



**MACROPROCESO DE APOYO  
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO  
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO: AAAr113  
VERSIÓN: 3  
VIGENCIA: 2017-11-16  
PAGINA:1 de 7**

26.

**FECHA** lunes, 23 de julio de 2018

Señores  
**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
BIBLIOTECA  
Ciudad

<b>UNIDAD REGIONAL</b>	Extensión Facatativá
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo De Grado
<b>FACULTAD</b>	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
<b>NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO</b>	Especialización
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	Especialización Gerencia para el Desarrollo Organizacional

El Autor(Es):

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN</b>
Rodríguez Trujillo	Wendy Lorena	C.C.1.070.980.050

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional





MACROPROCESO DE APOYO  
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO  
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL

CÓDIGO: AAAr113  
VERSIÓN: 3  
VIGENCIA: 2017-11-16  
PAGINA:2 de 7

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APellidos Completos	Nombres Completos
García Urdaneta	Víctor Jaime

### TÍTULO DEL DOCUMENTO

Influencia de la comunicación empresarial interna en el desarrollo organizacional del Colegio Seminario San Juan Apóstol, durante el II semestre del año 2017 y I semestre del año 2018.

### SUBTÍTULO

(Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

### TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía  
Especialista en Gerencia para el Desarrollo Organizacional

### AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO

2018

### NÚMERO DE PÁGINAS

101

### DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Usar 6 descriptores o palabras claves)

#### ESPAÑOL

#### INGLÉS

1. Comunicación organizacional	Organizational communication
2. Desarrollo organizacional	Organizational development
3. Flujo de información	Information flow
4. Clima organizacional	Organizational climate
5. Relaciones humanas	Human relations

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2





6. Retroalimentación	Feedback.
----------------------	-----------

### RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

#### Resumen

El presente trabajo pretende realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional en la institución educativa de carácter privado, Colegio Seminario San Juan Apóstol, a partir del análisis de los factores internos, que perjudican la obtención de los objetivos institucionales, donde se podrá identificar con mayor exactitud, algunos de los elementos que interfieren en el adecuado desarrollo de estrategias de comunicación interna.

Los elementos se vuelven pieza fundamental para la realización de una propuesta integral que responda a las necesidades detectadas en la institución, en total comprensión que la comunicación interna es principal, para la relación entre colaboradores de cualquier organización, la cual impulsa al desarrollo empresarial.

#### Abstract

The present work intends to make a diagnostic of organizational communication in the educational institution, of a private nature, the School Seminario San Juan Apóstol, from the analysis of internal factors, which detrimentally obtain the institutional objectives, where you can identify more accurately, some of the elements that interfere with the proper development of communication strategies.

The elements become a fundamental piece for the realization of an integral proposal that meets the needs identified in the institution, in total understanding that internal communication is the main, for the relationship between collaborators of any organization, which promotes business development.





### AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)		SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X		
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X		
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X		
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X		

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular





y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA:** (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

**Información Confidencial:**

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI** \_\_\_ **NO** .

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.





### LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).
- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.
- e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.





h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



**Nota:**

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

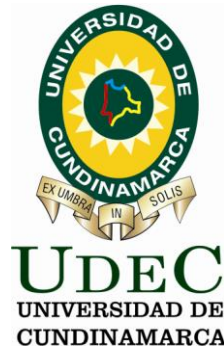
Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. Influencia de la comunicación empresarial interna en el desarrollo organizacional del Colegio Seminario San Juan Apóstol, durante el II semestre del año 2017 y I semestre del año 2018.pdf	Texto
2. Diapositivas.pptx	Diapositivas
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafa)
Rodríguez Trujillo Wendy Lorena	



INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL INTERNA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO SEMINARIO SAN JUAN APÓSTOL, DURANTE EL II SEMESTRE DEL AÑO 2017 Y I SEMESTRE DEL AÑO 2018.



WENDY LORENA RODRIGUEZ TRUJILLO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

FACATATIVÁ

2018



INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL INTERNA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO SEMINARIO SAN JUAN APÓSTOL, DURANTE EL II SEMESTRE DEL AÑO 2017 Y I SEMESTRE DEL AÑO 2018.



WENDY LORENA RODRIGUEZ TRUJILLO

Trabajo de Investigación

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

FACATATIVÁ

2018



## **Resumen**

El presente trabajo pretende realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional en la institución educativa de carácter privado, Colegio Seminario San Juan Apóstol, a partir del análisis de los factores internos, que perjudican la obtención de los objetivos institucionales, donde se podrá identificar con mayor exactitud, algunos de los elementos que interfieren en el adecuado desarrollo de estrategias de comunicación interna.

Los elementos se vuelven pieza fundamental para la realización de una propuesta integral que responda a las necesidades detectadas en la institución, en total comprensión que la comunicación interna es principal, para la relación entre colaboradores de cualquier organización, la cual impulsa al desarrollo empresarial.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, desarrollo organizacional, flujo de información, clima organizacional, relaciones humanas, comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación lateral, emisor, encodificación, mensaje, medio, receptor, decodificación, retroalimentación.



## **Abstract**

The present work intends to make a diagnostic of organizational communication in the educational institution, of a private nature, the School Seminario San Juan Apóstol, from the analysis of internal factors, which detrimentally obtain the institutional objectives, where you can identify more accurately, some of the elements that interfere with the proper development of communication strategies.

The elements become a fundamental piece for the realization of an integral proposal that meets the needs identified in the institution, in total understanding that internal communication is the main, for the relationship between collaborators of any organization, which promotes business development.

**Keywords:** Organizational communication, organizational development, information flow, organizational climate, human relations, upward communication, downstream communication, side communication, issuer, encoding, message, medium, receiver, decoding, feedback.



## Índice general de contenido

<b>Introducción</b>	.....	11
<b>CAPÍTULO I</b>		
1. El problema	.....	12
1.1. Área y línea de investigación	.....	12
1.1.1. Área	.....	12
1.1. 2. Línea	.....	12
1.2. Antecedentes	.....	12
1.2.1. Antecedentes empíricos	.....	12
1.2.2. Documentos gubernamentales	.....	12
1.2.2.1. Plan de Desarrollo al Mejoramiento Gestión de calidad del servicio educativo	.....	12
1.3. El tema: identificación y delimitación	.....	13
1.3.1. Identificación	.....	13
1.3.2. Delimitación	.....	13
1.3.2.1. Delimitación geográfica	.....	14
1.3.2.2. Delimitación temporal	.....	14
1.3.2.3. Delimitación conceptual	.....	14
1.4. Planteamiento del problema	.....	14
1.4.1. Diagnóstico	.....	15
1.4.2. Pronóstico	.....	15
1.4.3. Control del pronóstico	.....	15
1.5. Objetivos	.....	16
1.5.1. Objetivo general	.....	16
1.5.2. Objetivos específicos	.....	16
1.6. Justificación	.....	17
<b>CAPÍTULO II</b>		
2. Marco teórico	.....	19



<b>CAPÍTULO III</b>	
3. Marco conceptual	26
<b>CAPÍTULO IV</b>	
4. Fundamentación legal	47
<b>CAPÍTULO V</b>	
5. Marco metodológico	50
5.1. Tipos de investigación	50
5.1.1. Investigación Descriptiva	50
5.1.2. Investigación Explicativa	51
5.1.3. Investigación Correlacional	51
5.2. Método de investigación	51
5.3. Población y muestra	52
5.4. Trabajo de variables	55
5.5. Recolección de información	59
5.6. Técnicas e instrumentos de investigación	60
5.7. Análisis de procesamiento de datos	61
5.8. Análisis e interpretación de resultados	63
5.8.1. ¿Cree que la comunicación interna crea sentido de pertenencia institucional por parte de los colaboradores hacia el Colegio?	63
5.8.2. ¿Considera que se realiza un proceso adecuado en cuanto a la transmisión de información, llegan así a la buena coordinación dentro de la organización?	64
5.8.3. ¿Dentro de la institución se realizan procesos de comunicación que mejoran la interacción entre el personal de la institución, evitando conflictos y mejorando el clima organizacional?	65



<b>5.8.4.</b> ¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría los resultados del Colegio en las diferentes áreas que encontramos? .....	66
<b>5.8.5.</b> ¿Cree que con una buena comunicación organizacional los colaboradores de las diferentes áreas mejorarían su actitud frente a las actividades designadas? .....	67
<b>5.8.6.</b> ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la institución educativa? .....	68
<b>5.8.7.</b> ¿Cómo califica usted los medios de comunicación interna con los que cuenta el Colegio? .....	69
<b>5.8.8.</b> ¿Cree que existen barreras de adaptación con las que se tiene que retar el desarrollo organizacional de la institución educativa? .....	70
<b>5.8.9.</b> ¿Piensa que cuando se hace repartición de tareas, influye en el trabajo en equipo, dentro de la institución educativa? .....	71
<b>5.8.10.</b> ¿Identifica algunos aspectos de la cultura de la institución? .....	72
<b>5.8.11.</b> ¿Piensa que la cultura organizacional influye a la hora de llevar a cabo tareas de la institución? .....	73
<b>5.8.12.</b> ¿Cómo percibe el clima organizacional dentro de la institución, es apropiado? .....	74
<b>5.9.</b> Diagnóstico del Colegio Seminario, de acuerdo a cuestionario realizado, utilizando la Matriz de Vester .....	75
<b>5.9.1.</b> Definición de las variables que ocasionan problemas. ....	75
<b>5.9.1.1.</b> Falta de sentido de pertenencia .....	75
<b>5.9.1.2.</b> Inadecuados procesos de comunicación organizacional interna .....	75
<b>5.9.1.3.</b> Clima organizacional débil .....	76
<b>5.9.1.4.</b> No dar a conocer de comunicación interna .....	76
<b>5.10.</b> Distinción de problemas y Matriz de Vester .....	76



## **CAPÍTULO VI**

<b>6. Propuesta de mejora en cuanto a procesos de comunicación organizacional en el Colegio Seminario San Juan Apóstol, para ayudar al Desarrollo Organizacional.</b>	80
<b>6.1. Datos informativos</b>	80
<b>6.2. Antecedentes de la propuesta</b>	80
<b>6.3. Justificación</b>	81
<b>6.4. Objetivos de la propuesta</b>	81
<b>6.4.1. Objetivo general</b>	81
<b>6.4.2. Objetivos específicos</b>	81
<b>6.5. Metodología</b>	82
<b>6.5.1. Encargados de la propuesta</b>	82
<b>6.5.1.1. Presupuesto</b>	86
Bibliografía	87
Cibergrafía	88
Anexos	90



## Índice de cuadros

<b>Cuadro N°1.</b> Detalle de la población	52
<b>Cuadro N°2.</b> Matriz de variables Comunicación organizacional	55
<b>Cuadro N°3.</b> Matriz de variables Desarrollo organizacional	57
<b>Cuadro N°4.</b> Recolección de información	59
<b>Cuadro N°5.</b> Técnicas e instrumentos de Investigación	60
<b>Cuadro N°6.</b> Identidad institucional	63
<b>Cuadro N°7.</b> Relación entre el personal	64
<b>Cuadro N°8.</b> Procesos de comunicación	65
<b>Cuadro N°9.</b> Resultados institucionales	66
<b>Cuadro N°10.</b> Actitud en actividades	67
<b>Cuadro N°11.</b> Tipos de comunicación interna	68
<b>Cuadro N°12.</b> Calificación de comunicación interna	69
<b>Cuadro N°13.</b> Barreras de adaptación	70
<b>Cuadro N°14.</b> Trabajo en equipo	71
<b>Cuadro N°15.</b> Aspectos culturales	72
<b>Cuadro N°16.</b> Relación cultura y tareas	73
<b>Cuadro N°17.</b> Clima organizacional	74
<b>Cuadro N°18.</b> Matriz de Vester	77
<b>Cuadro N°19.</b> Diseño de estrategias mejorar la comunicación organizacional interna de la institución impulsando el desarrollo organizacional	82
<b>Cuadro N°20.</b> Presupuesto	86
<b>Cuadro N°21.</b> Planteamiento de objetivos	97
<b>Cuadro N°22.</b> Elaboración de estrategias	98
<b>Cuadro N°23.</b> Mecanismos para aplicar estrategias	99
<b>Cuadro N°24.</b> Herramientas de evaluación y control del proceso	100
<b>Cuadro N°25.</b> Matriz de evaluación	101



## Índice de gráficos

<b>Gráfico N°1.</b> Categorías fundamentales 1	24
<b>Gráfico N°2.</b> Categorías fundamentales 2	25
<b>Gráfico N°3.</b> Identificación institucional	63
<b>Gráfico N°4.</b> Relación del personal	64
<b>Gráfico N°5.</b> Procesos de comunicación	65
<b>Gráfico N°6.</b> Resultados institucionales	66
<b>Gráfico N°7.</b> Actitud en actividades	67
<b>Gráfico N°8.</b> Tipos de comunicación interna	68
<b>Gráfico N°9.</b> Calificación de comunicación interna	69
<b>Gráfico N°10.</b> Barreras de adaptación	70
<b>Gráfico N°11.</b> Trabajo en equipo	71
<b>Gráfico N°12.</b> Aspectos culturales	72
<b>Gráfico N°13.</b> Relación cultura y tareas	73
<b>Gráfico N°14.</b> Clima organizacional	74
<b>Gráfico N°15.</b> Matriz de Vester	78

## **Introducción**

La comunicación organizacional interna, juega un papel muy importante, porque permite que el sistema interno funcione de manera dinámica, debido a que se requiere que la información este fluyendo en todo momento para que llegue de manera correcta, a la persona indicada, y en el tiempo pertinente. Es un factor importante que puede mejorar la productividad y el ambiente laboral, por tanto, en el presente trabajo se encontró una síntesis, fundamentada en la recolección de información fundamental acerca del Colegio Seminario, orientada a la relación de comunicación y desarrollo organizacional. Esta relación se analizó a partir de tres puntos clave: planeación estratégica escolar, gestión humana y servicio al cliente. En compañía de herramientas de investigación como diarios de campo y encuestas.

De igual manera, la investigación realizada en la institución educativa, permitió plantear y generar lineamientos, que posibilitan el mejoramiento y desarrollo, como entidad formadora de jóvenes, a partir de sus habilidades y competencias propias. A través de la buena comunicación en la institución, para así fortalecer la pedagogía y obtener mejores resultados.

Por último, la finalidad principal de este trabajo fue el estudio de la comunicación, como estrategia, aplicada a los procesos pedagógicos, pero antes comprendiendo la situación comunicacional interna del colegio, y así proponer mecanismos de cambio que respondan a las necesidades de los pertenecientes internos de la institución, y a los fundamentos bases que se tienen.



