tornan cada vez más notorias, afirmando que los ámbitos de acción comunicativamente estructurados quedan sometidos a los sistemas de acción organizados formalmente que se han vuelto autónomos (Habermas, 2003). Esta idea cuestiona directamente el enfoque empresarial que se le ha dado a la comunicación, donde se desarrolla una estructura y un modelo comunicativo impuesto previamente, que busca el cumplimiento de la planeación institucional olvidando el fin de todo proceso comunicativo.

El concepto de acción comunicativa reconoce el lenguaje como un medio de entendimiento en que hablantes y oyentes se refieren, desde el horizonte pre-interpretado que el mundo de la vida representa, simultáneamente a algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo, para negociar definiciones de la situación que pueden ser compartidas por tal razón (Schütze, 1975 citado en Habermas, 2003). Por lo tanto, los procesos de comunicación están directamente relacionados con el entorno y el

concepto de modernidad. Dichos procesos están influenciados estrechamente por los paradigmas de la modernidad y dan razón al concepto de organización como lo plantea Morín (1991) al enlazar la teoría de la comunicación con la organización viva y social, la organización fundamentada, que necesita de la comunicación, del conocimiento y, eventualmente, de la información.

Se pretende abarcar la comunicación desde el ámbito organizacional para el desarrollo de verdaderos procesos comunicativos, tomando los objetivos de la organización como un medio para la consolidación de una acción comunicativa que aborde al lenguaje como un medio de entendimiento lingüístico y como un mecanismo de coordinación de la acción.

La realidad de la acción comunicativa está dirigida al entendimiento en el sentido de un proceso cooperativo de interpretación; se acuerdan valores, normas por tradición, que aseguran la integración social, no siendo una casualidad la identificación de las dinámicas comunicativas organizacionales con la idea anteriormente descrita. A esto se refiere Habermas (2003) de la siguiente forma: “aprovechándose de una práctica cotidiana que ya se ha vuelto hábito, utiliza disimuladamente al otro para sus fines, es decir, que lo introduce , empleando medios lingüísticos , a comportarse como él desea, instrumentalizándolo así para el éxito de su propia acción” (p. 370). Y a lo que Austin (1972, citado por Habermas, 2003) denomina *actos de habla ligados* por las instituciones o normas de acción; añade que “los actos de habla funcionan como mecanismos de coordinación de otras acciones” (p. 377).

Lo anterior permite sustentar la idea relacionada con la manipulación de la que es víctima la acción comunicativa, la cual se orienta hacia el alcance de las metas institucionales, abandonando cualquier orientación comunicativa real, manejando el uso

del lenguaje y de las acciones sociales. La propuesta que hace Habermas (2003) es el desarrollo de una acción comunicativa orientada al entendimiento a partir de un acuerdo alcanzado “comunicativamente” con una base racional; es decir, no puede venir impuesto por ninguna de las partes, en donde se desarrolle una acción comunicativa en la que los participantes persiguen sin reservas fines “ilocucionarios”⁸ con el propósito de llegar a un acuerdo que sirva de base a una coordinación concretada de los planes de acción individuales.

6.4.1 La comunicación y las relaciones en la organización

A pesar de la cantidad de barreras existentes entre las personas y grupos dentro de las organizaciones, siempre será mejor la comunicación abierta que la comunicación restringida. Es necesario tratar de mejorar los canales comunicativos siempre que sea posible, el trabajo que al interior de las organizaciones sería imposible sin la comunicación; solamente cuando éstas logran una comunicación efectiva se convierten en promotoras del desarrollo de sus miembros y del trabajo en equipo, requisito indispensable para el establecimiento de alianzas estratégicas inter e intrainstitucionales.

Susana González Reyna (2004), en el comentario que realiza en la presentación del libro de Arrieta González afirma:

⁸ Habermas se refiere a la clasificación que hace Austin (1962) de emplear el lenguaje orientado al entendimiento, distinguiendo entre ilocución y perlocución. Con el acto ilocucionario el agente realiza una acción diciendo algo y con los actos perlocucionarios el hablante busca causar efectos sobre sus oyentes.

El concepto de comunicación siempre estará unido al de grupo social u organización social, de ahí que pueda decirse que la comunicación organizacional nace con el grupo social. Sin embargo, el concepto de comunicación unido al de organización nace con el interés por estudiar sistemáticamente la forma en que se lleva a cabo la comunicación al interior de las organizaciones en la sociedad moderna (p 13).

Por lo tanto, el propósito de la comunicación organizacional es mejorar la calidad de los mensajes intercambiados entre los miembros de las organizaciones y de éstos con el público externo con el fin de que la organización cumpla eficazmente sus metas.

6.5 Comportamiento organizacional

El grupo docente de una institución hace parte de una organización donde convergen profesiones de diferentes disciplinas académicas, trabajando juntos para lograr objetivos en común. De esta manera cada docente trabaja de forma cooperativa, entendiendo las facultades individuales de cada miembro para mejorar en los procesos académicos y convivenciales en la actividad docente.

Uno de los teóricos que ha estudiado el comportamiento en las organizaciones es Robbins; es necesario tener en cuenta sus teorías debido a lo que sus estudios representan en el campo organizacional. Él manifiesta que todos somos estudiosos del comportamiento, dado que casi toda la vida hemos interpretado a los demás, pero se comete el error de acudir a la intuición y no a los hechos (Robbins, 1995). El autor no comparte el acudir a la

intuición y al sentido común para el estudio del comportamiento en la organización, reafirma su enfoque funcionalista. Por el contrario, desde el enfoque se plantea para este estudio, resulta importante recurrir a la intuición y al sentido común debido a que el conocimiento intuitivo deriva de los sentimientos y permite el desarrollo de la capacidad de aprehender los significados sociales en un contexto social (Bruyng, 1966, citado en Deslauries, 1989) y la intuición constituye una forma de pensamiento a-causal, una manera de explicación que pone el acento sobre el establecimiento de las relaciones significativas (Deslauries, 1989). Por lo anterior, no vamos a excluir la intuición y el sentido común en el presente estudio.

Robbins (1995) define el comportamiento organizacional como una disciplina que estudia el influjo que los individuos, los grupos y la estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, con el propósito de aumentar la eficiencia a través de la aplicación de esos conocimientos. Esta disciplina plantea tres determinantes de la conducta: los individuos, los grupos y la estructura.

La teoría de Robbins hace un estudio sistemático de los fenómenos de causa y efecto, esto hace que examinemos la conducta dentro de un contexto relacionado con el desempeño, es decir, en cuanto favorece la eficacia o el éxito en la obtención de los resultados deseables desde el punto de vista de la empresa, o de una institución educativa para el caso de la presente investigación, teniendo en cuenta variables como la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y proceso del grupo, el aprendizaje, el desarrollo de actitudes y la percepción.

Según Robbins (1995), el comportamiento es predecible y su estudio sistemático constituye un medio de realizar predicciones bastante exactas. Al analizar las relaciones, se

intenta atribuir las causas y efectos, basar las conclusiones en datos científicos, es decir, en los que recaban en condiciones controladas y se miden e interpretan con suficiente rigor.

Los planteamientos de Robbins servirán en el presente estudio como punto de referencia de manera parcial frente a la interpretación de ciertas conductas, sin llegar a ser tenido en cuenta como guía para predecir y manipular el comportamiento de los miembros dentro de una organización.

Lo anterior porque la presente investigación busca generar un acercamiento en las relaciones humanas significativas desde el campo de la investigación cualitativa, analizando ciertos comportamientos y realizando la interpretación de los mismos con procesos no cuantitativos y por lo tanto de difícil predicción y manipulación. Para confirmar lo antes planteado se acude nuevamente a Deslauries (1989), quien manifiesta que la investigación interpretativa busca la comprensión de los fenómenos particulares según los términos y contextos que le son propios.

6.6 La organización

En este apartado teórico se va tener en cuenta el concepto de organización desde el enfoque netamente gerencial, ya que está directamente relacionado con funcionamiento y sinergia, sin pretender olvidarnos del enfoque humanista y crítico del mismo.

Mintzberg (1991) define la organización como una unidad social coordinada, compuesta de dos o más personas que interactúan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes, es el conjunto de sistemas, estructuras, procesos de

dirección, tecnología y estrategias. Dentro de la organización se reconocen elementos como los recursos y los medios disponibles que se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Personas
- Recursos económicos o presupuesto asignado
- Medios informáticos
- Características de la ubicación física
- Manuales o documentación interna que facilite la ejecución de las tareas de los diferentes puestos.

Además, dentro de la teoría de las organizaciones es necesario definir las funciones de los diferentes puestos de trabajo para evitar choques entre las personas y falta de coordinación en el trabajo. De ahí surge la necesidad de que para cada puesto de trabajo se definan las funciones a desarrollar. Por lo cual, los autores mencionan la importancia de la existencia de un manual de funciones que serviría de guía para coordinar las funciones de manera armónica al evitar malos entendidos, generando claridad sobre las responsabilidades de cada miembro de la organización. En este punto es preciso hacer una aclaración, aunque es importante tener claras y definidas las funciones de las personas, no es un elemento definitorio de un ambiente laboral fraterno y dialogal, probablemente se genera un ambiente más organizado que definirá posiciones individualistas frente a la labor propiamente dicha y contribuirá a la organización funcionalista, aunque no se puede obviar la importancia de la especificidad de funciones, en busca de la disminución del conflicto.

Siguiendo con lo planteado por Mintzberg, éste explica los componentes claves de la organización (ver figura 5) definiendo las entradas o *inputs* formadas por el entorno

(instituciones, grupos, individuos de fuera de la organización, que pueden afectarla), los recursos (humanos⁹, tecnológicos, financieros y de imagen) y la historia (el comportamiento, la actividad y la eficacia del pasado, que pueden afectar al comportamiento actual).

Las salidas, también llamadas *outputs* son el resultado o producto de la organización; “se tiene en cuenta el concepto de eficiencia, que se mide por el logro de las metas y objetivos, la adecuada utilización de los recursos y la adaptación al entorno, logrando una posición favorable” (Mintzberg, 1990, p. 103).

De esta manera, la institución educativa es una organización que debe tener coherencia entre los diferentes componentes organizativos, la congruencia de dichos componentes se puede lograr en la medida que las necesidades, demandas, metas y estructura de un componente encajen con las necesidades, demandas, metas y estructura del otro, teniendo en cuenta a las personas como seres humanos que pueden aportar a un objetivo común, pero teniendo siempre presente su naturaleza y complejidad.

Figura 5. Componentes claves de la organización



Fuente: Mintzberg (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. España. El ateneo.

⁹ Desde el punto de vista humanístico, el ser humano no es un recurso más dentro de una empresa, sino un agente vivo de cambio.