## 1. El problema

### 1.1. Área y línea de investigación

1.1.1. **Área:** Administración y organizaciones.

1.1.2. **Línea:** Desarrollo organizacional y regional.

### 1.2. Antecedentes

#### 1.2.1. Antecedentes Empíricos.

El Colegio Seminario San Juan Apóstol es una institución educativa católica, orientada al discernimiento, cultivo y desarrollo vocacional de los estudiantes, se encuentra ubicado en la calle 5 N° 7-30, Barrio Chapinero, en el municipio de Facatativá, en la que su horario de atención es de 7:00 am hasta las 4:00 Pm. Esta institución se encuentra dirigida principalmente por el rector Pablo Emigdio Beltrán Triana, y dirigentes de la diócesis de Facatativá, que se encargan esencialmente de realizar buena gestión para mejores resultados en el colegio. “La información revelada se obtuvo por el investigador, mediante la observación directa y manual de convivencia” Observación directa, (2018).

#### 1.2.2. Documentos Gubernamentales.

##### 1.2.2.1. *Plan de Desarrollo al Mejoramiento- Gestión de Calidad del Servicio Educativo.*

- Mejoramiento de las competencias comunicativas de la lengua extranjera en las instituciones educativas oficiales del municipio de Facatativá.
- Uso de tecnologías de información y comunicación para el fortalecimiento de la educación con innovación, tecnología de la información y comunicación tic en el municipio de Facatativá.

- Garantizar en las instituciones educativas oficiales durante el cuatrienio el acceso a internet como medio de comunicación e información para fortalecer las actividades pedagógicas y procesos educativos.
- Análisis y uso de los resultados de la evaluación de docentes y directivos docentes.
- Análisis y uso de los resultados de la evaluación interna y externa de los estudiantes.
- Implementación de estrategias para mejorar el proyecto de vida de los estudiantes en el municipio de Facatativá. (Secretaría de Educación de Facatativá (2016-2019) ).

### **1.3. El tema: identificación y delimitación**

#### **1.3.1. Identificación.**

Luego de revisión de antecedentes, el tema base para el desarrollo del proyecto es la comunicación organizacional interna, en relación con el desarrollo organizacional. Que sirve para el mejoramiento de procesos comunicacionales dentro de la institución, y así mejorar el clima organizacional y por lo tanto el resultado institucional.

#### **1.3.2. Delimitación.**

En el plan educativo 2015-2020, se plantea promover el buen uso de la palabra para optimizar los procesos de comunicación en la comunidad, y en el manual de funciones de coordinadores, se estipula mantener una comunicación permanente con orientación escolar y asesoría espiritual para generar estrategias frente a las dificultades a nivel personal, familiar y social. Además en la Resolución 003 del 20 de enero de 2017, en la cual se señala la distribución y organización de los procesos lectivos, académicos y formativos del Colegio Seminario San Juan Apóstol, para el año académico 2017, es decir se muestran los grupos de trabajo pero solo rector, docentes, y apoyo religioso, no se especifica administrativo y personal de apoyo.



No existen documentos, con los que podamos identificar los procesos de comunicación interna en la institución.

Se asume como tema de indagación, la influencia de comunicación organizacional en el desarrollo organizacional de la institución educativa Colegio Seminario San Juan Apóstol, ubicada en el municipio de Facatativá durante el II semestre del año 2017 y I semestre del año 2018, teniendo en cuenta las variables de planeación estratégica escolar, gestión humana y servicio al cliente.

#### ***1.3.2.1. Delimitación geográfica.***

El proyecto se llevó a cabo, en la planta física ubicada en la calle 5 N° 7-30 Barrio Chapinero, del municipio de Facatativá.

#### ***1.3.2.2. Delimitación temporal.***

El tiempo objeto de estudio, se llevó a cabo durante el segundo (II) semestre del año 2017 y el primer (I) semestre del año 2018.

#### ***1.3.2.3. Delimitación conceptual.***

El trabajo estuvo centrado en la influencia de comunicación organizacional en el desarrollo organizacional del Colegio Seminario San Juan Apóstol, teniendo en cuenta las variables de planeación estratégica escolar, gestión humana y servicio al cliente.

### **1.4. Planteamiento del problema**

El problema se formula a través de la siguiente pregunta:

¿Cuál es la Influencia de la deficiente comunicación organizacional interna en el desarrollo organizacional del Colegio Seminario San Juan Apóstol Ubicado en la calle 5 N° 7-30, del municipio de Facatativá durante el II semestre del año 2017 y I semestre del año 2018.?

### **1.4.1. Diagnóstico.**

La institución educativa tiene insuficientes documentos, donde se estipulen los procesos de comunicación interna, para las diferentes situaciones que se puedan presentar. Además no se informa de manera verbal, la forma correcta del proceso de comunicación, simplemente se anuncia el cargo de cada persona, suponiendo que los colaboradores tendrán claro cómo, quién y cuándo comunicarse. Además solo se publica horario de atención para padres de familia, por parte de los docentes. No hay uno estipulado para el desarrollo interno. Además hace falta un recurso importante, que sea visible para todos, como lo es el organigrama, para que así, internamente se pueda conocer la adecuada realización de un proceso de comunicación, evitando conflictos y facilitando procesos.

Con esta investigación se pretende dar un aporte, para llegar a posibles soluciones y así la institución tenga un mejor desarrollo.

### **1.4.2. Pronóstico**

El Colegio Seminario presenta diferentes fallas, que afectan la realización eficaz y eficiente de la multiplicidad de procesos que se llevan a cabo, quizás se perciba como un problema pequeño, pero en realidad si no se actúa lo más pronto posible, la institución irá en declive en cuanto a sus procesos, y se generarán conflictos internos, además de problemas relacionados con el clima laboral en el Colegio, afectando su desarrollo.

### **1.4.3. Control del pronóstico**

Se hizo a través de la generación de conocimientos mediante el trabajo descriptivo, explicativo y correlacional, con el fin de contribuir con la institución educativa y así el consejo directivo pueda implementar las soluciones planteadas, si así lo deciden, y mejorar el desarrollo.



## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general.**

Plantear una solución a la deficiente comunicación organizacional interna, en compañía del personal administrativo, para la mejora del desarrollo organizacional del Colegio Seminario San Juan Apóstol.

### **1.5.2. Objetivos específicos.**

Analizar la influencia de la deficiente comunicación organizacional interna en el desarrollo organizacional del Colegio Seminario San Juan Apóstol.

Determinar el impacto que ocasiona la deficiente comunicación organizacional interna, en el Colegio Seminario San Juan Apóstol y así poder brindar posibles soluciones.

Fomentar el desarrollo organizacional dentro del Colegio Seminario San Juan Apóstol, para poder organizar propuestas afines.

## 1.6. Justificación

La importancia de esta investigación se fundamenta en poder brindar una solución a la problemática de la mala comunicación organizacional, que afecta a todas las personas involucradas con la institución educativa. Es elemental hacer un análisis a profundidad y permanente, para que las posibles soluciones sean de acuerdo a la realidad, porque se pueden presentar cambios que mejoren o dificulten la situación. Por esta razón es indispensable que todo el personal de la institución, esté en disposición de contribuir con la investigación para obtener resultados precisos y satisfactorios, además los colaboradores son quienes definen el desarrollo o la crisis del colegio, porque están relacionados con los procesos que se llevan a cabo, utilizando diferentes herramientas para el desarrollo de las funciones. Y según procedimientos, tomar decisiones.

Además la investigación me permite poner en práctica conocimientos adquiridos tanto en mi carrera universitaria como los de la especialización.

Es gratificante que mi conocimiento pueda generar algún impacto importante, por la generación de soluciones prácticas en beneficio de todos los relacionados con la institución. Siendo la comunicación organizacional interna, una pieza principal para las relaciones humanas y los buenos resultados de cualquier organización, con buena comunicación los trabajadores tendrán la tendencia a ser más productivos por la generación de estructuras dinámicas para el avance del trabajo, además de relaciones cercanas, abiertas y receptivas entre los funcionarios, que contribuye al desarrollo organizacional y a dinamizar los cambios que se puedan presentar, considerando elementalmente la perspectiva de la administración.

Vivir en comunidad y compartir información, es un actuar normal de las personas, que se realiza mediante diferentes medios, pero si no se hace de forma adecuada, está en riesgo el desarrollo



organizacional de las entidades, por esto es de gran relevancia estudiar cómo se está llevando a cabo la comunicación organizacional interna. En la presente investigación se da a conocer ampliamente este ámbito.

Con la investigación se evidencia el impacto y relación entre la comunicación y el desarrollo organizacional, por eso la comunicación debe ser considerada como una estrategia, que debe trabajarse de manera íntegra, y los resultados se verán reflejados en la cultura de la organización, el clima organizacional, los estilos de liderazgo, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y en los resultados del desempeño empresarial.

La posibilidad de llevar a cabo esta investigación, va ligada al análisis que se realizó previamente, donde se confirmó que el Colegio Seminario tiene las condiciones necesarias para poder realizar la investigación y así tener resultados satisfactorios. Además de contar con diferentes recursos físicos, financieros y de información suministrada los por trabajadores, que también apoyarán en todo lo necesario para la investigación y así obtener resultados acordes a la realidad de la institución, por tanto hay facilidad para la elaboración y obtención de resultados más precisos.

## 2. Marco Teórico

La síntesis de conocimientos ya existentes con relación a las variables del problema de investigación, se da a través de una orientación y perspectiva teórica desde las cuales se va abordar el tema de investigación, A continuación se relaciona la correlación de las variables con el marco teórico.

### **Antecedentes**

Barker(2001), “Cómo mejorar la comunicación”. Afirma que se debe:

- Aconsejar claramente para ayudar a mejorar su comunicación y saber qué hacer cuando ésta se interrumpe.
- Mostrar el manejo para mantener conversaciones formales e informales, preguntas adecuadas y dar respuestas con significado desarrollar habilidades de persuasión.

### **Conclusiones.**

En la institución educativa una comunicación pobre puede provocar insatisfacción por parte de quienes requieren el servicio, pérdida de esfuerzo y desmotivación por parte del personal. Por eso el autor aconseja seguridad individual y la comunicación efectiva, porque son la llave del éxito. Según las orientaciones que da Alan Barker, la institución debe desarrollar la creatividad y las habilidades de comunicación.

Todos nos comunicamos de diferentes maneras, pero muchos vemos como un reto, el reconocer que las habilidades empleadas en los mensajes son difíciles de transmitir en muchos asuntos profesionales. Situación que se percibe en el Colegio Seminario, por tanto es importante tener en cuenta el planteamiento de Barker, para mejorar la comunicación.

Bel(2005), “Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones”

por esto se debe:

- Configurar todo el proceso comunicativo en las diversas clases de organizaciones.
- Mostrar los elementos esenciales que influyen en el desarrollo de una adecuada política comunicativa en las organizaciones.
- Poner al alcance las últimas tendencias en comunicación interna y comunicación en crisis.

### **Conclusiones.**

Al trabajar sobre la Comunicación interna del Colegio, se debe hacer de manera estratégica, como vía para el desarrollo de la Comunicación interna en su conjunto.

En cualquier momento la institución puede presentar crisis, como consecuencia de una preparación insuficiente, por falta de información no de superación de los propios obstáculos.

Por lo tanto es importante contar con un equipo de gestión, el cual asuma la responsabilidad, afronte el problema y tome decisiones que convengan para la urgente normalización de la situación.

La comunicación institucional busca transmitir la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan. Se configura una mediación entre la institución y el público a los que se destina el mensaje. Así mismo el Colegio Seminario, puede tener en cuenta este aspecto, para así crear valor en la comunicación, en compañía del Consejo Directivo, para que este grupo decida adecuadamente.



Gómez(2009), La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones” donde se debe:

- Mostrar que en las empresas e instituciones actuales la comunicación debe situarse al mismo nivel que otros recursos mejor considerados (humanos, tecnológicos, económicos, etc.).
- Comprobar si esta información, organizada y tratada profesionalmente, mejora la productividad.

### **Conclusiones.**

Se observa que la institución dedica una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna juega un papel decisivo y se convierte en su principal patrimonio. La información es el eje de toda organización que necesite tener un alto nivel de competitividad y desarrollo. En el Colegio Seminario, la comunicación debe utilizarse como un recurso fundamental para la realización de procesos, y así ser competitivo frente a las demás instituciones.

Monroy(2010), “Investigación histórica bibliográfica sobre la comunicación organizacional, relacionada con el desarrollo organizacional”. Donde se tienen como objetivos:

- Construir y clasificar los principales hechos históricos relacionados con la comunicación organizacional, y el desarrollo las empresas.
- Buscar los principales obstáculos comunicativos presentados en las organizaciones los últimos años.

**Conclusiones.**

Se puede afirmar que la comunicación organizacional, es un eje fundamental, que refleja el desarrollo organizacional, como lo es el caso del Colegio Seminario, donde la comunicación es débil y por lo tanto no se ve un desarrollo en la institución, es importante que se genere cambios dentro del Colegio, para el aumento de competitividad, porque si no, tendrán el riesgo de desaparecer o quedar atrás.

Importante que la institución tenga en cuenta los referentes bibliográficos, en el tema de comunicación organizacional relacionada con el desarrollo organizacional, para tener en cuenta obstáculos comunicativos presentados en las organizaciones los últimos años, y no caer en los mismos errores.

Segredo(2017), “Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública.”. El objetivo es describir la comunicación como dimensión en el estudio del clima organizacional y las categorías que permiten su utilización en salud pública.

### **Conclusiones.**

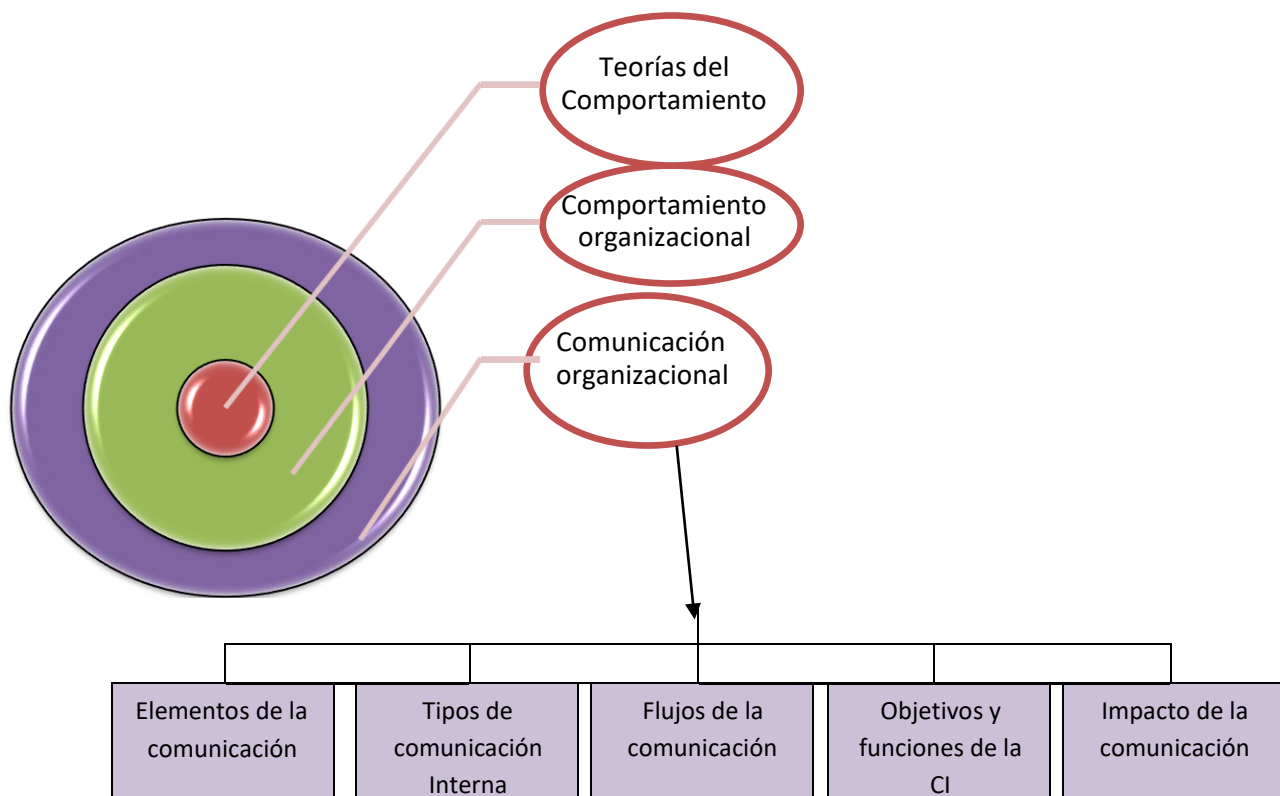
El estudio del clima organizacional en el Colegio seminario, aporta información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de los colaboradores que componen la organización con un enfoque sistémico. El mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales de interés para la institución, debe percibirse en los equipos de dirección hacia los procesos de trabajo, para que disminuyan o no existan presiones de trabajo, ni tensiones innecesarias en las relaciones interpersonales, si no que se establezcan las coordinaciones necesarias en la transmisión de la información para el logro de los objetivos de la institución, y las orientaciones lleguen de forma rápida y oportuna a la base. Además que la información fluya en la institución a todos los niveles, desarrollando las redes de comunicación.

El Colegio debe tener en cuenta que la comunicación organizacional influye en el clima laboral, por eso es importante que se tengan claros como se llevan a cabo todos los procesos de comunicación, para que exista buena relación entre los colaboradores, y obtener buenos resultados en los procesos que se tengan que llevar a cabo, en las diferentes áreas.



## Categorías Fundamentales.

Supraordinación



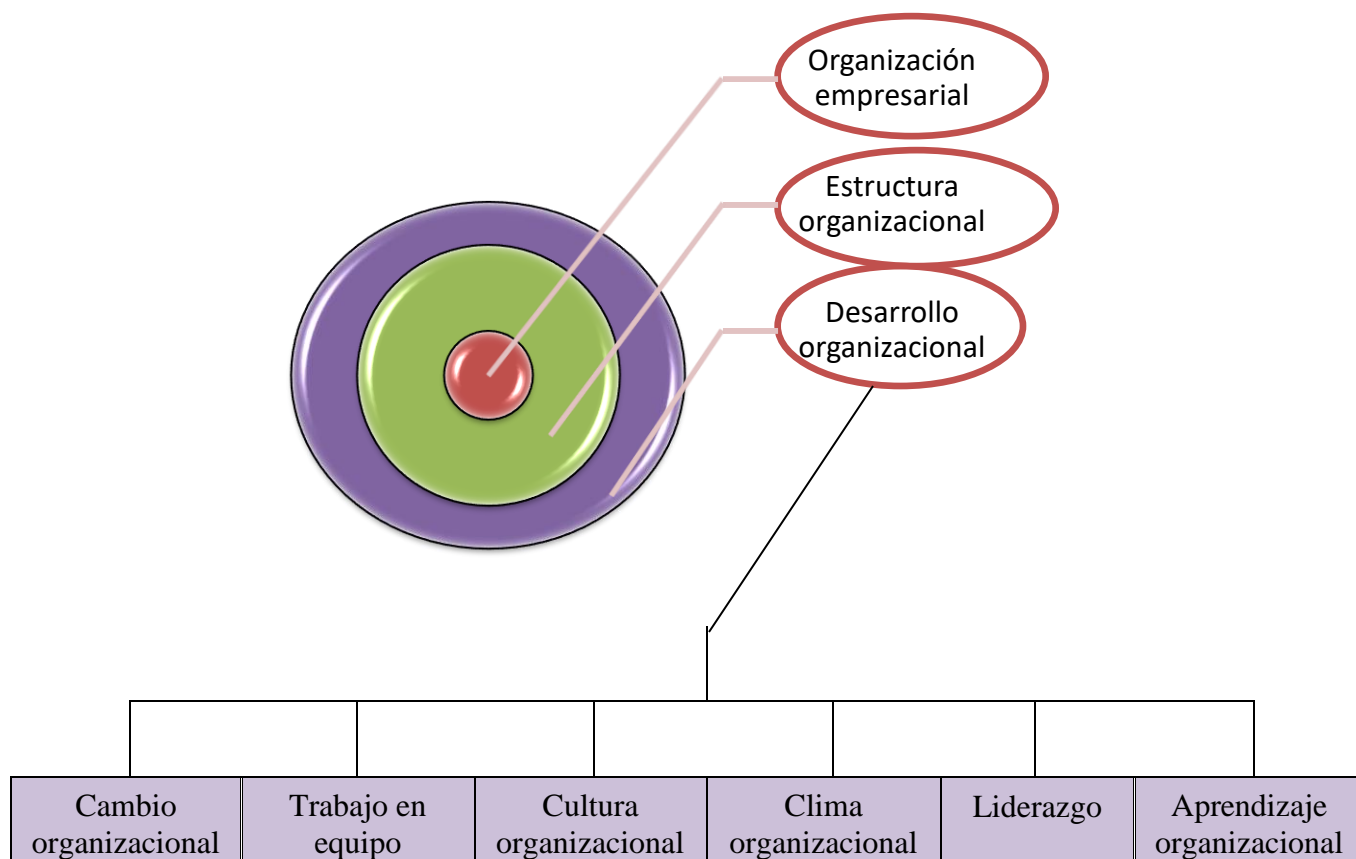
Infraordinación

**Gráfico N°1.** Categorías fundamentales 1

**Elaborado por:** BayronBalerazo (2014)

Fundamental que los colaboradores del Colegio Seminario tengan claridad sobre todo lo que compone la comunicación organizacional, como se visualiza anteriormente, para mayor comprensión del proceso que ejecuta, además de tener claro el gran aporte que genera.

## Supraordinación



## Infraordinación

**Gráfico N°2.** Categorías fundamentales 2**Elaborado por:** BayronBalerazo (2014)

También es significativo que funcionarios del Colegio Seminario conozcan lo que implica y genera el desarrollo organizacional, proceso que debe desarrollarse en compañía de los subordinados, para que sirvan de orientadores en el proceso.

### 3. Marco conceptual

#### **Teorías del comportamiento.**

Según Lewin(1944), para comprender la teoría del comportamiento hay que tener en cuenta todas las variables que están interviniendo en tiempo real en las acciones de las personas y los grupos, desde el espacio en el que se encuentran hasta la temperatura, el modo en el que socializan entre ellas, etc. Además, estos elementos no pueden analizarse aisladamente, sino que hay que centrarse en estudiar sus interacciones para tener una visión holística de lo que ocurre. Pero de esto se desprende una idea que en aquella época resultó revolucionaria: como lo que se estudia no es algo aislado sino la interacción, no hay que tener miedo de afectar al objeto de estudio como investigadores. Es más, intervenir en el campo de fuerzas nos permite introducir dinámicas que nos ayudan a entender los mecanismos que funcionan en este.

Afirmaba que para entender un sistema, hay que cambiarlo. Propuso como método eficaz para comprender y mejorar las dinámicas sociales.

Según Simón(1947), para explicar la conducta organizacional, fundamento la teoría del comportamiento en la conducta individual de las personas para esto estudio la motivación humana.

Coincidía con otros autores conductistas en que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación como un medio poderosos para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.



A criterio de McGregor(1957), establece que la teoría del comportamiento se refleja en los subordinados, porque dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Según las investigaciones de Herzberg(1959), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Likert(1970), describe las organizaciones en términos de sistema de comportamiento administrativo y los subdivide en:

- Sistema 1: Autoritario-explorador. Poca confianza en sus subordinados, los objetivos se transmiten a través de la cadena de mando, se usa el miedo, las amenazas. No existe cooperación.
- Sistema 2: Autoritario-benevolente. Se hace uso de premios, actitud de servidumbre por parte de los empleados, comunicación de abajo hacia arriba pero sólo limitada, a lo que al jefe le interesa oír. Decisiones importantes son siempre tomadas arriba.
- Sistema 3: Consultivo. La administración hace uso de premios y castigos ocasionales, la comunicación se da en sentido descendente y ascendente, esta última en forma limitada y cautelosa. Los subordinados ejercen una influencia importante en las decisiones de sus respectivas unidades, las decisiones de tipo general son tomadas por los altos ejecutivos, las específicas son legadas a niveles medio y bajos.

- Sistema 4: Participativo. Confianza en los subordinados, toma de decisiones en todos los niveles de la organización, la comunicación se da libremente, tanto en sentido vertical como horizontal, motivación de los trabajadores por participar en la fijación de objetivos, interacción entre superiores y subordinados con alto grado de confianza mutua.

Según Ander-Egg (2011), la teoría del comportamiento presenta debilidades, puntos críticos y características particulares:

- Activismo: Característica del profesional que realiza una serie de actividades que no están soportadas en una planeación, ni tiene un referente teórico. Acto deliberado de la voluntad, actividad o trabajo con algún resultado o signo exterior.
- En dinámica de grupo, se suele utilizar la expresión “atmosfera grupal” para hacer referencia al “ambiente psicológico”, con lo que se designa la disposición de ánimo, tono o sentido que se difunden en el grupo.
- En psicología social, hace referencia a las condiciones exteriores, al actuar sobre el individuo determinan en gran parte su comportamiento.

Según las teorías de comportamiento, la estructura inicia cuando el líder define como se desempeñará para el logro de objetivos, incluyendo la organización de subordinados, dirigiendo la asignación de tareas a los funcionarios de la empresa.

Por eso, en cuanto al Colegio Seminario, si se presenta buena relación laboral, se respetaran ideas de subordinados e interés por situaciones personales. Además tendrán conciencia de querer el bienestar, comodidad y satisfacción para todos.

Por eso es importante aspectos como la motivación, para que la estructura trabaje en conjunto y sobre todo con buena comunicación para que se refleje en las tareas que se desempeñen.

### **Comportamiento organizacional.**

Barón Y Greenberg(1990), precisan el Comportamiento Organizacional como el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo.

Davis K Y Newstrom(2002), definen el Comportamiento Organizacional como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones.

Dailey(2003), asegura que el Comportamiento Organizacional es una disciplina aplicada que intenta explicar el comportamiento dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes.

Para Andrew Dubrin(2004), el Comportamiento Organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización.

Muchinsky(2004), afirma que el Comportamiento Organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

Para Stephen(2004), Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Gibson, Ivancevich, Donnelly yKonospake (2007), concretaron que el Comportamiento Organizacional es el campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

Según Chiavenato(2009), el Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones". "Es una disciplina académica que



surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

Hellriegel y Slocum(2009), consideran el Comportamiento Organizacional como el estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización.

Para Amoros(2011), el Comportamiento Organizacional constituye un campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento en hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente.

En relación con las definiciones dadas por los autores anteriores, puedo afirmar que en la institución debemos analizar el Comportamiento Organizacional en base a tres aspectos fundamentales: El ambiente, el actuar de las personas como individuo, y el comportamiento grupal, al estudiar los aspectos mencionados anteriormente, podremos mejorar procesos, como el buen desempeño por parte del personal y así mayor productividad.

## Comunicación Organizacional

Según Kreps (1995), la Comunicación Organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

Para Goldhaber (2000), Comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Andrade(2004), por su parte la define como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio. Bajo esa premisa, podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

**Primero, como un proceso social:** Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

**Segundo, como una disciplina:** La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

**Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades:** Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo,

inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general).

En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

- **Comunicación interna:** Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
  
- **Comunicación externa:** Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.

Según Riel(2007), la Comunicación Organizacional incluye a las relaciones públicas, las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación de mercado de trabajo, a la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna.

Considerando las definiciones de los autores, sus afirmaciones coinciden en que la Comunicación Organizacional es funcional para el desarrollo de los diferentes procesos,

Andrade define a la comunicación organizacional como: un proceso social, una disciplina, y un conjunto de técnicas y actividades. Este aporte es importante, para tener en cuenta en el Colegio Seminario, porque muestra la comunicación como eje fundamental, donde periódicamente debe revisarse y hacer las mejoras respectivas mediante estrategias, y así se facilitará el manejo de actividades que se deban realizar.

### **Comunicación organizacional interna.**

Según Katz y Kahn (1986), la comunicación dentro de una organización podría entenderse como una red tejida entre los elementos que conforman dicha organización, brindando a esta su característica esencial, ser un sistema.

Para Marín(1997), la Comunicación Organizacional Interna es el cemento con el que las unidades integradas en la empresa se mantienen unidas.

Gonzalo(2002), asegura que la Comunicación Organizacional Interna es una herramienta de management para reforzar la capacidad de influencia de la gerencia por medio de la mejora del grado de comprensión y de compromiso de los miembros de la organización con las estrategias y actuaciones empresariales.

Según Andrade (2010),la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen

favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

Imaginémonos una organización en la que sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal; en la que los jefes nunca le dijeran a sus colaboradores lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación, ni nada que pudiera servirles para desempeñar su trabajo adecuadamente; en suma, en la que la comunicación fuera completamente rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones y omisiones. Dicha organización desaparecería, inevitablemente, al corto plazo.