6.6.1 Desarrollo de las organizaciones

Según Chiavenato (2009), todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. El desarrollo de la personas atañe a la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación; está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con la ocupación actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento personal.

Este es un aspecto que se ve directamente afectado por el nivel de comunicación existente en la organización. Una organización no puede esperar tener buenos niveles de desarrollo cuando existen problemas en el flujo de la información, lo que torpedea cualquier proceso. No se trata de un simple esquema en el que cada elemento realiza sus deberes, sino que se debe involucrar a todos los miembros en un ambiente de confianza para que las ideas, opiniones, desacuerdos, felicitaciones y llamados de atención aporten en la proyección y desarrollo de la institución.

6.6.2 Estructuras organizacionales educativas

Toda organización educativa debe cumplir con parámetros mínimos establecidos en la Ley general de educación del año 1.994, que reglamenta la conformación del gobierno escolar como órgano máximo de participación de la comunidad educativa, de orientación pedagógica y administrativa.

En el gobierno escolar se consideran las iniciativas de la comunidad educativa (estudiantes, educadores, administradores y padres de familia) en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar. Dicho gobierno está conformado por el consejo directivo y el consejo académico; cada uno de ellos con participación de la comunidad educativa, siendo importante la inclusión de todos los estamentos para los procesos comunicativos de toma de decisiones en la labor administrativa, organizacional y académica.

A continuación se relaciona la conformación del consejo directivo y académico, en vista de su importancia dentro de la estructuración organizativa escolar.

6.6.2.1 Consejo directivo. Dentro de las funciones del Consejo directivo que comprometen la acción comunicativa dentro de la organización se encuentran: tomar las decisiones que afecten el funcionamiento de la institución y que no sean competencia de otra autoridad; servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del plantel educativo; asumir la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa cuando alguno de sus miembros se sienta lesionado; estimular y controlar el buen funcionamiento de la institución educativa y promover las relaciones de tipo académico, deportivo y cultural con otras instituciones educativas.

6.6.2.2 *Consejo académico.* Convocado y presidido por el rector o director, está integrado por los directivos docentes y un docente por cada área o grado. Sus funciones son: el estudio, modificación y ajustes al currículo de conformidad con lo establecido en la ley (1994); la organización del plan de estudio; la evaluación anual e institucional y todas las funciones que atañen a la buena marcha de la institución educativa.

6.6.3 *Crítica a la empresa educativa*

Debido al enfoque crítico-humanista del presente estudio, es propicio hacer un abordaje a la teoría de las organizaciones educativas actuales que tienen un punto de vista productivista y reduccionista, en donde la educación es vista como una empresa.

Infortunadamente se quiere implantar un modelo empresarial en la escuela o, mejor dicho, se ha implantado un modelo disciplinario y profesionalizante en nuestras aulas, el cual se encarga de entrenar personas “capaces de”, “aptas para”, “con habilidades y destrezas específicas hacia”, que plantea una paradoja entre la subvaloración de la educación técnica y simultáneamente la demanda del mercado hacia este tipo de formación: la educación técnica se impone y se genera una estrecha relación del profesional y el técnico. Con relación a este enfoque disciplinario Boillot (1999, citado en Laval, 2004) afirma:

El aprendizaje se refiere a la adquisición de competencias cognitivas, competencias fragmentadas que sirven de soporte para la determinación pedagógica de objetivos

que describen de manera detallada las tareas a realizar que ponen en juego esas competencias y a las que, para la evaluación, debe corresponder en cada ocasión un comportamiento observable (p. 101).

A su vez, Bernard Charlot (1987 citado en Laval, 2004), menciona que se ha tomado a la educación como un elemento de gobierno y como un medio para alcanzar los intereses económicos de su proyecto de modernidad; “el Estado no solamente adquiere el monopolio de violencia, sino que usa de ella para ‘dirigir’ racionalmente las actividades de los ciudadanos, de acuerdo a criterios establecidos científicamente de antemano” (Castro, 1999, p. 147).

El verdadero horizonte de cualquier proceso educativo está haciéndose cada vez más confuso, en vez de la empresa deberse a la educación, la educación se debe a la empresa manejando categorías conceptuales modernas como “empresa formadora”; al respecto Yves Cannan (1998, citado por Laval, 2004) afirma: “Hoy día es el mundo educativo el que pide apoyo a la empresa. Es él quien solicita a la empresa ayuda y consejo. ¿Cómo, en nombre de qué, podríamos negarle ayuda y consejo?” (p. 112).

Si se plantea una revolución educativa y realmente se pretende dar un giro a las dinámicas pedagógicas, es necesario realizar investigaciones que no respondan a discursos y dinámicas capitalistas, y que por el contrario ayuden a la construcción de un pensamiento

crítico y constructivista con una base científica, que responda a la necesidad de cambio que tiene la sociedad y la escuela. El primer paso es tender un puente entre las dinámicas netamente empresariales que infortunadamente vive la educación actual y las teorías críticas que proponen transformar la educación, rescatando al ser humano desde sus múltiples dimensiones y posibilidades por medio del consenso, el diálogo y la resolución de conflictos.

6.7 Resolución de conflictos

Todo contexto, donde exista la convivencia de dos o más personas, es susceptible a la aparición de conflictos que dificultan el desarrollo de proyectos y el logro de objetivos de manera eficaz y eficiente. Es importante tener en cuenta el aspecto de la resolución de conflictos porque estos son obstáculos que entorpecen la fluidez y la calidad de la información y en general de la comunicación en una organización. Los miembros de un equipo de trabajo deben ser capaces de desempeñarse coordinada y cordialmente entre ellos mismos sin importar sus diferencias de pensamiento o de estrategias de trabajo.

Galtun (1985), en su trabajo, aborda el tema de la resolución de conflictos primero definiendo el conflicto como una interacción de personas interdependientes, quienes perciben metas incompatibles e interferencia de unos a otros para lograr tales metas. La resolución de los conflictos es, de acuerdo a Galtun, la rama de las ciencias políticas que pretende dirimir los desacuerdos que se presenten estudiando la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, valorando las formas comunitarias tradicionales, traspasando los

límites marcados por el derecho y la psicología, canalizando el uso de la violencia, obteniendo una respuesta efectiva frente a la guerra y estableciendo proyectos derivados de los resultados de las investigaciones llevadas a cabo en el lugar del conflicto.

La resolución de conflictos como rama de las ciencias políticas aparece para resolver las muy frecuentes exigencias que los Estados hacen en pro de la autodeterminación y de la búsqueda del reconocimiento de su propia identidad en una determinada comunidad. Por su parte, la institución educativa constituye una comunidad muy susceptible a la generación de conflictos, espacio donde la comunicación tiene un campo amplio de acción en tres aspectos: la prevención, la aparición y la resolución.

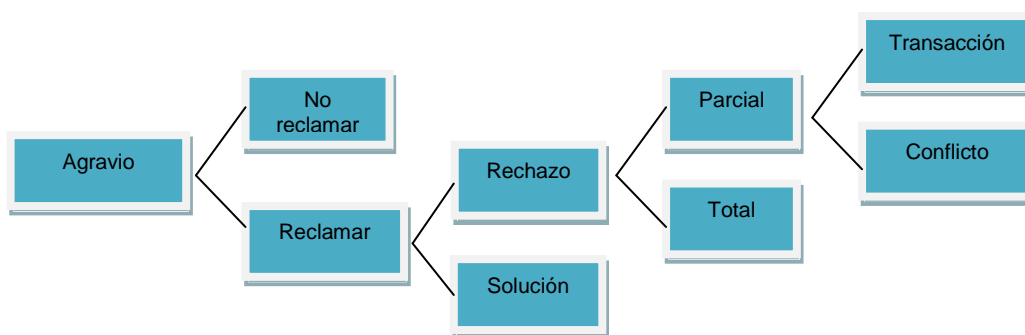
Merlano y Negret (2006) abordan temas claves en la resolución de conflictos que son de importancia para el desarrollo de la propuesta de esta investigación, de donde se toman en cuenta las siguientes definiciones que son claras y aplicables a toda organización:

6.7.1 Surgimiento del conflicto

El conflicto se presenta cuando las partes tienen una percepción distinta de la realidad, en casos de desacuerdo relacionados a qué debe satisfacerse o respetarse para que cualquier persona o grupo social pueda desarrollarse plenamente, por diferencias en cuanto a lo que debería ser como factor determinante de una decisión, producto de emociones y percepciones negativas o equivocadas, por fomento de desigualdad, asimetría de poderes y falta de equidad.

A continuación se ilustran las posibilidades que tiene una persona cuando está inmersa en una situación de conflicto y los caminos que tiene cuando éste emerge.

Figura 6. Surgimiento del conflicto



Fuente: Merlano, C. y Negret, M. (2006). *Del conflicto a la conciliación*. Colombia: Ed. Carrera.

Merlano y Negret (2006) plantean ciertas etapas que denominan “técnica de mapeo de conflictos”, la cual proporciona al conciliador y a las partes una idea más clara del origen del conflicto y las posibilidades de resolución del conflicto. Esta técnica comprende el conocer la historia del conflicto; identificar el contexto general de la situación, las partes primarias involucradas directamente, las partes secundarias quienes tienen un interés indirecto en el resultado de la disputa y no se sienten directamente involucrados; se debe precisar sobre los asuntos conflictivos. En este punto es necesario determinar las fuentes del conflicto que está presente como: los eventos precipitantes del surgimiento del conflicto o de una disputa, la transformación y proliferación de asuntos, dado que éstos cambian al desarrollarse el conflicto, los asuntos específicos se generalizan, cuestiones simples se complican y desacuerdos impersonales pueden convertirse en cuestiones personales. Durante el desarrollo del conflicto puede existir polarización ya que las partes buscan

coaliciones con eventuales aliados y consolidar posiciones; se presenta el efecto de espiral que corresponde a un proceso de acción reacción, donde cada parte puede tratar de incrementar la hostilidad o dañar a su oponente en cada contacto con él.

Finalmente, las emociones son una variable constante en una situación de conflicto. Las partes vienen con una carga emotiva o afectiva producto de una historia conflictiva intrincada. Entonces, el manejo de las emociones se vuelve clave en la resolución de conflictos.

6.7.2 Estrategias para enfrentar el conflicto

Entre las estrategias para enfrentar el conflicto, Merlano y Negret (2006) proponen:

- Separar a las personas del conflicto: Lo esencial es tratar a las personas como tales y a los problemas según su mérito. Se separa la relación de las personas de lo sustancial, enfrentando directamente el problema.
- Concentrarse en intereses y no en posiciones.
- Insistir en que los criterios sean objetivos: Buscar acuerdos que además de satisfacer a las partes, deben ser viables; ayudar a las partes a la búsqueda de la mejor solución; explorar una mejor alternativa de acuerdo negociado.

Este acuerdo negociado se denomina conciliación, que es un medio alternativo y extrajudicial que evita que las partes tengan como única opción el proceso judicial, brindándoles la ventaja de encontrar una solución en forma rápida, eficaz y económica. Es un proceso de negociación asistida por un tercero denominado Conciliador, que ayuda a

que las partes encuentren una solución consensual que satisfaga sus intereses; teniéndose en cuenta que la solución final siempre será de las mismas partes.

En relación con el desarrollo de esta propuesta, es fundamental que todos los miembros de la institución tengan un grado de conocimiento sobre la resolución de conflictos y técnicas de conciliación para así prevenir conflictos propios y ayudar a resolver los de los demás miembros de la comunidad.

Merlano y Negret (2006) plantean la conciliación como el método por el cual cada parte propone la mayor cantidad de ideas y alternativas posibles para satisfacer sus intereses; para lo cual se debe tener en cuenta que el conciliador debe incentivar las propuestas, ponerlas sobre la mesa y evaluarlas consensualmente sin poner ningún tipo de límites o barreras, pero actuando como un agente de la realidad que mantenga a las partes sobre caminos claros y directos hacia la conciliación.

Los autores también mencionan otras temáticas y técnicas relacionadas con el manejo y la resolución de conflictos, pero para efectos de esta investigación sólo tomamos en cuenta lo más relevante y aplicable a una organización educativa.

6.8 Toma de decisiones

Para que se consoliden verdaderos procesos comunicativos en torno a una organización, es oportuno la convocatoria y participación de por lo menos un representante de los sectores que conforman dicha organización en la toma de decisiones que afectan los procesos administrativos y por lo tanto repercuten en las condiciones laborales de las personas que conforman la institución.

De acuerdo a los planteamientos de Robbins (1995), las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros, y la eficacia de este proceso comunicativo repercutirá profundamente en la calidad de las decisiones colectivas. Entre las ventajas de los grupos está el manejo de información y el conocimiento más completo, posibilitando tener más enfoques y disponer de más alternativas debido al aumento de la diversidad de puntos de vista, generando una mayor aceptación de la solución ajustando el proceso de la toma de decisiones grupal a los ideales democráticos, los cuales brindan una mayor legitimidad.

Como desventajas de los grupos, el autor dice que la interacción una vez reunido el grupo resulta a veces ineficiente, por lo que se presenta lentitud para llegar a una solución: el deseo que tienen los miembros de ser aceptados como un elemento positivo propicia la eliminación del disenso generando presiones de conformismo. A veces hay dominio de unos cuantos miembros que no necesariamente son los más idóneos para dirigir la toma de las decisiones, los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero al final es un fenómeno de responsabilidad ambigua la toma de una decisión colectiva.

6.8.1 Técnicas de la toma de decisiones en grupo

Las siguientes técnicas buscan aminorar muchos de los problemas propios del grupo tradicional de interacción; estas técnicas son las propuestas por Robbins (1995) y ayudan a alimentar la presente propuesta.

6.8.1.1 Tormenta (lluvia) de ideas. Con esta técnica se pretende superar las presiones de conformismo en el grupo que retardan la aparición de ideas creativas. El líder del grupo formula el problema con claridad y entonces presentan, con absoluta libertad, todas las alternativas que se les ocurran en determinado lapso. Las ideas se apuntan, se analizan y se discuten más adelante. Sin embargo, este no es más que un proceso para generar ideas.

6.8.1.2 Técnica del grupo nominal. Limita la discusión o comunicación interpersonal durante el proceso de la toma de decisiones. Tiene los siguientes pasos: se reúnen en grupo para la discusión pero antes cada uno escribe por su cuenta sus ideas sobre el problema, todos los miembros presentan una de sus ideas por turno y la discusión inicia cuando las ideas de todos han sido anotadas y expuestas, el grupo discute la claridad de las ideas y las evalúa, cada miembro las clasifica de manera independiente y la decisión se toma a partir de la idea con mayor clasificación del grupo. La ventaja es que se supera el problema del grupo de interacción que es la limitación del pensamiento independiente.

6.8.1.3 Técnica delphi (delfos). Es un poco más compleja que la nominal porque incluye una serie de cuestionarios diseñados, orientados a los miembros que buscan solucionar los problemas para la toma de decisiones; se solucionan los cuestionarios por separado y cada miembro analiza los resultados y vuelve a plantear ideas para la solución del problema a partir de estos resultados. Esta técnica no es presencial como la nominal. Como no exige la presencia física de los participantes permite ser utilizada en la toma de decisiones entre grupos geográficamente dispersos.

7 MARCO LEGAL

De acuerdo a las políticas a nivel Nacional cabe mencionar la Agenda de Cooperación Internacional para la Niñez, la Adolescencia y la Juventud Colombiana toma como base el código de infancia y adolescencia, enfatizando en la necesidad de mejorar las estrategias educativas de inclusión y permanencia. Esta agenda es importante para el desarrollo de la presente investigación, porque si existen buenos canales y hábitos comunicativos en la escuela, se orienta la gestión institucional en el bienestar de los estudiantes, con ello se generan mecanismos que aportan las dinámicas comunicacionales incluyentes y en consecuencia, la permanencia de los niños y niñas en la escuela.

Sumado a lo anterior, una agenda importante para en el contexto educativo Colombiano es el plan decenal de educación (2006-2016), definido como un pacto social por el derecho a la educación, tiene como finalidad servir de ruta y horizonte para el desarrollo educativo del país en esta década. Motiva y orienta el debate y formulación de las políticas de primera infancia y de evaluación, además señala la importancia de la cualificación docente. Estos son aspectos de relevancia en el desarrollo de esta investigación por el carácter humano, la necesidad de la capacitación y la importancia de la comunicación para la consecución de las metas y objetivos del plan.

En un contexto Local, el Plan de Desarrollo Distrital Bogotá Humana 2012 -2016 proyecta cualificar a 300.000 personas entre maestros, maestras, padres, madres, cuidadores, cuidadoras y a otros agentes educativos-culturales para el fortalecimiento y

apoyo del proceso educativo, resalta las prácticas de cuidado y el vínculo afectivo que potencie el desarrollo de los niños y niñas en primera infancia. Este apartado contiene una línea que concuerda con esta investigación, especialmente lo que tiene que ver con el desarrollo humano y afectivo para mejorar la calidad educativa.

Por otro lado, en cuanto a la normatividad Colombiana, en el artículo 2° de la constitución Política de Colombia, dicta la obligación que tiene el Estado de promover la prosperidad, facilitar la participación de todos en las decisiones y asegurar la convivencia pacífica. El colegio Nuevo Chile al ser una institución pública, adquiere las obligaciones mencionadas anteriormente, donde el factor comunicativo es clave para garantizar cada uno de estos aspectos.

El artículo 20° es base en esta investigación, ya que al interpretarlo dentro del contexto del presente trabajo, se evidencia la importancia del ser humano, enfatizando en la libertad de expresión que tiene toda persona, además señala el derecho a recibir información oportuna, veraz e imparcial, características fundamentales en una organización viva y social. En el artículo 23° se clarifica una condición frente al derecho de expresión, cuando indica que toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. Éste es un asunto que en el caso de las instituciones educativas algunas veces falla, por las expresiones que se utilizan en las peticiones, la demora en la respuesta, la no presentación de peticiones por temores ante la autoridad respectiva o en ocasiones, por hacer peticiones personales a título de interés general.

Un desarrollo óptimo de la comunicación al interior de un grupo de trabajo facilita el cumplimiento del derecho al trabajo en condiciones justas y dignas, consagrado en el artículo 25°, ya que le permite al docente ser escuchado, tenido en cuenta y valorado, lo que repercute en su propia satisfacción y crecimiento laboral.

Al afectar la acción comunicativa del grupo docente en el colegio Nuevo Chile I.E.D., y en consecuencia la calidad de la educación de los niños de la institución, este proyecto se apoya en el artículo 67°, que garantiza el cubrimiento de la educación en términos de su función social por medio del acceso al conocimiento, ciencia, técnica y valores de la cultura, buscando la formación de un ser que respete los derechos humanos, a la paz y la democracia para su bienestar personal y el interés general.

Por otra parte, la Ley General De Educación en el artículo 1° enmarca el proceso de formación dentro de una concepción integral de la persona humana; este aspecto no se puede lograr si no se generan los mecanismos que propicien una comunicación abierta y asertiva. El artículo 4° menciona la calidad y el cubrimiento del servicio educativo; involucra a las diferentes instancias de la institución a participar, facilitar y comprometerse en la mejora del proceso educativo, este artículo apoya la presente investigación dado que promueve los procesos de calidad institucionales, con ello las dinámicas comunicacionales en el equipo docente, vela por la cualificación y formación de los educadores, afianzando habilidades tales como el liderazgo, resolución de conflictos y la toma de decisiones.

El artículo 5° nombra como fines de la educación, la formación para la participación de todos en la toma de decisiones, el desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico Nacional. En las instituciones educativas

los docentes tienen el derecho y el deber de participar en la toma de decisiones y discernir abiertamente sobre las diferentes problemáticas que se presentan dentro de la Escuela, temáticas directamente relacionadas con el proceso investigativo que se lleva a cabo.

El artículo 15° define la educación preescolar, señala las pautas sobre el desarrollo comunicativo de los niños y en el artículo 20° menciona los objetivos de la educación básica, mencionan el deber que tienen las instituciones educativas de desarrollar las habilidades comunicativas de los educandos (hablar y escuchar entre otros); lo que indica que los docentes necesitan poseer habilidades comunicativas para poder desarrollarlas en los estudiantes.

Una de las condiciones esperadas al finalizar este proyecto, es institucionalizarlo como una alternativa frente a los procesos comunicativos, para que los docentes pueden a su vez transmitirlo a los estudiantes, lo que permitirá el cumplimiento del artículo 92°, sobre el favorecimiento del pleno desarrollo de la personalidad del educando, en especial lo relacionado con la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, problemas y las habilidades para la comunicación, la negociación y la participación.

La presente investigación, involucra directamente al personal docente, mediante actividades y talleres sobre comunicación organizacional, lo que repercute en la mejora del proceso educativo. El artículo 104° resalta al educador como factor fundamental en este proceso, quien es sujeto de capacitación, actualización profesional y contribuye a la mejora permanentemente del proceso educativo mediante el aporte de ideas y sugerencias.

De la misma manera el artículo 109° define las finalidades de la formación de los educadores y se remite al Decreto Nacional 709 de 1996, señala en el artículo 7°, que la formación permanente o en servicio está dirigida a la actualización y el mejoramiento profesional de los educadores, este trabajo propone una serie de talleres, donde se

promueve el desarrollo de habilidades necesarias en el ejercicio de la comunicación organizacional. De la misma manera, el artículo 110° de la ley 115 y el Decreto 1278 de Junio 19 de 2002 en los artículos 38° y 39° validan la puesta en marcha de esta investigación, ya que obligan al Gobierno Nacional a brindar las condiciones necesarias para facilitar a los educadores su mejoramiento profesional, con el fin de ofrecer un servicio educativo de calidad.