A criterio de García(2011), la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera:

- **Formal:** Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.
- **Informal:** Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).



Para Morales(2012), la Comunicación Organizacional Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados.

Serrano(2012), afirma que la comunicación interna logró llegar a ser reconocida por las empresas como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio.

Con las contribuciones de los anteriores autores, se consolida como aporte para el Colegio Seminario, que uno de los principales objetivos de la comunicación interna,es lograr que se sumen los esfuerzos individuales en busca de un objetivo común marcado por la dirección de la organización. Es decir todos los trabajadores deben tener la misma dirección para la realización de labores. Sin embargo se debe evitar el exceso de información, porque puede ser una desventaja muy grande.

Para prevenir esta situación, es importante conocer las necesidades de comunicación de cada departamento de trabajo, controlando el flujo de información desde el departamento de comunicación, si lo hay, como en el caso de la institución, realizarlo por parte de recursos humanos para que el mensaje oportuno llegue a las personas apropiadas.

### **Elementos de la comunicación.**

Para Martínez Y Nosnik(1988), los elementos de la comunicación se componen de la siguiente manera:

- a) **El emisor:** la comunicación se inicia con el emisor. El emisor puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. No hay que olvidar que se necesita saber quién (es) es (son) nuestro (s) receptor (es) y de esta manera adecuar lo que comunicamos a las características de quien lo recibe.
- b) **Encodificación:** es el segundo paso que se da en este proceso, consta en que una vez que ya se tiene la idea de lo que se va a comunicar, se debe de traducir en palabras orales o escritas, o en algún símbolo que posea un significado claro y comprensible para el receptor.
- c) **El mensaje:** es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal.
- d) **El medio o canal:** es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. Hay diferentes tipos de medios y siempre hay que buscar el que sea más efectivo para que tu mensaje sea comprendido fidedignamente por los receptores.
- e) **El receptor:** es la persona(s) que recibe(n) un mensaje por parte del emisor, ese mensaje es aceptado por: las habilidades comunicativas del receptor, sus actitudes, su grado de conocimiento acerca del tema y su posición dentro del sistema (estatus).
- f) **La decodificación:** es el proceso final de la comunicación. Significa: que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor. Algo que no hay que olvidar es que el mensaje lo va interpretar el receptor en base a sus experiencias.
- g) **La retroalimentación:** permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no el

mensaje y si este ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida. La retroalimentación puede ser de dos maneras, directa o indirectamente. La directa es cara a cara a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales. Y la retroalimentación indirecta consiste a través de demandas de alta calidad en el trabajo, disminución de ausentismo, mayor coordinación de las personas con las que trabaja.

Según Berges (2011), se denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- **Emisor:** Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- **Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- **Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.
- **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Se puede concluir, que en contribución del Colegio Seminario, se debe tener en cuenta que los elementos de comunicación son fundamentales para que se lleve a cabo una comunicación efectiva, abierta y cercana, si en este proceso tan importante, cualquier elemento falla, lo más seguro es que la comunicación se pierda o se incumpla. También se debe tener en cuenta, el contexto social que tiene cada trabajador, porque esto afecta los procesos, por eso antes de llevar a cabo la comunicación con alguien, debemos informarnos sobre el receptor en particular, para saber cómo y cuál es la mejor manera de comunicarnos, para que llegue realmente el mensaje que queremos que perciba.

### **Tipos de comunicación interna organizacional.**

Según Robbins(1999), la comunicación interna se divide en tres tipos:

- **Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.
- **La Comunicación descendente:** Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca

de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

- **Comunicación lateral:** Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

En los tiempos que vivimos se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable la comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de la comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales.

Para la EHB(2010), la comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor. En función del canal utilizado:

- **Escrita:** La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.
- **Oral:** La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.
- **No verbal:** Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.



En función del grado de interacción:

- **Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.
- **Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

En síntesis Robinns, muestra los tipos de comunicación según el tipo de autoridad o categoría, que desempeña en la empresa y EHB las clasifica según el canal que se utilice, siendo las dos categorías muy importantes en función de los trabajadores, para saber a quién y por cual medio comunicarse, en función del Colegio Seminario, podemos tener en cuenta las dos categorías, y así los colaboradores conozcan la comunicación según el tipo de autoridad o categoría y según el canal que se utilice.

### **Desarrollo organizacional**

Para Bradford(1945),el trabajo y la estructura organizacional en la cual se trabaja usualmente tiene lugar, se pueden proveer un número de necesidades humanas muy importante: logro de metas, afirmación, pertenencia a un grupo de trabajo, organización o proyectos de cooperación conduciendo todos a un sentido de utilidad, autoestima y potencial real para la creatividad, necesarios para el bienestar presente y futuro (post-retiro) de la persona. Generalmente cuando todas estas necesidades se satisfacen, la productividad de la organización se ve incrementada. Contrariamente, cuando las tareas del trabajo impiden los sentimientos de satisfacción personal, de logro y contribución, el acceso a la afirmación se cierra; cuando la suspensión inservible o la gerencia despreocupada deshumaniza al trabajador; o los propósitos y los valores de la alta

gerencia de la organización son totalmente contrarios a los individuos, la producción tiende a disminuir tanto cualitativa como cuantitativamente.

Para Burke(1974), el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio en la cultura organizacional a través de la utilización de la tecnología de la ciencia del comportamiento, la investigación y la teoría. Más específicamente, para que una intervención en una organización sea D.O., debe responder a una necesidad sentida por parte del cliente, involucrar directa y colaborativamente al cliente en la planeación e implementación de la intervención y conducir a un cambio en la cultura de la organización.

Beckhard(1984), define Desarrollo Organizacional como un esfuerzo planeado, a través de toda la organización y dirigidos desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los “procesos” de la organización, usando el conocimiento de la ciencia del comportamiento.

Blake y Mouto (1997), afirman que el Desarrollo Organizacional enfatiza la “Organización” en todo el sentido de la palabra. Significa el desarrollo de la organización entera o de sus partes vitales desde arriba hacia abajo y a través. El Desarrollo Organizacional verdadero está basado en teorías, enfocado hacia el trabajo en equipo y emprendido por medios de enfoques de autoayuda, que permiten una máxima confiabilidad sobre las habilidades internas y el liderazgo para actividades de desarrollo. Es conducido desde arriba, manejado para la “línea” y apoyado en el “staff”. Las actividades de desarrollo se enfocan al sistema, a sus tradiciones, a sus precedentes y a prácticas pasadas que se han convertido en la cultura de la organización.

Por lo tanto, el desarrollo debe incluir a individuos, equipos y otras unidades de la organización, más que concentrarse en un rol, excluyendo otros.

Desarrollo Organizacional es, por lo tanto, este enfoque comprensivo que integra las ciencias gerenciales, lógica de los negocios y sistemas de comportamiento de una organización en un todo orgánico interdependiente.

Mello(2010), define al Desarrollo Organizacional como un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento. Es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

El Desarrollo Organizacional debe ser:

Un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

El Desarrollo Organizacional requiere:

Una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones de medio externo, conciencia y responsabilidad de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas), institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.

El Desarrollo Organizacional implica:

Valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa), adaptación, evolución y/o renovación. Estos son cambios que aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implica en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

El Desarrollo Organizacional no debe ser:

Un curso o capacitación (aunque esto sea frecuentemente necesario), una solución de emergencia para un momento de crisis, un sondeo o investigación de opiniones, solamente para información o una especie de laboratorio en una “isla cultural” aislada.

Se puede concluir que el Desarrollo Organizacional, se genera en todas las áreas de las empresas, que es fundamental para la eficiencia de la organización, por tanta debe ser dinámica y continua, a partir de un una revisión previa. El desarrollo organizacional requiere que tengamos visión global incluyendo los valores característicos de las empresas. Evaluando, podremos alcanzar metas.

### **Medición de la comunicación Interna.**

Tal como lo señalan Hax y Majluf en su libro “Gestión de empresa con una visión estratégica”, “gestión que no se mide, no puede mejorar”. Justamente, SISCOM podrá aportar a la mejora de la gestión comunicacional de la empresa, redundando en mejor productividad y por ende, aumento en los aportes económicos al negocio. Así también al contar con resultados cualitativos y cuantitativos, se podrá focalizar los esfuerzos y recursos en aquellas áreas más deficitarias para su mejora y rentabilización de la inversión en aquellas con mayor impacto en los *target*.

El modelo se sustenta en 4 variables que son evaluadas en cada uno de los canales:

1. Percepción del nivel de Conocimiento del canal comunicacional.
2. Percepción del nivel de Comprensión del canal comunicacional.
3. Percepción del nivel de Valoración del canal comunicacional.
4. Percepción del nivel de Utilización del canal comunicacional.

Cada variable funciona en forma integrada con su antecesora, es necesaria pero no suficiente para la evaluación de efectividad del canal. Luego, el primer nivel es el conocimiento del canal, ello implica la percepción de existencia del mismo como un espacio de comunicación. Le sigue la comprensión, que significa que no sólo se conoce, sino que se comprende el funcionamiento del canal. La etapa siguiente es la valoración, ya que un canal que no es valorado como legítimo, finalmente no será utilizado.

Las cuatro variables funcionan en forma escalonada, presuponiendo la anterior en términos de percepción y complejidad. En este sentido, el conocimiento es de mayor facilidad de percepción y menor complejidad. Le sigue la comprensión, que es una percepción más compleja que el

conocimiento, pero menos que la valoración y utilización. A continuación la valoración, variable de percepción más compleja que el conocimiento, y la comprensión, pero menor que la utilización. Por último, la variable utilización que presupone la presencia de las tres anteriores para su percepción de efectividad. En conclusión, es muy difícil utilizar un canal que previamente no se conozca, se entienda y se valore.

En conclusión, el Colegio Seminario debe valorar la comunicación como estratégica, cuando es un foco para la toma de decisiones y se use como herramienta para futuro, se le integra al proceso incorporándola en la etapa de diseño de estrategia, de tal forma que se pueda definir los contenidos y medios que serán utilizados, para que sea comprendida por los colaboradores organizacionales.

Una comunicación interna se hace más efectiva cuando deja de ser un instrumento de transmisión informativa y por lo tanto cuando toma un buen sentido claro para el receptor, se transforma en un espacio que facilita el diseño y gestión de significados compartidos, que le generen sentido al objeto de nuestra comunicación y por último, cuando se instala en el centro del quehacer de la organización para sumar valor, alineándose con los objetivos y metas institucionales.



#### **4. Fundamentación Legal**

Según decreto 1860 de 1994 del Ministerio de Educación Nacional. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994 en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Las normas reglamentarias contenidas en el presente Decreto se aplican al servicio público de educación normal que presten los establecimientos educativos del Estado, los privados, los de carácter comunitario, solidario, cooperativo sin ánimo de lucro. Su interpretación debe favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el mejor desarrollo del proceso de formación de los educandos. En este decreto se establecen ciertos criterios de comunicación interna en las instituciones privadas.

##### **4.1. Disposiciones nacionales**

Artículo 15: Adopción del proyecto educativo Institucional. Cada establecimiento educativo goza de autonomía para formular, adoptar y poner en práctica su propio proyecto educativo institucional sin más limitaciones que las definidas por la ley y este reglamento.

Su adopción debe hacerse mediante un proceso de participación de los diferentes estamentos integrantes de la comunidad educativa que comprende:

1. La formulación y deliberación. Su objetivo es elaborar una propuesta para satisfacer uno o varios de los contenidos previstos para el proyecto educativo. Con tal fin el Consejo Directivo convocará diferentes grupos donde participen en forma equitativa miembros de los diversos estamentos de la comunidad educativa, para que deliberen sobre las iniciativas que les sean presentadas.

2. La adopción. Concluido el proceso de deliberación, la propuesta será sometida a la consideración del Consejo Directivo que en consulta con el Consejo Académico procederá a revisarla y a integrar sus diferentes componentes en un todo coherente. Cuando en esta etapa

surja la necesidad de introducir modificaciones o adiciones substanciales, estas deberán formularse por separado. Acto seguido, el Consejo Directivo procederá a adoptarlo y divulgarlo entre la comunidad educativa.

3. Las modificaciones. Las modificaciones al proyecto educativo institucional podrán ser solicitadas al rector por cualquier estamento de la comunidad educativa, liste procederá a someterlas a discusión de los demás estamentos y concluida esta etapa, el Consejo Directivo procederá a decidir sobre las propuestas, previa consulta con el Consejo Académico.

Si se trata de materias relacionadas con los numerales 1, 3, 5, 7 y 8 del artículo 14 del presente Decreto, las propuestas de modificación que no hayan sido aceptadas por el Consejo Directivo, deberán ser sometidas a una segunda votación, dentro de un plazo que permita la consulta a los estamentos representados en el Consejo y en caso de ser respaldadas por la mayoría que fije su reglamento, se procederá a adoptarlas.

4. La agenda del proceso. El Consejo Directivo al convocar a la comunidad señalará las fechas límites para cada evento del proceso, dejando suficiente tiempo para la comunicación, la deliberación y la reflexión.

5. El plan operativo. El rector presentará al Consejo Directivo, dentro de los tres meses siguientes a la adopción del proyecto educativo institucional, el plan operativo correspondiente que contenga entre otros, las metas, estrategias, recursos y cronograma de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. Periódicamente y por lo menos cada año, el plan operativo será revisado y constituirá un punto de referencia para la evaluación institucional. Deberá incluir los mecanismos necesarios para realizar ajustes al plan de estudios.

Artículo 25: Funciones del rector. Le corresponde al Rector del establecimiento educativo:

- a) Orientar la elección del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar;
- b) Vejar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto;
- c) Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento;
- d) Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria;
- e) Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa;
- f) Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico;
- g) Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y manual de convivencia;
- h) Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del proyecto educativo institucional;
- i) Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local;
- j) Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo, y
- k) Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional.

## **5. Marco metodológico**

### **5.1. Tipos de investigación**

Esta investigación abarca el aspecto comunicativo y organizacional; por lo tanto su explicación es cualitativa, porque se estudió a profundidad la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional de la institución.

Como modalidad de investigación se realizaron dos tipos de investigación:

- 1) Tipo bibliográfica, porque se hizo uso de libros, revistas, documentos web y otros soportes para obtener información. Y
- 2) De campo, debido a que se asistió al Colegio Seminario, para poder hacer la recolección de información necesaria para la investigación, donde una de las herramientas utilizadas fueron las encuestas.

#### **5.1.1. Investigación descriptiva.**

Teniendo en cuenta la naturaleza del estudio, se estableció que uno de los tipos de la investigación es la descriptiva, debido a que: “El estudio descriptivo tiene como objetivo establecer la manifestación de un determinado fenómeno que atrae la atención, de tal manera que se limita a identificar las características con propiedades de un momento determinado sin que el investigador tenga acceso a controlar y manipular a conveniencias las variables en estudio”. Con lo anterior se establece que el estudio descriptivo permitió obtener información acerca del estado actual del colegio, además de que sea un proceso más allá de recolección datos, se realice un análisis e interpretación desde un marco teórico que se realizó, permitiendo explicar cómo, cuándo, dónde y por qué ocurre el acontecimiento objeto de estudio.

### **5.1.2. Investigación Explicativa.**

Otro tipo de investigación que se utilizó, es la de tipo explicativa “Ya que no solo describe el problema o fenómeno observado sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada”, en este caso facilitó la explicación de las variables “Comunicación organización interna” y “Desarrollo organizacional” y su relación, también las causas y su impacto una sobre la otra.

### **5.1.3. Investigación Correlacional.**

También se aplicó un estudio correlacional “Que determina si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable.”, lo que permitió medir y evaluar el grado de relación que existe entre las dos variables, comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional, dentro de la institución educativa.

## **5.2. Método de investigación**

En la investigación se utilizó el método inductivo que consiste en establecer ciertos enunciados universales a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene.

### 5.3. Población y muestra

A continuación se relaciona la población del Colegio Seminario San Juan Apóstol, con la que se trabajó el proyecto de investigación, que está conformada por 35 personas, por lo tanto no se extrajo muestra, por ser un grupo pequeño y de fácil manejo.

**Cuadro N°1 Detalle de la población  
Colegio Seminario San Juan Apóstol  
Personal docente, administrativo y asistencial año 2018.**

**RECTOR GENERAL PED**

1	Suárez Alarcón José Antonio
---	-----------------------------

**RECTOR**

1	Pbro. Pablo Emigdio Beltrán Triana
---	------------------------------------

**VICERRECTORA**

1	Prieto Molina Mariela
---	-----------------------

**COORDINADOR**

1	Orjuela Sánchez Fabián Enrique
2	Schroeder Torres Pahola Alexandra

**DOCENTES**

1	Baracaldo Gómez Arcángel
2	Bernal Bernal Diana Constanza
3	Cárdenas Espitia Zayra Alejandra
4	Castillo Céspedes Carlos Arturo
5	Duarte Burgos María Angélica
6	Gil Mora Mónica Liliana
7	Hernández Hernández Alejandro



8	Hernández Lugo Freddery Esneider
9	Hernández Rubio Javier Andrés
10	Jiménez Rubio Omar
11	Maldonado Carvajal Carlos Arturo
12	Mesa Ruiz Fredy Andrés
13	Ramírez Muñoz José Vicente
14	Santana Martínez Diego Javier
15	Silva Morales Claudia Viviana
16	Valdivieso Mogollón Laura Cristina
17	Vergara Silva Mauricio

**ORIENTADOR ESCOLAR**

1	Ávila Coneo Luis Eduardo
---	--------------------------

**ENFERMERA**

1	Ardila Lugo Camila Andrea
---	---------------------------

**ADMINISTRATIVOS**

1	Rodríguez Trujillo Wendy Lorena	Bibliotecaria y Aux. de Contabilidad
2	Ubaque Gómez Dora Patricia	Secretaria Académica

**RECEPCIONISTA**

1	Cortés Velásquez Dabeiba Yaneth
---	---------------------------------

**PERSONAL ASISTENCIAL**

1	Avendaño Bohórquez Sonia Rocío	Servicios Generales
2	Bermúdez Leytón Rosa Emma	Servicios Generales
3	Valencia Castro Deyber Jahir	Jardinero

### **PORTERO Y VIGILANTE**

1	Sánchez Parra Nelson
---	----------------------

### **ESTUDIANTES SENA**

1	González Guzmán Jeferson Andrey
2	Linares Jaimes Cristian David

### **DOCENTES POR HORAS**

1	Martínez Zamudio Andrés Rodrigo	Artística
2	Ramírez Mahecha Camila Andrea	Francés

#### 5.4.Trabajo de variables

<b>Cuadro N°2. Matriz de Variables – Comunicación organizacional.</b>				
<b>HIPÓTESIS:</b> Con una mejor comunicación organizacional interna, habrá un mayor desarrollo organizacional impulsado por la calidad de comunicación en el Colegio Seminario San Juan Apóstol.				
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Comunicación Organizacional Interna.				
<b>Contextualización</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Técnica/ Instrumento</b>
Una buena comunicación interna puede ser una gran aliada a la hora de alcanzar nuestros objetivos y, por el contrario, una comunicación interna deficitaria nos puede suponer muchos obstáculos. Tener un equipo motivado e implicado es imprescindible para alcanzar el éxito. Los objetivos que debe contemplar un plan de comunicación interna son: - Informar. - Democratizar la comunicación. - Potenciar el sentido de pertenencia. - Motivar. - Innovar. - Compartir los triunfos.	Objetivos  Funciones  Flujos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad institucional</li> <li>• Transferencia de información</li> <li>• Fortalecimiento de relaciones interpersonales</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación del personal</li> <li>• Cambio de actitudes</li> <li>• Aumento de productividad</li> </ul> Comunicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descendente</li> <li>• Ascendente</li> <li>• Horizontal</li> <li>• Oblicua</li> </ul>	1. ¿Cree que la comunicación interna crea sentido de pertenencia institucional por parte de los colaboradores hacia el Colegio?  2. ¿Considera que se realiza un proceso adecuado en cuanto a la transmisión de información, llegan así a la buena coordinación dentro de la organización?  3. ¿Dentro de la institución se realizan procesos de comunicación que mejoran la interacción entre el personal de la institución, evitando conflictos y mejorando el clima organizacional?  4. ¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría los resultados del Colegio en las diferentes áreas que encontramos?  5. ¿Cree que con una buena comunicación organizacional los colaboradores de las diferentes áreas mejorarían su actitud frente a las actividades designadas?	Encuesta - Cuestionario

	Tipos	<p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendente</li> <li>• Descendente</li> <li>• lateral</li> <li>• Escrita</li> <li>• Oral</li> <li>• No verbal</li> <li>• Directa</li> <li>• Indirecta</li> <li>• Formal</li> <li>• Informal</li> <li>• Emisor</li> <li>• Receptor</li> <li>• Código</li> <li>• Canal</li> <li>• Mensaje</li> <li>• Contexto</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Ruido</li> <li>• Encodificación</li> <li>• Decodificación</li> </ul>	<p>6. ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la institución educativa?</p> <p>7. ¿Cómo califica usted los medios de comunicación interna con los que cuenta el Colegio?</p>	
	Elementos			

**Cuadro N°3. Matriz de Variables – Desarrollo organizacional.**

**HIPÓTESIS:** Con una mejor comunicación organizacional interna, habrá un mayor desarrollo organizacional impulsado por la calidad de comunicación en el Colegio Seminario San Juan Apóstol.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Desarrollo Organizacional

Contextualización	Aspectos	Indicadores	Pregunta	Técnica/ Instrumento
<p>Es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman. Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.</p>	<p>Cambio organizacional</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Cultura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación</li> <li>• Barreras de adaptación</li> <li>• Proceso de cambio</li> <li>• Distribución deoficios</li> <li>• Trabajo enequipo</li> <li>• Innovación y toma de riesgos.</li> </ul>	<p>1. ¿Cree que existen barreras de adaptación con las que se tiene que retar el desarrollo organizacional de la institución educativa?</p> <p>2. ¿Piensa que cuando se hace repartición de tareas, influye en el trabajo en equipo, dentro de la institución educativa?</p> <p>3. ¿Identifica algunos aspectos de la cultura de la institución?</p> <p>4. ¿Piensa que lacultura organizacional influye a la hora de llevar a cabo tareas de la institución?</p>	<p align="center">Encuesta - Cuestionario</p>

<p>Para que el Desarrollo Organizacional tenga un buen funcionamiento es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos buscando desarrollar las potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas.</p>	<p>Clima organizacional</p> <p>Liderazgo</p> <p>Aprendizaje organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los resultados.</li> <li>• Orientación hacia las personas.</li> <li>• Orientación al equipo de trabajo.</li> <li>• Percepción</li> <li>• Convivencia laboral</li> <li>• Atribución</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Clasificación</li> <li>• Estrategias</li> </ul>	<p>5. ¿Cómo percibe el clima organizacional dentro de la institución, es apropiado?</p>	
--	--	---	---	--

### 5.5. Recolección de información

Para la obtención de la información, y orientación a la ejecución del proyecto investigativo de la institución educativa, se hizo necesario contar con toda la información fundamental como se visualiza a continuación:

<b>Cuadro N°4. Recolección de información.</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>ACLARACIÓN</b>
1. ¿Para qué?	Llegar a posibles soluciones del problema de investigación, mejorando la calidad de la institución.
2. ¿A qué personas?	Colaboradores de la institución.
3. ¿Sobre qué temas?	Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional.
4. ¿Quién?	Investigador.
5. ¿Cuándo?	Inicio: 2 semestre de 2017. Finalización: 1 semestre de 2018.
6. ¿Lugar de la recolección de la información?	Institución educativa Colegio Seminario San Juan Apóstol.
7. ¿Con qué frecuencia?	Se aprobó la ejecución de las técnicas de recolección de información por una semana.
8. ¿Qué técnica de recolección se utilizó?	Encuesta.
9. ¿Con que instrumento?	Cuestionario.
10. ¿En qué momento?	Ejecución de las técnicas en horarios de atención y descanso escolar.



### 5.6. Técnicas e instrumentos de investigación

<b>Cuadro N°5. Técnicas e instrumentos de investigación.</b>		
<b>Tipo de investigación</b>	<b>Técnicas de investigación</b>	<b>Instrumentos de investigación</b>
1. Información Primaria.	Encuesta.	Cuestionario.
2. Información Secundaria.	<b>Lectura Científica.</b>	Tesis de Grados, Libros, Documentos científicos, Documentos web.

### 5.7. Análisis de procesamiento de datos

Solarte(2014), Son las distintas operaciones a las que son sometidos los datos que se obtengan:

-Clasificación

-Registro

-Tabulación

-Codificación

Es una representación simbólica (numérica, alfabética, etc.), conjuntos de valores (cifras, características, hechos, entre otros.) sobre un hecho real, captados a través de encuestas, observaciones, lecturas, mediciones, etc.

**Dato:** Se clasifican en cualitativos y cuantitativos.

- **Cualitativos:** Cuando la observación de la variable se hace sobre una cualidad no numérica, como por ejemplo el género, el estado civil, las enfermedades, lugar de nacimiento.

- **Cuantitativos:** Cuando la observación que se hace de la variable puede ser expresada en términos numéricos, como la edad, el peso, la talla, el número de hijos.

**Clasificación de datos - tabulación de datos:** Es el agrupamiento, ordenamiento y clasificación de datos que están contenidos en los cuestionarios, encuestas, formatos, etc. En este proceso incluimos todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan.

La tabulación se puede efectuar con dos técnicas distintas:

- **Tabulación manual:** Se aplica para pequeñas investigaciones.

- **Tabulación electrónica:** Se realiza mediante el uso de equipo electrónico, el cual facilita de alguna manera el conteo de frecuencias

**Registro de datos:** Es consignar determinada información en un soporte. El registro de datos puede desarrollarse tanto en un papel como en formato digital.

Se pueden mencionar dos tipos de codificación:

-**Codificación de una pregunta cerrada:** Para esta tipo de pregunta, dicho código se asigna en el momento que se diseña el instrumento.

-**Codificación de preguntas abiertas:** las preguntas abiertas se codifican después de haber recopilado los datos, de manera de asignar los códigos a las respuestas dadas por los informantes.

**Codificación de datos - presentación de datos:** El análisis de datos es un proceso de inspeccionar, limpiar y transformar datos con el objetivo de resaltar información útil, lo que

sugiere conclusiones, y apoyo a la toma de decisiones.

Solarte (2014), **análisis de datos:**

**Presentación tabular:** Cuando los datos estadísticos se presentan a través de un conjunto de filas y de columnas que responden a un ordenamiento lógico; es de gran importancia para el usuario ya que constituye la forma más exacta de presentar las informaciones. Una tabla consta de varias partes, las principales son las siguientes:

**Cuerpo:** El cuerpo contiene todas las informaciones numéricas que aparecen en la tabla.

**-Fuente:** La fuente de los datos contenidos en la tabla indica la procedencia de estos.

**- Presentación gráfica:** Proporciona al lector o usuario mayor rapidez en la comprensión de los datos, una gráfica es una expresión artística usada para representar un conjunto de datos. De acuerdo al tipo de variable que vamos a representar, las principales graficas son las siguientes:

**-Gráfica de barras:** Es un conjunto de rectángulos o barras separadas una de la otra, en razón de que se usa para representar variables discretas; las barras deben ser de igual base o ancho y separadas a igual distancia. Pueden disponerse en forma vertical y horizontal.

**-Gráfica lineal:** Son usadas principalmente para representar datos clasificados por cantidad o tiempo; o sea, se usan para representar series de tiempo o cronológicas.

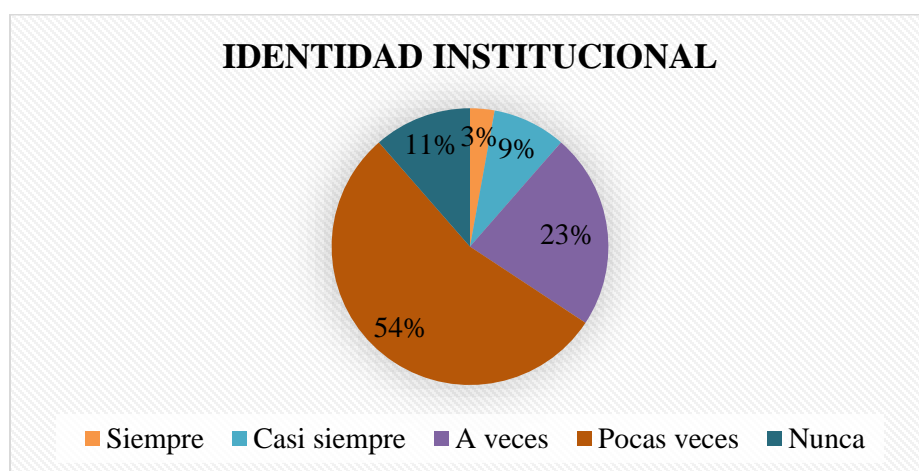
Solarte (2014), **proceso diagnostico a partir de la matriz de Vester:** Después de la obtención de información por medio de las técnicas (encuesta), se determinarán las variables que realmente dificultan los procesos de comunicación interna en la institución, y que además obstruyen el desarrollo, para realizar otro análisis a partir de esta herramienta.