Finalmente, se menciona el artículo 144° que señala al Consejo Directivo como un órgano de participación de la comunidad educativa. Tiene entre sus funciones propiciar la práctica democrática de la vida escolar por medio de la toma de decisiones, este es uno de los temas claves en esta investigación, debe ser trabajado detenidamente con los docentes de la institución dado que hay dos representantes de los docentes ante este órgano directivo.

Finalmente, en lo relacionado con el marco Institucional, es base para la institución el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I) de la I.E.D colegio Nuevo Chile , cuyo nombre es “Educación para el liderazgo, la convivencia y el desarrollo integral humano,” y el lema es “Educar para transformar, liderar y convivir”. El horizonte institucional del colegio es coherente con la misión, visión y principios de la institución, enmarcado en el modelo Pedagógico de Enseñanza para la Comprensión.

La misión del Colegio Nuevo Chile I. E. D. trabajar para la formación integral, permanente de niños, niñas y jóvenes, críticos, democráticos y solidarios que respondan a los requerimientos de su entorno social, a partir del desarrollo de procesos en formación de líderes en el desarrollo sostenible del ambiente, en la mediación de conflictos y en la formación básica en ciencia y tecnología.

Se proyecta como una institución líder en el campo educativo de la localidad 7^a de Bosa y de Bogotá. Trabajaré por la formación de jóvenes capaces de tomar decisiones sobre su desempeño en la comunidad, fomentando el liderazgo para proyectar en la comunidad mejores niveles de vida, haciendo uso de principios democráticos y de convivencia.

Para que se desarrolle el P.E.I. se hace necesario que los docentes respondan a ciertas características que involucran habilidades comunicativas enfocadas al liderazgo, toma de decisiones y resolución de conflictos; y alternativamente se transmita a los estudiantes , generando una acción comunicativa acorde al proyecto institucional.

8 DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 Enfoque de investigación

Este proyecto está ubicado dentro de la investigación educativa-cualitativa, considerada como un proceso interpretativo de indagación basado en distintas tradiciones metodológicas. Para Mason (1996, citada en Vasilaches 2006) la investigación cualitativa no puede ser reducida a un conjunto simple de principios, su solidez yace en el conocimiento que proporciona la dinámica de los procesos sociales del cambio y del contexto social. Así mismo, esta autora señala tres características de esta investigación:

- Está fundada en una posición filosófica interpretativa, debido a que es de su interés las formas en que la sociedad es interpretada, comprendida, experimentada y producida.
- Se basa en métodos de generación de datos flexibles y sensibles al contexto social en el que se producen.
- Es sostenida por métodos de análisis y explicación que abarcan la comprensión de la complejidad, el detalle y el contexto.

Sumando a lo anterior Vasilachis (2006) ilustra las características de la investigación cualitativa al mencionar las siguientes:

- Es interpretativa, inductiva, multimetódica y reflexiva.

- Se centra en la práctica real, basándose en un proceso interactivo en el que intervienen el investigador y los participantes.
- Busca descubrir lo nuevo y desarrollar teorías fundamentales empíricamente. Intenta comprender y hacer del caso individual significativo en el contexto de la teoría, posee nuevas perspectivas sobre lo que no se conoce, escribe, explica, construye y descubre.

Por lo tanto, el tipo de investigación tiene un enfoque cualitativo, siendo de interés el estudio y transformación de un grupo social específico a partir interpretación de las situaciones estudiadas, se aplican métodos flexibles de recolección de datos como encuestas, observación no estructurada y participante y el análisis de documentos o fuentes cercanas; así como hace el intento por comprender y entender una problemática específica, para posteriormente aportar a la solución de la misma.

8.2 Tipo de investigación

Dentro de las dinámicas del proceso investigativo llevado a cabo se desarrolla la investigación acción debido al carácter práctico-reflexivo del ámbito educativo, en donde los involucrados participan y llevan a cabo procesos de transformación de su entorno.

Según Lewin (1943, citado por Kember & Gow 1992) la investigación acción es un proceso orientado al cambio social, caracterizado por un activa y democrática participación en la toma de decisiones, en el campo educativo, la investigación acción busca resolver un problema real y concreto.

El presente proceso investigativo responde al tipo de investigación acción, debido a que se manejan técnicas de construcción grupal enfocadas a la toma de decisiones y resolución de conflictos, donde el participante después de realizar un análisis individual, aporta activamente en la solución de una problemática específica y es partícipe en el proceso, la población es protagonista y aporta a la transformación social dentro de su entorno inmediato.

El presente trabajo investigativo está compuesto de fases; a continuación se relacionan con actividades y estrategias dentro de la misma (tabla 1).

Tabla 1

Fases del proceso de investigación

Fase	Actividades a realizar	Estrategias
Observación	Acceso al escenario, trabajo de identificación de ausencias o dificultades de la población específica con miras a la ejecución del trabajo investigativo.	Indagación a partir de la observación en las reuniones de profesores, reuniones de ciclo y en general toda la dinámica comunicativa organizacional enfocada en el grupo docente
Preparación y formulación del problema	Reflexión sobre los sucesos encontrados en la fase de observación.	Ejercicio de redacción que plasme lo observado en primera instancia.
Recolección de datos	Diseño, aplicación y análisis de la encuesta 1.	Elaboración de encuesta con respuesta abierta para evitar la manipulación de la información suministrada. Agrupación de las situaciones o problemas comunes compartidos por los docentes.

	Diseño, aplicación y análisis de la encuesta 2.	Elaboración de encuesta cerrada, busca puntualizar en las temáticas. Análisis gráfico porcentual.
Fase de interpretación y análisis de información.	Interpretación del análisis realizado.	Comparación de los resultados arrojados con las dinámicas comunicacionales. Ubicación de vacíos o contradicciones en los resultados de los instrumentos de recolección de datos.
Elaboración del marco teórico	Consulta bibliográfica. Selección de categorías conceptuales. Depuración del marco teórico establecido.	Asesorías y consulta de temáticas relacionadas. Indagación bibliográfica física y virtual. Asesorías y revisión bibliográfica.
Análisis de la interpretación	Relación de la interpretación de las encuestas con el marco teórico seleccionado.	Reinterpretación de los datos de las encuestas relacionando las categorías conceptuales.
Elaboración de la propuesta	Diseño de la propuesta con base en el enfoque y metodología establecida en el trabajo investigativo.	Diagnóstico comunicacional. Búsqueda de estrategias con base en el enfoque crítico, teniendo como criterios la concertación y el diálogo.
Socialización de la propuesta	Exposición de la propuesta al grupo docente y directivo docente.	Sensibilización Exposición sobre el diagnóstico encontrado y la propuesta diseñada. Disertación (sugerencias/recomendaciones).
Adaptación	Adecuación de la propuesta de acuerdo a las sugerencias dadas por los docentes.	Se realiza con base en las sugerencias o recomendaciones realizadas por los docentes.

8.3 Caracterización de la población y del contexto

8.3.1 Población

El Colegio Nuevo Chile I.E.D. se encuentra ubicado en Bogotá; D.C. Localidad de Bosa (7), en la dirección Cll. 57 a sur # 72-G 20 (barrio Nuevo Chile).

Los docentes tienen a cargo estudiantes que se encuentran en círculos familiares vulnerables, de escasos recursos económicos y en su mayoría estrato económico 1, 2 y 3. La sede B cuenta con 13 docentes, 1 orientadora y 2 directivos docentes (rector y coordinadora); es preciso señalar que la persona que está al frente de esta sede de la institución es la coordinadora general, ya que el rector se encuentra la mayoría del tiempo en la sede A.

Como se tiene proyectado implementar la propuesta en la sede A de acuerdo a los resultados arrojados, es necesario tener claro que para su transferencia hay que realizar una adaptación, debido al cambio poblacional y a problemáticas a nivel comunicativo de otra naturaleza. De esta forma, este proyecto pretende ser una alternativa institucional que aporte beneficios desde la gestión humana con base en la acción comunicativa.

8.3.2 Muestra

No existe una muestra poblacional, debido a que el equipo docente de la institución es reducido y se tiene en cuenta al 100%, el grupo base para el desarrollo de este proyecto

consta de trece (13) docentes, una (1) orientadora y un (1) directivo docente (coordinadora).

8.4 Instrumentos para la recolección de información

Los instrumentos diseñados se aplican en la población seleccionada como mecanismo para la recolección de datos, control de avances y resultados. Se construyen y aplican dos encuestas; la primera para el diagnóstico de la comunicación organizacional del grupo docente, la segunda con el fin de conocer y guiar los aspectos relevantes para el desarrollo de la propuesta (ver anexos 1 y 2).

8.4.1 Encuestas

Se diseñan dos encuestas y se aplican para indagar el estado de la comunicación organizacional en el grupo docente con el objetivo de diagnosticar la situación problemática, y a partir de los resultados fundamentar la propuesta.

La primera es elaborada para ser resuelta de manera abierta, manejando las siguientes categorías conceptuales:

- Comunicación.
- Comunicación organizacional.
- Barreras comunicativas.
- Esquemas de comunicación existentes.

Con esta encuesta se pretende no sesgar las respuestas y, por lo tanto, que las docentes y directivos docentes manifestaran libremente su percepción frente a la temática planteada. Posteriormente, partiendo del análisis de la primera encuesta, se diseña el segundo instrumento de recolección de datos: consiste en una encuesta cerrada que permite ubicar las debilidades en torno a la comunicación en el grupo docente y a nivel institucional.

Las preguntas se relacionan con las siguientes categorías conceptuales:

- Horizonte institucional.
- Toma de decisiones.
- Resolución de conflictos.
- Comunicación.
- Comunicación organizacional.

8.4.2 Instrumento de retroalimentación

Seguido de la elaboración de la propuesta, ésta se presenta al grupo docente por medio de una socialización que tiene como fin compartir las estrategias diseñadas para dar solución a la problemática expuesta. Posteriormente se realiza un trabajo de retroalimentación teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades y sugerencias con relación a la propuesta presentada (ver anexo 4).

Este instrumento es de gran importancia ya que involucra a los docentes y directivos docentes de forma activa en la construcción de la propuesta final, generando de esta forma la familiarización con el trabajo a realizar y el sentido de pertenencia por el proyecto a implementar en el colegio. Después de la socialización se aplica un instrumento tipo

encuesta que tiene como fin retroalimentarla y hacer los ajustes correspondientes, resaltando la participación de la población, la construcción común y el acuerdo dentro del proyecto como ejes centrales que fundamentan la propuesta (ver anexo 4).

8.4.3 Instrumento de control y seguimiento (evaluación)

Finalmente, se diseña para la fase de desarrollo el instrumento de control y evaluación del proceso con el cual se hará un monitoreo de los avances del proyecto, se detectarán las falencias y se tendrán en cuenta las sugerencias para la fase de aplicación de la propuesta (ver anexo 8). Este instrumento responde al enfoque crítico adoptado para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se fundamenta en los avances que perciben los docentes y directivos docentes frente a la problemática expuesta, teniendo en cuenta la importancia de las opiniones de cada persona y resaltando la parte humana en la elaboración del mismo.

Durante la aplicación de la propuesta se realizan tareas de monitoreo con relación a los logros y dificultades de las estrategias implementadas en el proyecto. Posteriormente, de acuerdo los resultados obtenidos, se mejora la propuesta y se implementan los cambios pertinentes.

Se tienen en cuenta para la elaboración de este instrumento criterios como la pertinencia de las estrategias implementadas, participación común, construcción grupal, toma de decisiones, metodologías implementadas, tiempo de las sesiones y frecuencia de las mismas (Ver anexo 7).

9 PROPUESTA

9.1 Descripción de la propuesta

La comunicación permite a las personas establecer relaciones con los demás y consigo mismos, posibilitándoles la interacción social. El componente comunicativo está directamente relacionado con la educación, es transversal en el desarrollo de los campos intelectuales, permite extraer y usar elementos provenientes de diferentes áreas del conocimiento y de la realidad socio-cultural (inmersa en la organización), acercando al hombre al conocimiento de la cultura y de la sociedad. De esta manera, la comunicación transmite, construye y transforma la forma de concebir y representar la realidad.

La presente propuesta tiene como finalidad orientar e involucrar a los participantes en el mejoramiento de la acción comunicativa, partiendo de una sensibilización de la realidad comunicacional evidenciada en los resultados arrojados en los instrumentos de recolección de datos (encuestas 1 y 2).

Los ejes de esta propuesta son:

1. Autoevaluación de los niveles de comunicación: Con este instrumento se detectan en la sensibilización de la realidad comunicativa existente las dificultades individuales que se presentan en la organización. Se busca generar un espacio de escucha y reflexión después de haber compartido el diagnóstico realizado a partir las encuestas y su confrontación con la realidad para de esta forma concienciar a los docentes sobre la

necesidad de generar coherencia entre las prácticas comunicativas a nivel personal y la comunicación a nivel de la organización.

Finalmente se hace una reflexión acerca de los conceptos comunicación e información, planteando y aclarando las diferencias en cuanto a comunicación se refiere. De esta manera se determinan los ejes para llegar a un consenso y elaborar estrategias que permitan comprometer a cada docente a mejorar la comunicación y el clima laboral en la institución.

2. Consenso sobre prácticas comunicativas al interior del grupo docente y directivo docente: Por medio de las estrategias denominadas “técnica nominal” y “tormenta (lluvia) de ideas” se acuerdan valores, normas básicas y mínimos convivenciales que aseguren la integración social para evitar malos entendidos, desorganización y conflicto, teniendo en cuenta las dificultades manifestadas en la autoevaluación. Para dar inicio al taller se plantea el siguiente interrogante que ubica a los participantes en la temática: ¿Cuáles son las patologías sociales que dificultan los procesos comunicativos al interior de una organización?

3. Resolución de conflictos: Se abordan temas sobre la identificación de los factores de conflicto con el fin de prevenirlo, manejarlo y darle solución. Después los docentes proponen estrategias de manejo de conflictos. En ese momento se aplica la “técnica de mapeo”: en esta práctica se elige un conciliador, el tallerista contextualiza al grupo dentro de una situación problemática específica posibilitando la reflexión de la historia del conflicto y la construcción de una solución consensuada.

4. Creación de instrumentos consensuados de comunicación que permitan la participación permanente de los docentes y directivos docentes: Se aplica en esta fase de creación la técnica de “lluvia de ideas”. Dentro de los instrumentos que se proponen está la creación de un comité de comunicación y el buzón de sugerencias. Finalmente, se

desarrollan dinámicas de trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacidad de creación y resolución de conflictos.

9.2 Metodología aplicada para el desarrollo de la propuesta

La metodología que se va a aplicar es de tipo taller como proceso activo y constructivo, con base en el diálogo reflexivo y el análisis crítico. Con esto se busca el desarrollo de actos de comprensión con una base racional de los factores que influyen en las dinámicas comunicacionales en la institución, apoyado en técnicas de toma de decisiones y resolución de conflictos que brinden alternativas de solución para el mejoramiento de dichas dinámicas en el grupo docente.

En la metodología taller se construye conjuntamente el conocimiento, por tanto, quien guía el taller se denomina facilitador. Dicha metodología resalta el aprender a ser, aprender a aprender (que implica ejercitar la capacidad de búsqueda conjunta del saber sin imposición de verdades absolutas) y el aprender a hacer, a partir de la cual se ponen en juego las capacidades, aptitudes y deseos de una persona para construir algo para sí y los demás (Aguirre Baztan, 1999).

Sumado a esto, metodología taller responde a características de la gestión humana, donde cada persona es considerada como el agente de su propia transformación con base en el pensamiento crítico, propiciando que a las personas se les potencie el análisis y la reflexión para interpretar y valorar la realidad. Además, por medio de esta metodología se posibilita el afianzamiento de la capacidad dialógica en el ejercicio de la escucha reflexiva

y el mantener una actitud que posibilite la concienciación y que propugne la reflexión-acción.

Sin embargo, este trabajo de investigación tiene un gran reto: superar la dificultad que existe para llegar al consenso, dado el carácter subjetivo del mismo, integrando las expectativas individuales (lo que permite considerar el factor humano como elemento primordial) de los docentes para buscar la forma de engranarlas en una dinámica comunicativa organizacional. Para ello, en el siguiente apartado se especifican los 5 talleres correspondientes a los ejes que se van a trabajar en la propuesta:

9.3 Talleres

9.3.1 Taller N° 1: Sensibilización.

Objetivos:

- Sensibilizar al grupo docente y directivo docente acerca de la necesidad de mejorar la comunicación en la relación docentes-docentes y docentes-directivos docentes.
- Generar un acercamiento entre integrantes del grupo y expresar la percepción de cada persona con relación a sus compañeros.
- Reflexionar acerca de las diferencias y semejanzas entre la comunicación y la información.
- Comprender las diferentes formas de comunicación.

Tabla 2:

Taller N° 1: Sensibilización

Tema	Nombre de la actividad	Descripción	Participantes	Recursos	Tiempo
Sensibilización	“Los símbolos”	<p>El facilitador reparte las hojas y lápices y en seguida solicita a los participantes que reflexionen sobre lo que es un símbolo, mencionándoles que van a representar a sus compañeros del grupo con base en lo que inspira, o como se percibe.</p> <p>Cada uno debe pensar en el símbolo que representará, posteriormente se pide a cada participante que exprese sus símbolos, dirigiéndose a la persona que se le asignó y explicando qué símbolo le construyó y por qué.</p> <p>Se pone una música de fondo que ayude a lograr un ambiente de tranquilidad para facilitar la expresión de los participantes.</p>	<p>Docentes y docente sede B.</p> <p>Facilitadores: Giovanny Buitrago Catherine Castañeda</p>	<p>Físicos: Aula múltiple Hojas de papel Música Plumones. Lápices.</p>	30 min.
Formas de comunica-	“Adivina la palabra”	Se busca hacer claridad en los diversos tipos de	Docentes y directivo	Físicos:	20

ción (dibujar, actuar, escribir y hablar).	comunicación. actividad consiste en: a una persona se le da una palabra que debe comunicar al grupo y una pauta o modo de comunicación; los compañeros adivinan lo que se está queriendo transmitir, de este modo se genera un proceso comunicativo en donde el emisor utiliza un medio y transmite el mensaje al receptor. Se utilizan diferentes formas de comunicación como: comunicación no verbal (actuación) y comunicación gráfica (dibujos)	La docente sede B. Facilitadores	Aula Múltiple Tablero Marcadores Láminas con palabras	minutos
--	---	-------------------------------------	--	---------

9.3.2 Taller N° 2: Comunicación vs información - Autoevaluación.

Objetivos:

- Reflexionar acerca de las semejanzas y diferencias entre la comunicación y la información.
- Realizar una actividad de autoevaluación a nivel personal sobre la acción comunicativa.

Tabla 3

Taller N° 2: Comunicación vs información - Autoevaluación

Tema	Nombre de la actividad	Descripción	Participantes	Recursos	Tiempo
Reflexión comunicativa vs información	“Teléfono roto”	Se forma una media luna con los docentes, simulando la forma de un teléfono. A la persona ubicada en la cabeza se le muestra un dibujo o gráfico, realiza la interpretación de esta lámina y la define en una palabra. De inmediato le transmite el mensaje al compañero de al lado, generando una cadena de comunicación hasta llegar el mensaje a la última persona del teléfono. Finalmente se comparte el mensaje que llegó y se comprueba si el mensaje fue el adecuado o si se tergiversó. Esta dinámica es punto de partida para reflexiones acerca del proceso comunicativo y las alteraciones que se pueden llegar a producir dependiendo del contexto y la población.	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores.	Físicos: Aula Múltiple Láminas de dibujos Láminas con palabras	20 minutos
Autoanálisis y reflexión de la actividad comunicativa	Autoevaluación	Cada docente realiza una reflexión sobre su acción comunicativa en la institución, teniendo en cuenta el nivel de sensibilización antes trabajado y la primera parte del taller 2 donde se analiza la diferencia entre la actividad informativa y los procesos comunicativos.	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores.	Físicos: Aula Múltiple. Instrumentos de autoevaluación. Esferos.	30 minutos

9.3.3 Taller N° 3: Técnica del grupo nominal.

Objetivos:

- Enfocar las opiniones en el proceso de toma de decisiones.
- Llevar a los miembros del grupo a un compromiso con la toma de decisiones a través de un sistema de participación igualitaria en el proceso.