## 5.8. Análisis e interpretación de resultados

Posteriormente a la recolección de información por medio de las técnicas utilizadas (encuesta), se procedió a tabular, analizar e interpretar los resultados obtenidos, para un mejor análisis y comprensión se elaboraron tablas y gráficos en las que se muestran las diferentes cifras, como es la cantidad de preguntas aplicadas y porcentajes según la respuesta, como se muestra a continuación:

### 5.8.1. ¿Cree que la comunicación interna crea sentido de pertenencia institucional por parte de los colaboradores hacia el Colegio?.

Cuadro N°6 Identidad institucional.			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	Porcentaje
Siempre	1	0,03	2,86%
Casi siempre	3	0,09	8,57%
A veces	8	0,23	22,86%
Pocas veces	19	0,54	54,29%
Nunca	4	0,11	11,43%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>		<b>100%</b>



**Gráfico N°3. Identificación institucional**

**Análisis:** A partir del cuadro N°6 y gráfico N° 1, observamos que 19 personas, que representan el 54,29%, del total de los trabajadores, piensan que la comunicación interna muy pocas veces les crea sentido de pertenencia hacia el Colegio Seminario, y tan solo para 1 persona, que representa el 2,86%, siempre le genera sentido de pertenencia.

Esto quiere decir que la institución no ha trabajado constantemente, en este aspecto importante como lo es el sentido de pertenencia, por eso es significativo que se tenga una gestión eficaz y eficiente desde esta perspectiva, que se puede generar a través de la motivación, dando las razones suficientes para que nazca o se mantenga el sentido de pertenencia con la institución. Creo que este componente puede diferenciar de las demás instituciones, es decir se crea valor.

**5.8.2. ¿Considera que se realiza un proceso adecuado en cuanto a la transmisión de información, llegan así a la buena coordinación dentro de la organización?.**

<b>Cuadro N°7 Relación entre el personal.</b>			
<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	5	0,14	14%
<b>Casi siempre</b>	10	0,29	29%
<b>A veces</b>	13	0,37	37%
<b>Pocas veces</b>	7	0,2	20%
<b>Nunca</b>	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>		<b>100%</b>



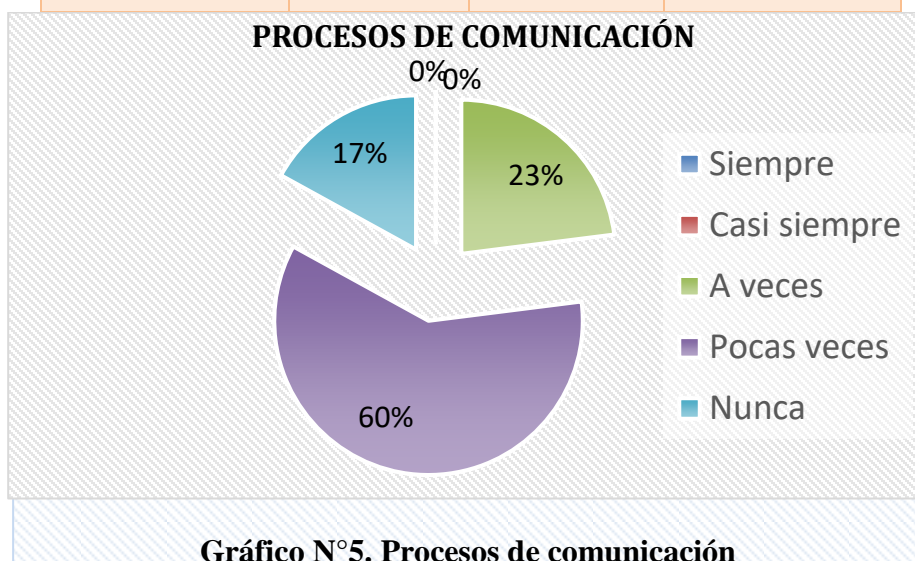
**Análisis:** A partir del cuadro N°7 y gráfico N° 2, observamos que 13 personas, que representan el 37%, piensan que a veces se realiza un proceso adecuado en cuanto a la transmisión de información para así coordinar procesar, y solo 5 personas, que representan el 14%, afirman que siempre se les transmite adecuadamente la información.

Por lo tanto, se puede afirmar que el Colegio Seminario, necesita mejores procesos para comunicar, y esta tiene que aplicarse a todas las áreas constantemente. En mi opinión una de las formas de mejorar, es realizando actividades de integración, en donde se fortalezca la confianza entre todos los colaboradores, haciendo que la comunicación mejore.

Otra forma es transmitir la información de manera individual, cuando esta es compleja o extensa, dando el significado de que todos son importantes y que se quiere que estén informados de manera clara. Para mejorar procesos de comunicación, también es importante solucionar conflictos internos entre colaboradores, porque se dañan los procesos. Todos los cambios, decisiones, recomendaciones, felicitaciones, entre otros, se deben informar para mejorar las relaciones entre todo el grupo de trabajo, llegando así a la buena coordinación entre la organización.

**5.8.3. ¿Dentro de la institución se realizan procesos de comunicación que mejoran la interacción entre el personal de la institución, evitando conflictos y mejorando el clima organizacional?.**

<b>Cuadro N°8 Procesos de comunicación.</b>			
<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	0	0,00	0%
<b>Casi siempre</b>	0	0,00	0%
<b>A veces</b>	8	0,23	23%
<b>Pocas veces</b>	21	0,6	60%
<b>Nunca</b>	6	0,17	17%
	<b>35</b>		<b>100%</b>

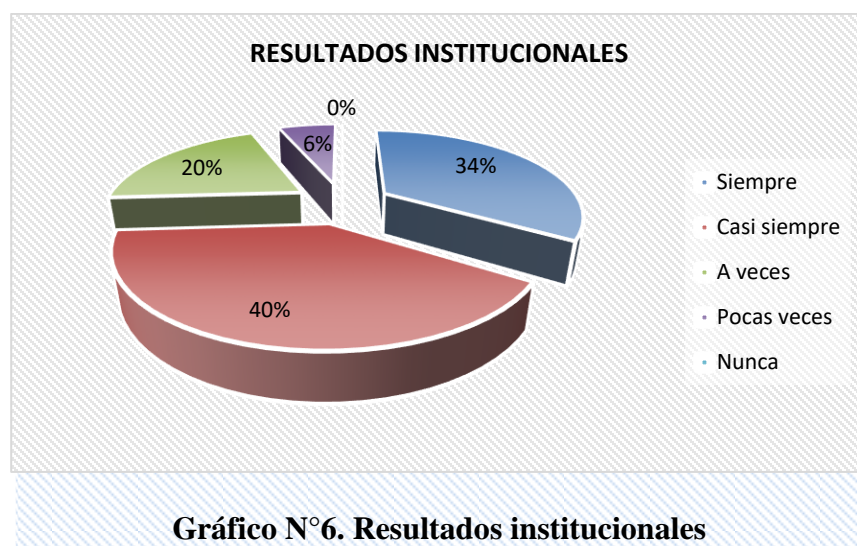


**Análisis:** A partir del cuadro N°8 y gráfico N° 3, nos damos cuenta que 21 personas, que representan el 60%, consideran que pocas veces se realizan procesos de comunicación que mejoran la interacción entre el personal de la institución, para así mejorar el clima organizacional, nadie considera que este proceso se realice siempre.

Se analiza que la institución requiere realizar procesos en donde se reduzcan los conflictos, teniendo en cuenta que los colaboradores pasan bastante tiempo dentro de la institución, y el mal clima organizacional, les genera estrés y por lo tanto afecta su bienestar físico y emocional. Además se perjudican los resultados en los procesos. Por esto, se debe trabajar en los casos particulares, el tiempo necesario, que implica escuchar a las personas involucradas, analizar muy objetivamente la explicación de cada uno, para poder tomar la mejor decisión, que resuelva la diferencia y beneficie tanto a los colaboradores como a la empresa. Sin embargo la institución también tiene que valorar sus falencias y mejorarlas, en temas como mala definición de funciones, escasez de recursos, puntos de percepción diferentes para colaboradores del mismo cargo, entre otros. Siendo este el punto de partida para la mejora del clima organizacional.

**5.8.4. ¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría los resultados del Colegio en las diferentes áreas que encontramos?**

<b>Cuadro N°9 Resultados institucionales.</b>			
<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	12	0,34	34%
<b>Casi siempre</b>	14	0,40	40%
<b>A veces</b>	7	0,20	20%
<b>Pocas veces</b>	2	0,06	6%
<b>Nunca</b>	0	0,00	0%
	<b>35</b>		<b>100%</b>

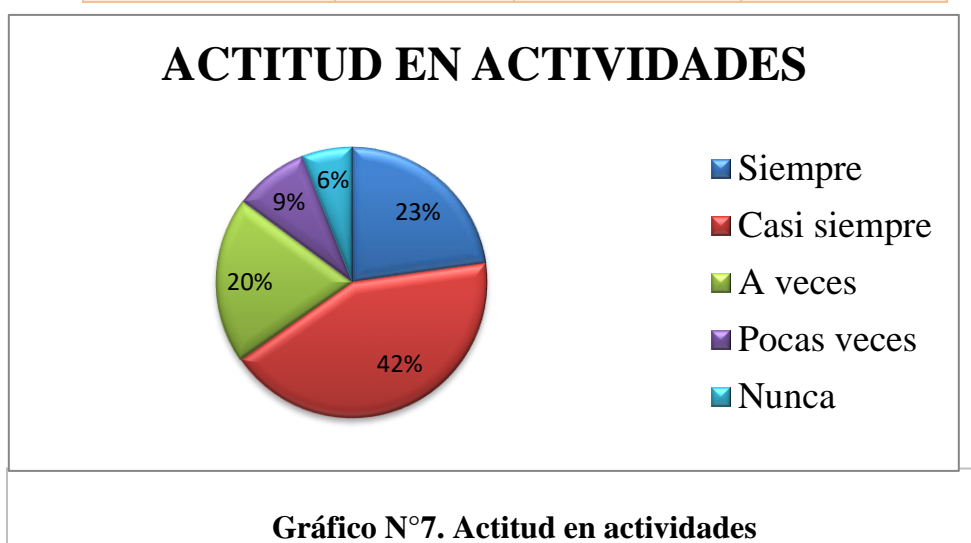


**Análisis:** A partir del cuadro N° 9 y gráfico N° 4, se percibe 14 personas que representan el 40%, opinan y casi siempre una buena comunicación organizacional interna mejoraría los resultados del Colegio en las diferentes áreas que encontramos y 12 personas que representan el 34%, dicen que siempre da mejores resultados la buena comunicación interna. Es decir que para los colaboradores, la comunicación organizacional interna, es muy representativa para generar resultados. Por lo tanto el Colegio Seminario debe incluir a todos los colaboradores, dentro de las decisiones o permitirles conocer los procesos de los cambios y decisiones que podrían llegar a afectarlos, para así llegar conjuntamente a los objetivos propuestos. Evitando que se creen rumores negativos que afecten los procesos.



**5.8.5. ¿Cree que con una buena comunicación organizacional los colaboradores de las diferentes áreas mejorarían su actitud frente a las actividades designadas?**

<b>Cuadro N°10 Actitud en actividades.</b>			
<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	8	0,23	23%
<b>Casi siempre</b>	15	0,43	43%
<b>A veces</b>	7	0,20	20%
<b>Pocas veces</b>	3	0,09	9%
<b>Nunca</b>	2	0,06	6%
	<b>35</b>		<b>100%</b>

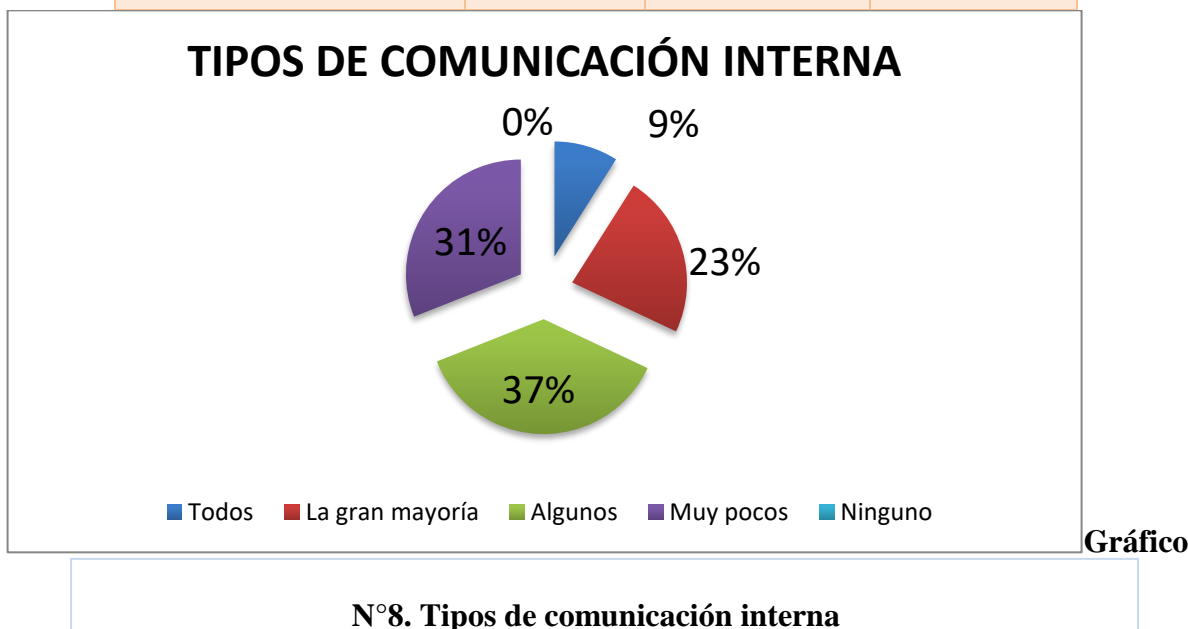


**Análisis:** A partir del cuadro N° 10 y gráfico N° 5, se presencia que 15 personas que representan el 43%, afirman que casi siempre con una buena comunicación organizacional los colaboradores mejorarían su actitud frente a las actividades, y 8 personas que representan el 23%, consideran que casi siempre se mejoraría la actitud con buena comunicación. Donde nuevamente se refleja el interés de los colaboradores por buenos procesos de comunicación.