Tabla 4

Taller N° 3: Técnica del grupo nominal

Tema	Nombre de la actividad	Descripción	Participantes	Recursos	Tiempo
Técnica del grupo nominal.	Definición del problema.	Se realizan 3 grupos y en cada uno de ellos se nombra un secretario. El facilitador escribe el problema a tratar sobre una cartulina o un tablero de tal manera que todos puedan verlo, utilizando una frase corta pero completa.	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores.	Físicos: Aula Múltiple. Tablero. Música. Marcadores. Lápices.	5 minutos
Técnica del grupo nominal.	Creación de ideas.	Silenciosa e independientemente, cada miembro del grupo escribe sus ideas en unas pocas palabras o una frase corta, dentro de un límite de tiempo (5 a 10 minutos) o hasta que cada uno genere unas 10 o 12 ideas.	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores.	Físicos: Aula Múltiple. Hojas. Música. Lápices o Esferos.	10 minutos

Técnica del grupo nominal.	Registro de ideas.	Utilizando la técnica de ronda en orden, los miembros del grupo aportan una idea de su lista. El secretario, simultáneamente, escribe las ideas en el tablero. La ronda continúa hasta que todos los miembros han dado sus ideas. El secretario no deberá repetir ideas iguales. Hasta este momento no se discuten las ideas.	Grupo docente de la sede B. Directivo docente. Facilitadores.	Físicos: Aula Múltiple. Tablero. Marcadores.	15 minutos
Técnica del grupo nominal.	Explicación de cada idea sobre la lista.	En este punto, los miembros son animados a que escriban ideas que se les ocurran al oír las ideas de los otros. El objetivo aquí es explicar cada idea en caso de que la frase no esté clara. No se trata de ninguna manera de argumentar. Esta etapa deberá ser conducida por el líder o facilitador, leyendo cada idea en voz alta, preguntando si hay dudas y completando la lista hasta el final.	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores.	Aula Múltiple. Hojas de papel. Música. Marcadores. Lápices.	15 minutos
Técnica del grupo nominal.	Valoración de las ideas.	Se asigna una letra a cada una de las ideas que aparecen sobre el tablero. Los miembros del grupo deben escribir todas las letras correspondientes a las ideas que aparecen en el tablero de forma individual y reservada.	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores.	Aula Múltiple. Hojas de papel. Música. Marcadores. Lápices.	10 minutos
Técnica del grupo nominal.	Lista con las calificaciones.	Cada miembro vota silenciosamente por la idea que mejor resuelva el problema y asigna el número 1 a esa idea; asigna el 2 a la siguiente mejor idea y así sucesivamente. Mientras más alto el número, menos importante es la idea para la persona que está votando. Si existe una lista muy alta de ideas, el grupo puede calificar únicamente la	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores.	Aula Múltiple. Hojas de papel. Música. Marcadores. Lápices.	10 minutos

mitad más uno de las ideas. Por ejemplo si hay 30 ideas, se calificarán únicamente 16 ideas.

Técnica del grupo nominal.	Socialización de las calificaciones.	En esta etapa, cada miembro del equipo lee en voz alta sus calificaciones. El secretario las anota. Las ideas con el más bajo puntaje representan la decisión del grupo hasta este momento, anterior a la discusión sobre los méritos de las ideas. Es posible que las ideas que aparezcan no causen sorpresa, pues ya habían sido mencionadas con anterioridad, pero esta es la primera vez que el grupo utiliza un procedimiento formal para ver cuál es la opinión general.	Grupo docente B. Directivo docente. Facilitadores.	Aula Múltiple Hojas de papel. Música. Marcadores. Lápices.	10 minutos
Técnica del grupo nominal.	Computar los resultados.	Se hace una lista de todas las ideas que cada equipo ha acordado en orden descendente. Se discute el voto abiertamente. El propósito de la discusión es ver si hay claridad y si el voto es consistente. Se escoge el curso de acción de acuerdo con las ideas seleccionadas y se asignan tareas a cada uno de los miembros del grupo. Finalmente, se debe agradecer a los miembros del grupo por su tiempo, energía, ideas y cooperación.	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores.	Aula Múltiple. Hojas de papel. Música. Marcadores. Lápices.	10 minutos

9.3.4 Taller N° 4: Resolución de conflictos.

Objetivo:

- Aplicar técnicas de resolución de conflictos con el fin de prevenir, reconocer y manejar situaciones que lleven al mismo.

Tabla 5

Taller N° 4: Resolución de conflictos

Tema	Nombre de la actividad	Descripción	Participantes	Recursos	Tiempo
Resolución de conflictos.	El árbol de problemas.	Se le indica a cada docente pensar en el problema comunicativo más grande que existe en la institución, se pregunta a cada uno cuál problema evidenció. Seguido a esto, se identifica el problema común o el que propone la mayor cantidad de personas. Posteriormente, cada miembro del grupo dibuja un árbol donde el tronco, las raíces y las ramas ayudan a analizar el problema en toda su magnitud: haciendo de la raíz el lugar donde se escriben las causas, en el tronco el problema y en las hojas y en los frutos las posibles soluciones. La actividad permite a los participantes hacer un análisis y una reflexión sobre un tema o situación determinada, dándole una mirada integral mediante un análisis de causas que conlleva a	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores .	Físicos: Aula Múltiple. Hojas. Lápices Esferos.	30 minutos.

		visualizar la situación como un todo interrelacionado que se puede entender y transformar (actividad individual).			
Resolución de conflictos.	El mapeo.	Para esta actividad se aplica la técnica del mapeo: el grupo elige a un conciliador y los facilitadores contextualizan al grupo frente a una situación problémica específica (actividad del árbol de problemas). Después, los docentes de forma grupal identifican los factores de conflicto y en consenso buscan estrategias para su manejo y solución. Por último se acuerdan pautas y compromisos individuales frente a la situación conflictiva anteriormente establecida.	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores .	Físicos: Aula Múltiple. Mapa de conflictos. Esferos.	30 minutos.

9.3.5 Taller N° 5: Tormenta de ideas y creación de instrumentos de comunicación.

Objetivos:

- Generar ideas en un ambiente apacible.
- Estimular la creatividad del grupo docente.
- Crear estrategias que faciliten el proceso comunicativo entre docentes y directivos docentes.

Tabla 6

Taller N° 5: Tormenta de ideas y creación de instrumentos de comunicación

Tema	Nombre de la actividad	Descripción	Participantes	Recursos	Tiempo
Tormenta de ideas	Calentamiento	Preparación del grupo para un mejor funcionamiento colectivo. Ejemplo: nombrar las actividades preferidas de los docentes, las mejores películas de la historia, etc...	Total de docentes sede B Directiva docente Guías	Físicos: Aula Múltiple Hojas de papel Música Plumones Lápices	10 minutos
Tormenta de ideas	Generación de ideas.	Se establece el tema y número de ideas al que se pretende llegar. Después se marca el tiempo durante el cual se va a trabajar, bajo las cuatro reglas fundamentales que se mencionan a continuación: - Toda crítica está prohibida. - Toda idea es bienvenida. - Tantas ideas como sea posible. - El desarrollo y asociación de las ideas es deseable.	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores.	Físicos: Aula Múltiple. Hojas de papel. Música. Plumones.	10 minutos.
Tormenta de ideas	Trabajo con las ideas.	Los participantes dicen todo aquello que se les ocurra de acuerdo al problema planteado, siguiendo las reglas anteriores.	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores.	Físicos: Aula Múltiple. Hojas de papel. Música. Plumones. Lápices.	15 minutos.

Tormenta de ideas	Evaluación	Las ideas propuestas se mejoran mediante la aplicación de una lista de control; también se pueden agregar otras ideas. Tras la generación de ideas, el grupo establece los criterios con los cuales va a evaluar las ideas. Ejemplos: viabilidad de la idea, grado de factibilidad, grado de extensión de la idea, etc...	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores.	Físicos: Aula Múltiple Hojas de papel. Música. Plumones. Lápices	20 minutos
Estrategias de comunicación.	Creación de estrategias de comunicación.	Los facilitadores proponen estrategias para mejorar la acción comunicativa; tales como el buzón de sugerencias y la creación de un comité comunicativo. Se abre el espacio de disertación creativa para aprobar en común acuerdo las propuestas y para sugerir otros mecanismos de comunicación.	Grupo docente sede B. Directivo docente. Facilitadores.	Físicos: Aula Múltiple. Hojas de papel. Música. Plumones. Lápices.	20 minutos.

10 CONDICIONES ESPERADAS AL TÉRMINO DEL PROYECTO

Con el desarrollo de la propuesta se busca:

- Mejorar la acción comunicativa en el grupo docente del Colegio Nuevo Chile I.E.D- sede B, por medio de la aplicación de las técnicas seleccionadas.
- Fortalecer el respeto por las opiniones contrarias y aportar para la consolidación de un pensamiento crítico, constructivo y social donde las opiniones no sean causa de conflicto, por el contrario, sean el punto de partida para el crecimiento de la institución y de las personas.
- Afianzar las habilidades comunicativas de los docentes y directivos docentes.
- Fortalecer el trabajo en equipo de los docentes y directivos docentes.
- Proponer el proyecto de investigación para ser tomado como referencia frente a los procesos comunicativos de toda la institución con las adaptaciones correspondientes.

11 CONCLUSIONES

1. Se estructura una propuesta orientada al fortalecimiento de la comunicación organizacional de los docentes del Colegio Nuevo Chile I.E.D. Sede B de la Jornada Tarde, partiendo del reconocimiento que hacen los docentes de la comunicación como un proceso de interacción fundamental para el crecimiento de una organización y la necesidad de diseñar alternativas que aporten al mejoramiento continuo de la acción comunicativa, con miras de vivir la misión y de alcanzar la visión Institucional.
2. Se identifican las causas que afectan los procesos comunicativos en el grupo docente y directivo docente a partir de las fases de observación, recolección de datos (encuesta abierta y cerrada), análisis de datos y posteriormente interpretación de la interpretación apoyados en el marco teórico, base el diseño de una propuesta de gestión humana orientada a la comunicación organizacional con base en las necesidades de la población específica. Se comprueba la necesidad de mejorar la acción comunicativa en el grupo docente de la sede B del colegio Nuevo Chile I.E.D y de comprender la importancia de la existencia de procesos comunicativos efectivos y afectivos por medio de los instrumentos aplicados e interpretados.
3. Se consolida un marco teórico que sustenta la propuesta y permite generar una propuesta, constituyéndose en un elemento significativo para dar solución a la problemática establecida. Los referentes conceptuales que se abordan tienen un enfoque crítico sobre la comunicación organizacional y muestran alternativas que difieren del concepto empresarial de la educación, enfocando el proyecto en un sentido humano.

4. Al socializar la propuesta al grupo docente involucrado y después de aplicar un instrumento de retroalimentación, los docentes dieron a conocer su opinión frente al proyecto en cuanto a las fortalezas, debilidades, alternativas de mejoría y pertinencia.