Cuando dentro de la institución se presenta comunicación efectiva, el resultado que se producirá por parte de los colaboradores, serán actitudes positivas, que lo manifestarán en la calidad de servicio, en este caso a estudiantes y padres de familia, además en la relación con compañeros de trabajo, y así habrá mayor satisfacción por todos los involucrados a la institución.

**5.8.6. ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la institución educativa?**

<b>Cuadro N°11 Tipos de comunicación interna.</b>			
<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Todos</b>	3	0,09	9%
<b>La gran mayoría</b>	8	0,23	23%
<b>Algunos</b>	13	0,37	37%
<b>Muy pocos</b>	11	0,31	31%
<b>Ninguno</b>	0	0,00	0%
	<b>35</b>		<b>100%</b>

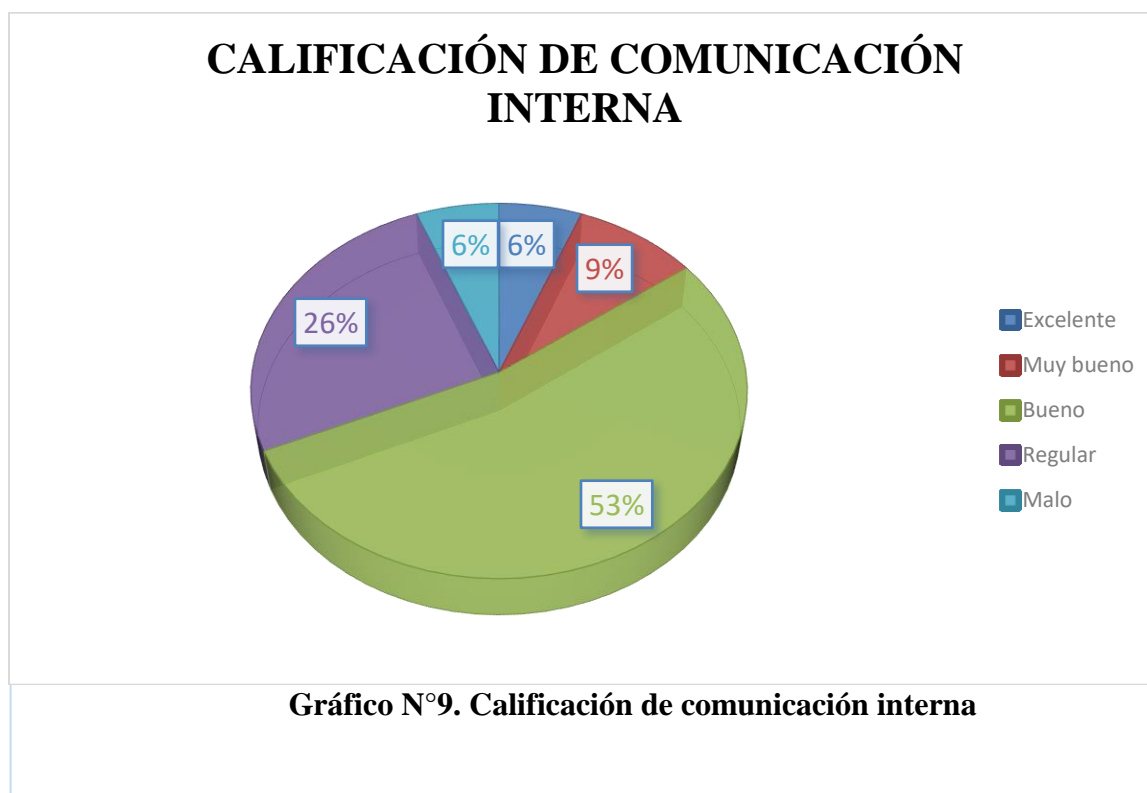


**Análisis:** A partir del cuadro N° 11 y gráfico N° 6, 13 personas que representan el 37%, afirman que conocen algunos tipos de comunicación organizacional, y 11 personas que representan el 31%, conocen muy pocos.

Para el Colegio es importante que se conozcan los tipos de comunicación interna que se manejan, para tener un buen flujo de información, alcanzando objetivos y también ser competitivos en relación a los demás Colegios, en busca del desarrollo organizacional.

**5.8.7. ¿Cómo califica usted los medios de comunicación interna con los que cuenta el Colegio?**

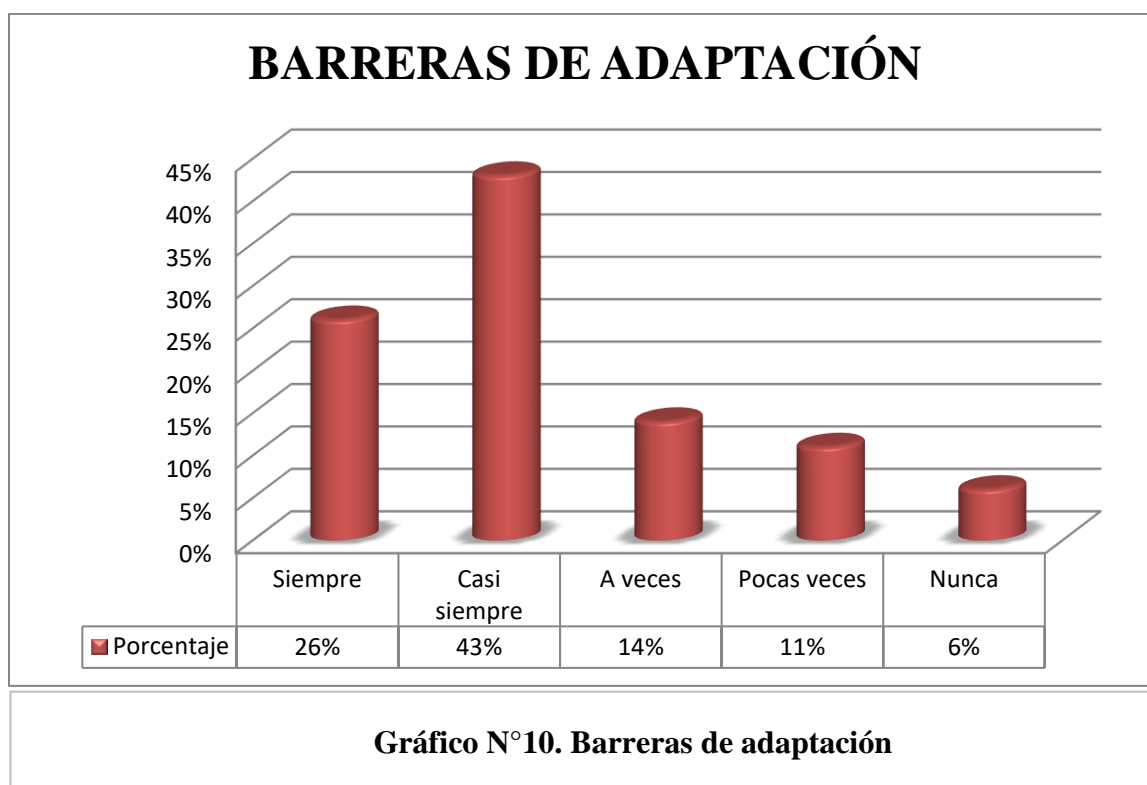
<b>Cuadro N°12 Calificación de comunicación interna.</b>			
<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Excelente</b>	2	0,06	6%
<b>Muy bueno</b>	3	0,09	9%
<b>Bueno</b>	19	0,54	54%
<b>Regular</b>	9	0,26	26%
<b>Malo</b>	2	0,06	6%
	<b>35</b>		<b>100%</b>



**Análisis:** A partir del cuadro N° 12 y gráfico N° 7, en donde se reflejó que 19 personas que representan el 54%, califican la comunicación interna como buena, y el 9% que representa el 24% la califican como regular, con esta información se puede deducir que los tipos de comunicación que se manejan internamente, los operan medianamente, por lo tanto se debe dar a conocer todos los tipos de comunicación y optimizarlos para que todos sean excelentes, y mejore el flujo de información. Llegando así a una comunicación eficaz, que indiscutiblemente generará cambios importantes a la institución.

**5.8.8. ¿Cree que existen barreras de adaptación con las que se tiene que retar el desarrollo organizacional de la institución educativa?**

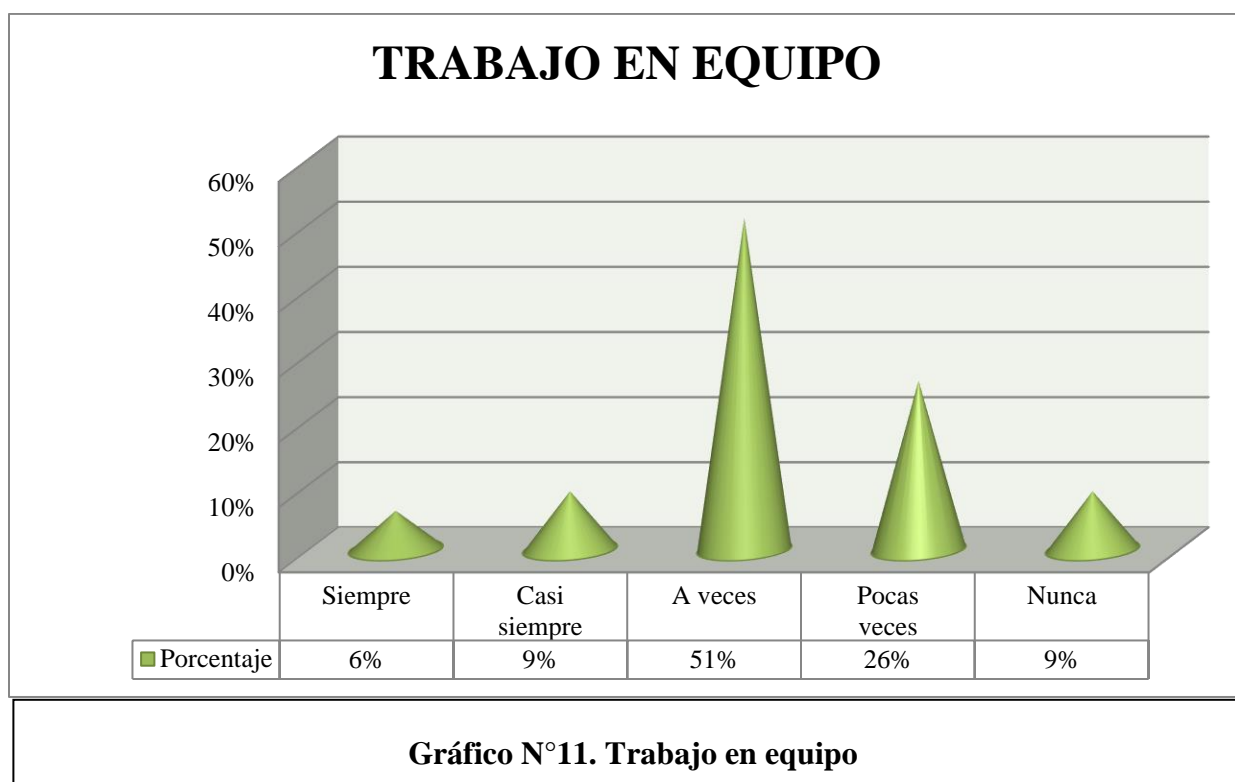
<b>Cuadro N°13 Barreras de adaptación.</b>			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	Porcentaje
<b>Siempre</b>	9	0,26	26%
<b>Casi siempre</b>	15	0,43	43%
<b>A veces</b>	5	0,14	14%
<b>Pocas veces</b>	4	0,11	11%
<b>Nunca</b>	2	0,06	6%
	<b>35</b>		<b>100%</b>



**Análisis:** A partir del cuadro N° 13 y gráfico N° 8, se muestra que 15 personas que representan el 43% afirman que casi siempre existen barreras de adaptación con las que se tiene que retar el desarrollo organizacional de la institución y 9 personas que representan el 26% dicen que siempre existen barreras de adaptación. En el Colegio Seminario algunas de las barreras a las que se tienen que enfrentar los colaboradores es por ejemplo, cambio de directivos, rotación de personal, cambios de métodos de enseñanza, nueva tecnología (software), entre otros. Por lo tanto se debe preparar al personal antes de realizar el cambio, para evitar respuestas negativas que dificulten los procesos, además de efectuar retroalimentación constante para informarlos a todos, y comprometerlos con los cambios, mostrando claridad y transparencia en la información.

**5.8.9. ¿Piensa que cuando se hace repartición de tareas, influye en el trabajo en equipo, dentro de la institución educativa?**

<b>Cuadro N°14 Trabajo en equipo.</b>			
<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	2	0,06	6%
<b>Casi siempre</b>	3	0,09	9%
<b>A veces</b>	18	0,51	51%
<b>Pocas veces</b>	9	0,26	26%
<b>Nunca</b>	3	0,09	9%
	<b>35</b>		<b>100%</b>

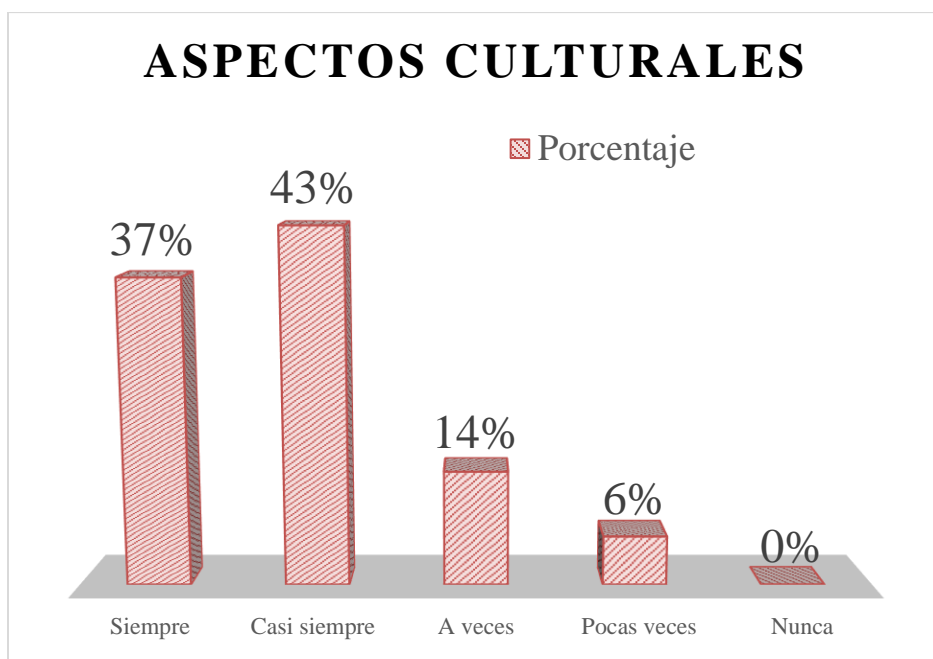


**Análisis:** A partir del cuadro N° 14 y gráfico N° 9, 18 personas que representan el 51%, creen que a veces cuando se hace repartición de tareas se influye en el trabajo en equipo, dentro de la institución y 9 personas que representan el 26%, creen que pocas veces se influye en el trabajo equipo cuando se hace repartición de tareas.