Las fortalezas que el grupo docente encuentra son:

- Se puede constituir en una herramienta fuerte que dé alternativas de solución a los problemas de comunicación al interior del cuerpo docente al promueve espacios de integración para expresar descontentos o desacuerdos frente al manejo de la información de manera intrainstitucional e interpersonal.
- La propuesta permite realizar un trabajo de introspección, al integrar actividades de sensibilización y autoevaluación dentro de la propuesta.
- El desarrollo de la propuesta ayuda a mejorar los niveles de comunicación y concientizar a los docentes de las múltiples formas de comunicación que afectan la acción comunicativa de la Institución.
- La propuesta ayuda a fomentar e incrementar la comunicación dentro de la institución y, en consecuencia, genera avances en beneficio de la comunidad educativa.
- Se fortalece el clima organizacional que tiene en cuenta el valor humano en el trabajo.

Las debilidades que el grupo docente encuentra son:

- Falta socializar de forma concreta el planteamiento del problema, haciendo claridad en las dificultades puntuales encontradas en la comunicación

organizacional del grupo docente; por otro lado, manifiestan la necesidad de profundizar en la explicación de los talleres que van a realizarse.

- Algunas docentes expresan que no se ven debilidades en la propuesta, sino posibles dificultades debido a que algunas compañeras no muestran interés por participar.

Las alternativas sugeridas para mejorar son:

- Puntualizar en una próxima sesión los problemas comunicativos; sugieren crear otro espacio de retroalimentación para dar a conocer más ampliamente el sustento teórico de la propuesta.
- Hacer énfasis en la concienciación del grupo docente sobre las bondades de una mejor comunicación.
- Propiciar en mayor medida espacios de diálogo, aceptación y tolerancia.

Las docentes expresaron que la propuesta es pertinente porque:

- Permite dar solución a las problemáticas existentes.
 - Es coherente con los objetivos planteados.
 - Brinda la oportunidad de superar las dificultades de comunicación dentro del colegio, ya que los procesos comunicativos sientan la base de todos los procesos institucionales.
5. Es pertinente que los docentes realicen un ejercicio de autoevaluación frente a sus procesos comunicativos con el fin de superar dificultades y mejorar la acción comunicativa en la Institución.

6. Después de la socialización de la propuesta, los docentes manifiestan la importancia de reconocer el componente humano en la gestión administrativa, valorando a cada integrante del equipo, no sólo por el cumplimiento de sus labores sino en su calidad de persona que vive, siente y piensa. Consideran importante la experiencia y la visión particular de los docentes para aportar en los proyectos y en la toma de decisiones institucionales.
7. Es fundamental en el desarrollo de una organización la gestión humana, donde se reconoce a cada integrante como fundamental en las dinámicas institucionales, para ello se acude al diálogo, consenso y toma de decisiones, en busca de la comprensión y construcción conjunta, constituyéndose de esta forma en una organización viva y social.
8. El concepto de comunicación está unido al de grupo social u organización social, de ahí que pueda decirse que la comunicación organizacional nace con el grupo social, se desarrolla de forma natural en el ser humano, constituye el medio por el cual las personas se relacionan unas con otras dentro de una organización, necesaria en la organización y es un componente vital para la misma.
9. La institución educativa constituye una comunidad muy susceptible a la generación de conflictos, espacio donde la comunicación tiene un campo amplio de acción en tres aspectos: la prevención, la aparición y la resolución. En consecuencia, es oportuno desarrollar propuestas que permitan mejorar el ambiente laboral desde el componente comunicativo, lo cual se verá reflejado en el mejoramiento y cumplimiento del proyecto educativo institucional (P.E.I).
10. La realidad de la acción comunicativa está dirigida al entendimiento en el sentido de un proceso cooperativo de interpretación; se acuerdan valores, normas por

tradición, que aseguran la integración social, no siendo una casualidad la identificación de las dinámicas comunicativas organizacionales con la idea anteriormente descrita.

11. Para que se consoliden verdaderos procesos comunicativos en torno a una organización, es oportuno la convocatoria y participación de por lo menos un representante de los sectores que conforman dicha organización en la toma de decisiones que afectan la institución y posteriormente se realice la correspondiente socialización de las decisiones.

12 BIBLIOGRAFÍA Y SITOGRAFÍA

Arrieta, L. (1991). *Un concepto de comunicación organizacional: la revista interna y la historieta en la empresa*. México: Ed. Diana.

Ávila, R. (2004). *Crítica de la Comunicación organizacional*. México: Consejo Nacional para la investigación de las ciencias de la comunicación. México: Universidad autónoma de México.

Cajiao, G. & Sierra, Y. (2001). *El liderazgo y la comunicación efectiva: punto de partida para una óptima gestión administrativa*. Colombia: Fundación Antonio Restrepo Barco, UNICEF Colombia & Instituto colombiano de Bienestar Familiar.

Camacho, S., Martínez, F. & Mendíaz, A. (1999). La comunicación en las organizaciones educativas. En M. Delgado, J. Ortega & E. Corchón (eds.), *Enfoques comparados en dirección y organización de las instituciones educativas*. Granada, España: Grupo editorial universitario.

Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez C. (2007). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. En Estudios Gerenciales. Vol. 23. N° 103. Cali, Colombia: Universidad Icesi.

Castro, S. (1999). Ciencias sociales, violencia epistémica y la invención del otro. En E. Lander & Consejo Latinoamericano de las Ciencias sociales (Comp). *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas*. Buenos Aires: IESALC / UNESCO.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3° Ed.). México: Mc Graw Hill.

Davis, K. (1999). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. (R.M. SÁNCHEZ, Trads.). Colombia, Bogotá: Mc Graw Hill.

Dolan, S. & Martin, I. (2004). *Los diez mandamientos para la dirección de las personas*. (2° ed.). Barcelona, España: Editores gestión.

Goetz, J. & Le Compte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid, España: Ed. Morata.

Habermas, J. (2003). *Teoría de la acción comunicativa*. España: Taurus.

Ivancevich, J., Gibson, J. & Donnelly, J. (2003). *Las Organizaciones*. México: Mc. Graw Hill.

Laval, C. (2004). *La escuela no es una empresa: el ataque neoliberal a la enseñanza pública*. (J. Terre Trad.). Barcelona, España: Ed. Paidós Ibérica.

López, D. (2007). Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial. En Guzmán, A. (ed.), *Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización* (p. 19-58). Colombia: Universidad de la Sabana, ECOS ediciones Ltda.

Merlano, C. & Negret, M. (2006). *Del conflicto a la conciliación*. Colombia: Ed. Carrera.

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. España: El Ateneo.

Morín, E. (1991) Organización, conocimiento y educación. En J, Pindado (ed.), *Cuadernos de comunicación, II coloquio internacional de comunicología*, (p. 31). México: Comunicología aplicada de México, S.A.

Quijano, O. (2007) *Contexto, gestión e investigación*. En *Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia. Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas*. (p. 21 – 30) Cali, Colombia: Torre Blanca.

Robbins, S. (1995). *Organizational Behavior: Concepts, controversies and applications*. México: Prentice Hall.

Sánchez, K., García, M. & Zapata, A. (2007) Estudios Interdisciplinarios de la gestión humana. En *Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia. Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas*. (p. 13 – 20) Cali, Colombia: Torre Blanca.

Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Ed. Gedisa.

Vásquez, C. (2002). Modelo de comunicación corporativa para la fundación universitaria del oriente. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.

SITOGRAFÍA:

Deslaurires, J. (1989, 7 de abril). *El elogio del sentido común en la investigación cualitativa y las ciencias sociales*. Revista de Ciencias humanas UTP. Recuperado en Mayo de 2000: <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev16/index.html>

Kember, D & Gow, L. (1992). *Investigación-acción*. Kluwer academic Press Publisher. Nerthlands. Edición SDI. Recuperado en:

http://ipes.anep.edu.uy/documentos/libre_asis/materiales/Investigacion%20accion.pdf

Moreno, L. (2004). La comunicación en la educación formal. *Revista razón y palabra*, 37. Recuperado el 24 de marzo de 2.012: <<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n37/lmoreno.html>>

Pareja, J. (2007, 21 de junio). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. *Profesorado: revista del currículo y formación del profesorado*. Recuperado el 05 de diciembre de 2.011: <<http://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>>

Anexo 1

Instrumento para recolección de datos de carácter cualitativo



Universidad Libre
Facultad de Ciencias de la Educación
Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación

COLEGIO NUEVO CHILE I.E.D - Sede B

Encuesta: comunicación organizacional y gestión humana

TÍTULO PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

Propuesta de gestión humana orientada a la comunicación organizacional en el grupo docente del Colegio Nuevo Chile I.E.D.

Estimado(a) compañero(a):

Pedimos su colaboración al responder la siguiente encuesta cuyo objetivo es la identificación de la situación problemática que se pretende abarcar dentro del proyecto de investigación para aportar significativamente al mejoramiento del clima institucional.

Agradezco su colaboración y sinceridad.

1. ¿Qué importancia tiene la comunicación en el desarrollo de su labor docente?

2. ¿Considera importante tener una adecuada comunicación con los docentes y directivos docentes para el desarrollo de su trabajo? ¿Por qué?

3. ¿Cree que hay un adecuado nivel de comunicación entre los miembros del cuerpo docente del colegio? ¿Por qué?

4. Exponga el principal problema que encuentra cuando intenta comunicar sus opiniones y sus propuestas a los compañeros (docentes y directivos docentes).

5. ¿Considera que los esquemas de comunicación existentes en el colegio permiten alcanzar las metas institucionales? ¿Por qué?

Elaborado por:

Giovanny Buitrago y Catherine Castañeda

Anexo 2

Instrumento para analizar el nivel comunicacional de la institución



*Universidad Libre
Facultad de Ciencias de la Educación
Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación*

COLEGIO NUEVO CHILE I.E.D - Sede B

Julio de 2.012

ENCUESTA: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN HUMANA

“Propuesta de gestión humana orientada a la comunicación organizacional en el grupo docente del Colegio Nuevo Chile I.E.D.”

Estimado(a) compañero(a):

Pedimos su colaboración al responder la siguiente encuesta cuyo objetivo es diagnosticar los niveles y dificultades comunicacionales en el colegio, pretendiendo aportar significativamente al mejoramiento del clima institucional.

Solicitamos responder las preguntas teniendo en cuenta el contexto laboral del presente año.

Agradecemos su colaboración y sinceridad.

1. ¿Conoce y comprende cuál es la misión y la visión del colegio?
 - Si
 - No
2. ¿Usted participa en la toma de decisiones de la institución?
 - Si
 - No
 - Algunas veces
3. ¿Las decisiones tomadas por las directivas institucionales (consejo directivo, consejo académico y comité de gestión) son difundidas y socializadas al personal docente oportunamente?
 - Si
 - No
 - Algunas veces
4. ¿Con qué frecuencia se presentan discusiones entre docente- docente y/o directivo- docente?
 - Baja
 - Media
 - Alta
5. ¿Cuál es el principal motivo de las discusiones que usted observa?
 - Personal
 - Pedagógico
 - Organizacional

- Otro, ¿cuál?
-

6. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un manual de funciones en la institución?

- Si
- No

7. ¿Se siente motivado a compartir sus conocimientos y experiencias con los demás?

- Si
- No
- Ocasionalmente

8. ¿Puede usted expresar sus puntos de vista, aún cuando contradiga a los demás?

- Si
- No

9. ¿Ha sido usted víctima en el presente año de acoso laboral o agresión verbal por parte de sus compañeros o directivas?

- Si
- No

10. ¿Es usted tratado con respeto por sus compañeros y/o directivos?

- Si
- No

11. ¿Considera que tiene buenas prácticas comunicativas con sus compañeras y/o directivos?

- Si
- No

12. ¿Existen buenos niveles de comunicación (respeto y buena escucha) entre sus compañeros de trabajo?

- Si
- No

13. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación le parecen más propicios para difundir las decisiones, programas y proyectos institucionales?

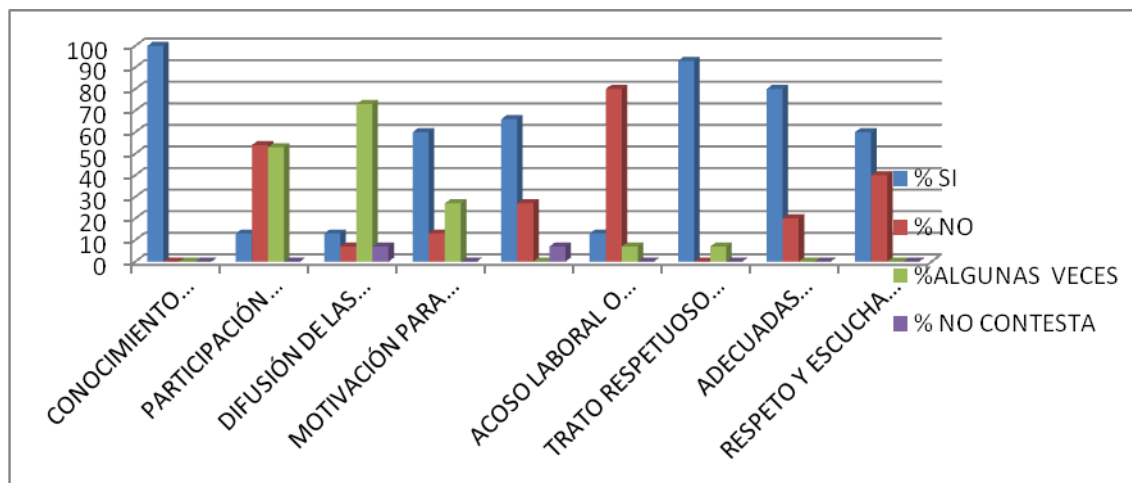
- Correo electrónico
- Página web institucional
- Comunicados por escrito
- Cartelera en sala de profesores
- Reunión general
- Reunión por ciclos
- Sonido interno

Encuesta diseñada por:

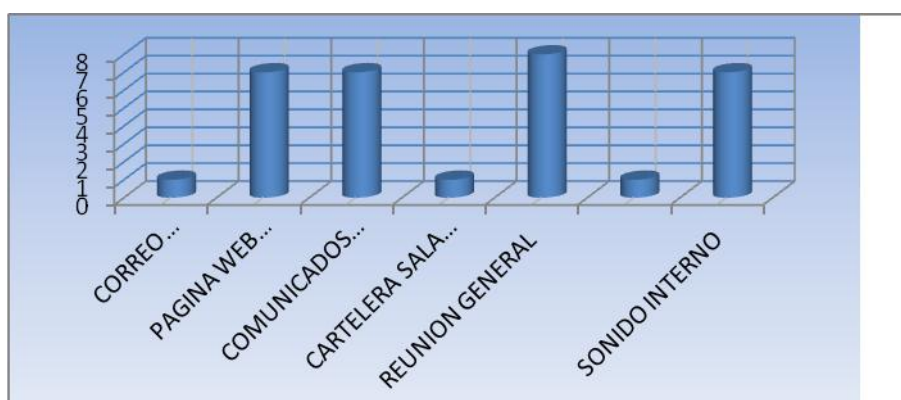
Giovanny Buitrago y Catherine Castañeda

Anexo 3

Diagramación encuesta # 2



Medios de comunicación que les parecen más propicios para difundir las decisiones, programas y proyectos institucionales:



Anexo 4

Instrumento: Retroalimentación de la socialización



Universidad Libre
Facultad de Ciencias de la Educación
Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación

Octubre de 2012

COLEGIO NUEVO CHILE I.E.D - Sede B

Autoevaluación docente

“Propuesta de gestión humana orientada a la comunicación organizacional en el grupo docente del Colegio Nuevo Chile I.E.D”.

Estimado(a) compañero(a):

El presente instrumento tiene como finalidad conocer su opinión frente a la propuesta planteada a partir de su socialización con base en el diagnóstico de la comunicación enfocado en los docentes y directivos docentes.

Su opinión es muy importante para nosotros con el fin de mejorar y retroalimentar la propuesta:

1. Mencione las fortalezas encontradas en la propuesta de acuerdo con la problemática planteada:

2. Nombre las debilidades encontradas en la propuesta:

3. ¿En qué forma se pueden superar estas dificultades? ¿Qué alternativas puede sugerir?

4. ¿Considera la propuesta una alternativa oportuna frente a la problemática expuesta? ¿Por qué?

Gracias por su colaboración y sinceridad.

Instrumento elaborado por:

Giovanny Buitrago
Catherine Castañeda

Anexo 5

Formato de autoevaluación



Universidad Libre
Facultad de Ciencias de la Educación
Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación

COLEGIO NUEVO CHILE I.E.D - Sede B

Autoevaluación docente

“Propuesta de gestión humana orientada a la comunicación organizacional en el grupo docente del Colegio Nuevo Chile I.E.D”

Objetivo: realizar una actividad de autoanálisis y reflexión de la actividad comunicativa.

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a una meditación profunda y sincera sobre su acción comunicativa en la institución.

1. ¿Escucho con respeto las opiniones e intervenciones de mis compañeros en las reuniones y durante conversaciones?	Si	No	Algunas veces	Dependiendo del tema
1.1. ¿Por qué no presto atención en las reuniones?	-Falta de interés. -Aburrimiento. -Mis compañeros me desconcentran. -La persona que interviene no tiene buenas técnicas de expresión. -No me interesa lo que digan algunas personas en particular.			
2. ¿Expongo de manera oportuna mis opiniones en los espacios adecuados?	Si	Algunas veces		
		Dependiendo del tema		
	No ¿Por qué? _____			
3. ¿Incentivo a mis compañeros a expresarse de manera abierta y directa?	Si	No	Algunas veces	Dependiendo del tema
4. ¿Hago uso de los canales de comunicación de forma adecuada?	Si	No	Algunas veces	Dependiendo del tema
5. ¿Confirmando la información que obtengo a través de rumores y comentarios, antes de comentarla o dar mi opinión?	Si	No	Algunas veces	Dependiendo del tema
6. ¿Transmito la información que recibo para facilitar la fluidez y su conocimiento?	Si	No	Algunas veces	Dependiendo del tema
7. ¿Leo los comunicados enviados vía correos electrónicos o publicados en la cartelera institucional?	Si	No	Algunas veces	Dependiendo del tema
8. ¿Qué recomendaciones deben ser tomadas en cuenta para mejorar la comunicación en la organización?	_____ _____ _____			

Elaborado por:

Catherine Castañeda
Giovanny Buitrago

Anexo 6

Formato buzón de sugerencias



Universidad Libre
Facultad de Ciencias de la Educación
Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación

COLEGIO NUEVO CHILE I.E.D - Sede B

Buzón de sugerencias

<p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.</p>		<p>COLEGIO NUEVO CHILE SEDE B</p> <p>“EDUCAR PARA TRANSFORMAR, LIDERAR Y CONVIVIR”</p> <p>BUZÓN DE SUGERENCIAS</p>	
<p>FECHA: __/__/__</p> <p>Favor exponer brevemente el comentario:</p> <hr/>			
<p>Apreciado compañero (a):</p> <p>Con el fin de mejorar la comunicación en nuestra institución, se pone a su disposición el presente formato para poder atender cualquier comentario o sugerencia que tenga usted acerca de los procesos comunicativos y/o dificultades que encuentra con respecto al mismo, así como la posible solución frente a la situación planteada.</p>			
<p>Seguimiento: _____</p> <hr/> <hr/>			
<p>Agradecemos su participación.</p>			
<p><i>Por favor deposítelo en el buzón, gracias.</i></p>			

Anexo 7

Instrumento de control y seguimiento (evaluación)



Universidad Libre
Facultad de Ciencias de la Educación
Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación

COLEGIO NUEVO CHILE I.E.D

“Propuesta de gestión humana orientada a la comunicación organizacional en el grupo docente del Colegio Nuevo Chile I.E.D”.

Estimado(a) compañero(a):

Es importante conocer su punto de vista frente al trabajo investigativo de comunicación organizacional aplicado al grupo docente de la institución, teniendo en cuenta que sus aportes nos ayudan a mejorar las estrategias planteadas y consolidan nuevas alternativas para la mejoría de la acción comunicativa.

Agradecemos su sinceridad y colaboración al responder las siguientes preguntas:

El presente proyecto de investigación se fundamenta en un enfoque crítico que reconoce la comunicación como esencial en la vida del ser humano y, por lo tanto, como elemento

fundamental en una organización, alejado de la utilización del componente comunicativo para alcanzar los objetivos institucionales.

1. ¿En qué medida usted cree que la propuesta que se ha trabajado hasta el momento responde al enfoque crítico, reconociendo la opinión y el mensaje transmitido por los docentes que conforman la institución?

2. ¿Las estrategias aplicadas son coherentes y viables?

3. A partir de las discusiones desarrolladas, ¿usted cómo ha participado y aportado para la construcción de alternativas de solución frente a la problemática institucional abordada?

4. ¿Se ha realizado un trabajo en equipo con los docentes frente a la mejoría de la comunicación dentro del colegio? Justifique su respuesta.

5. ¿Considera que en el desarrollo del proyecto se ha tenido en cuenta su opinión y se ha posibilitado la toma de decisiones? ¿En qué forma?

6. ¿Cree que los problemas comunicativos en el grupo docente se han disminuido, siguen igual o por el contrario han aumentado? Justifique su respuesta.

7. Califique de 1 a 5 el tiempo empleado para cada sesión. Justifique su respuesta.

8. Califique de 1 a 5 la frecuencia de las sesiones. Justifique su respuesta.

9. Comente sus inquietudes, aportes o sugerencias frente a las dinámicas y desarrollo del proyecto implementado en la institución.

Gracias por su colaboración.

Elaborado por:

Catherine Castañeda
Giovanny Buitrago