Sin embargo se debe orientar a los colaboradores a que la división del trabajo, favorece el trabajo en equipo, porque fácilmente en equipos se obtienen mejores resultados, con el mismo o menor esfuerzo, sin perder la definición de funciones de cada persona perteneciente al grupo de trabajo. Con la capacidad de solucionar dificultades que se les pueda presentar, incluyendo conflictos, como grupo de trabajo, mejorando el desarrollo organizacional.

### 5.8.10. ¿Identifica algunos aspectos de la cultura de la institución?

Cuadro N°15 Aspectos culturales.			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	Porcentaje
<b>Siempre</b>	13	0,37	37%
<b>Casi siempre</b>	15	0,43	43%
<b>A veces</b>	5	0,14	14%
<b>Pocas veces</b>	2	0,06	6%
<b>Nunca</b>	0	0,00	0%
	<b>35</b>		<b>100%</b>



**Gráfico N°12. Aspectos culturales**

**Análisis:** A partir del cuadro N° 15 y gráfico N° 10, se observa que 15 personas que representan el 43%, identifican aspectos culturales de la institución educativa, y 13 personas que representan el 37%, siempre han identificado aspectos culturales.

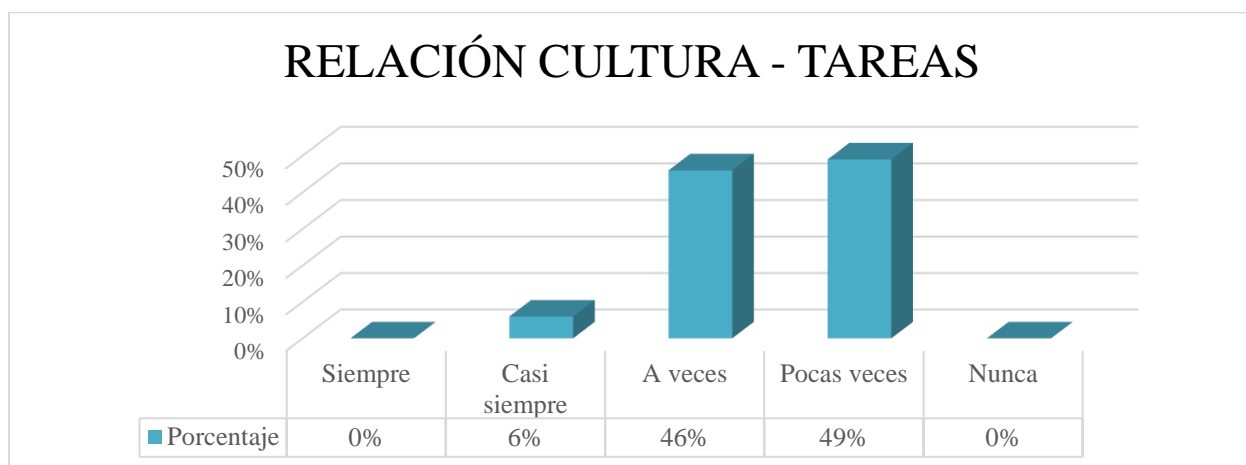
La cultura en la institución tiene importantes efectos en los resultados, donde se ayuda a construir puntos de innovación, desarrollo y liderazgo entre los diferentes Colegios y por lo tanto satisfacción en los relacionados. Por esto es importante hacer que todos los colaboradores identifiquen la cultura Colegio Seminario, Para que los resultados sean mejores, en cuanto a procesos, clima organizacional, liderazgo, entre otros.

Sin embargo se deben identificar aspectos culturales negativos para evaluarlos y buscar estrategias para cambiarlos o eliminarlos.

La cultura se desarrolla de acuerdo a las dificultades que se les presente a los grupos de trabajo, durante los procesos de adaptación y una de las tareas es solucionarlos, para que se lleve conjuntamente el desarrollo de la cultura con la adaptación.

**5.8.11. ¿Piensa que la cultura organizacional influye a la hora de llevar a cabo tareas de la institución?**

<b>Cuadro N°16 Relación cultura y tareas.</b>			
<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Relativa</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	0	0,00	0%
<b>Casi siempre</b>	2	0,06	6%
<b>A veces</b>	16	0,46	46%
<b>Pocas veces</b>	17	0,49	49%
<b>Nunca</b>	0	0,00	0%
	35		100%

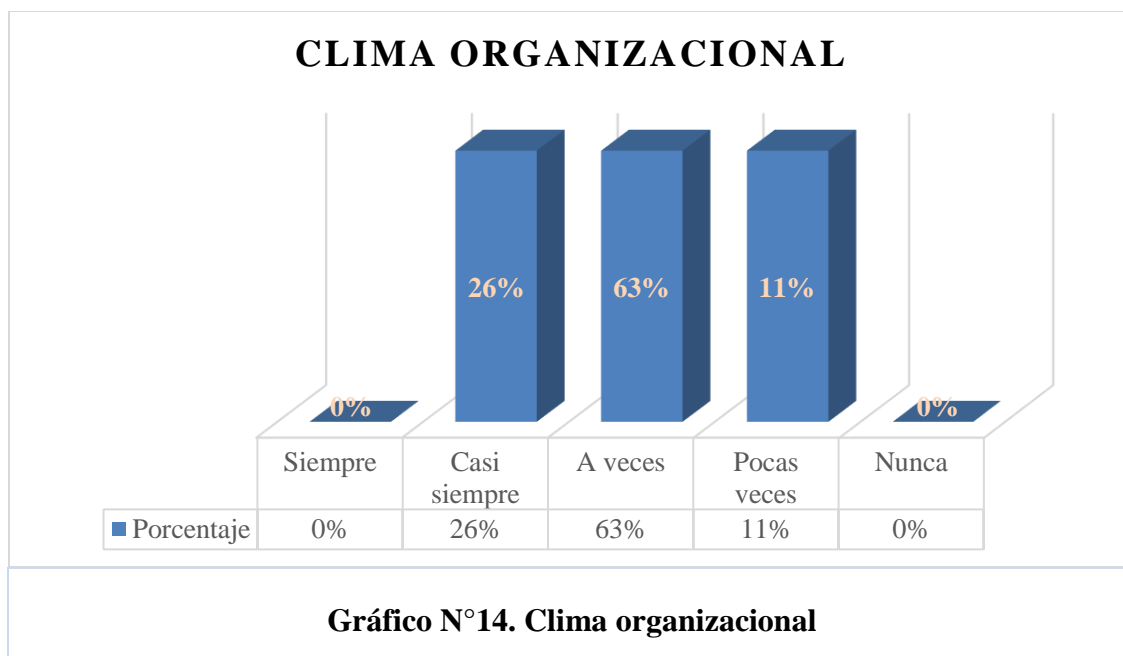


**Gráfico N°13. Relación cultura tareas**

**Análisis:** A partir del cuadro N° 16 y gráfico N° 11, identificamos que 17 personas que representan el 49%, creen que la cultura organizacional influye pocas veces a la hora de llevar a cabo tareas de la institución, y 16 personas que representan el 46%, afirman que a veces relacionan la cultura organizacional con sus tareas. Es importante que en la institución cree mayor influencia de la cultura en todos los colaboradores, para que influya en el aumento de productividad y satisfacción laboral. Sin embargo reflejarla siempre y no por épocas, para que todos se comprometan y se sientan felices en el Colegio, y en caso de presentarse un momento de crisis se pueda contar con el equipo de trabajo, es decir estén más conectados con las situaciones. Es decir la cultura se puede utilizar como estrategia para mejores resultados.

### 5.8.12. ¿Cómo percibe el clima organizacional dentro de la institución, es apropiado?.

Cuadro N°17 Clima organizacional.			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	Porcentaje
Siempre	0	0,00	0%
Casi siempre	9	0,26	26%
A veces	22	0,63	63%
Pocas veces	4	0,11	11%
Nunca	0	0,00	0%
	<b>35</b>		<b>100%</b>



**Análisis:** A partir del cuadro N° 17 y gráfico N° 12, se percibe que 22 personas que representan el 63%, consideran que a veces el clima organizacional es adecuado y 9 personas que representan el 26%, creen que casi siempre el clima organizacional es adecuado. Por lo tanto presenciamos problema de clima organizacional, para mejorarlo se debe trabajar en los aspectos anteriores, como por ejemplo consolidación de vínculos entre el grupo de trabajo, fomentación del sentido de pertenencia, generación de buena actitud por parte de los colaboradores, entre otros, es decir es un trabajo conjunto en varios aspectos, mejorando el clima de la organización, llegando así al desarrollo organizacional y por lo tanto mejores resultados. Este proceso debe ser bien gestionado por los directivos, para que sea eficaz y eficiente dentro de la institución.



## **5.9. Diagnóstico del Colegio Seminario, de acuerdo a cuestionario realizado, utilizando la**

### **Matriz de Vester**

El fin del uso de esta herramienta, fue realizar un diagnóstico del Colegio Seminario, donde la información base fueron los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas en la institución, para así determinar las variables importantes de mostrar, y analizar que herramientas que fueron útiles para aplicar y poder llegar a una propuesta estratégica, aplicada a la realidad de la institución. A continuación se relacionará el proceso que se llevó a cabo con 5 de los colaboradores de diferentes áreas:

#### **5.9.1. Definición de las variables que ocasionan problemas.**

De acuerdo a lo que se ha presenciado en la institución y con los resultados de las encuestas aplicadas, se detectaron las siguientes dificultades principales a analizar en las herramientas de diagnóstico, donde se presenció que los diferentes problemas, se involucran con la comunicación, este primer punto se define, porque de acuerdo a esto se determinarán las herramientas y elaboración de las mismas:

##### ***5.9.1.1. Falta de sentido de pertenencia.***

Los colaboradores de la institución pueden no sentir sentido de pertenencia, por esto es importante analizar por qué los trabajadores no reconocen la importancia del “ponerse la camiseta” en un proceso de buen desempeño en sus tareas, aprendizaje constante y posibilidad de desarrollo en el Colegio. Para que ellos brinden lo mejor a la institución, mejorando la imagen. Teniendo en cuenta la herramienta de comunicación interna, para generar la gestión eficiente y eficaz. Motivando, es decir dar razones suficientes para el nacimiento del sentido de pertenencia y que se mantenga en el tiempo, apoyando el desarrollo de la misma.

##### ***5.9.1.2. Inadecuados procesos de comunicación organizacional interna.***

Se reflejó en las encuestas que los colaboradores que el Colegio Seminario presentan falencias en los procesos de comunicación. Además por observación propia, cuando se hace uso de los canales de comunicación, medio por el cual se asignan tareas que deben realizarse, no hay proceso de retroalimentación. También se observa que cuando se programa una reunión para comunicar decisiones, sucesos, tareas, entre otros, simplemente se informa sin contar con las opiniones, o una reunión posterior entre directivos o docentes, para discutir los temas y posiblemente brindar opinión. Por esto, otra opción sería dependiendo el mensaje a transmitir,

usar más la comunicación cara a cara incentivando a que se opina y sin olvidar retroalimentar, para mejorar resultados, mejorando el desarrollo.

#### ***5.9.1.3. Clima organizacional débil.***

Según análisis, la institución presenta problemas de clima organizacional. Con esta investigación nos hemos dado cuenta que la comunicación interna afecta directamente este aspecto, por eso debe controlarse de la mejor manera, para la comodidad del trabajador. Pero en el caso de la institución, en muchos casos, problemas que se presentan, no se comunican a los directivos, y ellos tampoco los perciben. Por eso es importante que la comunicación sea constante y fluida, entre directivos y colaboradores para crear confianza y sea el trabajador el que comunique dificultades, o se puedan percibir, para poder solucionar llegando a que se trabaje en equipo, con buena actitud, sentido de pertenencia y la una adecuada comunicación organizacional interna, creando puntos positivos de la institución, que aporten al desarrollo.

#### ***5.9.1.4. No dar a conocer de comunicación interna.***

Las encuestas y observación propia, reflejan que los colaboradores poco conocen de los tipos de comunicación, según su jerarquía; ascendente, descendente y lateral. Según el canal; escrita o verbal, o según su función de interacción; directa (cara a cara) o indirecta (intermedios), que en la institución es la vicerrectora, coordinadores y secretaria. Por lo tanto es importante dar a conocer los tipos de comunicación, para que fácilmente los identifiquen y los apliquen en las diferentes situaciones y así responder competitivamente y satisfactoriamente a los casos que se presenten. Y por tanto ayudar a desarrollar la institución.

### **5.10. Distinción de problemas y Matriz de Vester**

En esta parte se trabajaron los problemas detectados con ayuda de la Matriz de Vester, para así poder detectar el problema más preocupante en la institución y buscar posibles soluciones aplicadas al Colegio. Teniendo en cuenta el papel de la comunicación interna en la institución, lo anterior con el fin de ayudar en el desarrollo organizacional.

A continuación se trabajará con la Matriz de Vester, las cuatro (4) variables que se determinaron como la base del problema para el desarrollo, todas relacionadas con la comunicación organizacional interna. Para trabajar la Matriz, se empezó por responder la pregunta ¿el P1 es la causa para que suceda la P2, la P3 y la P4?, luego responder si ¿el P2 es la causa para que suceda la P1, la P3 y la P4?, posterior si ¿el P3 es la causa para que suceda la P1, la P2 y la P4?, y por

ultimo si ¿el P4 es la causa para que suceda la P1, la P2 y la P2?, Y así dar una calificación que se relacionará a continuación, para así poder ponderar causas y consecuencias de los problemas detectados:

**P1:** Falta de sentido de pertenencia.

**P2:** Inadecuados procesos de comunicación organizacional interna.

**P3:** Clima organizacional débil.

**P4:** No dar a conocer tipos de comunicación interna.

La calificación que se manejará es la siguiente:

**0:** Nula

**1:** Baja

**2:** Media

**3:** Alta

Cuadro N°18 Matriz de Vester.					
	P1	P2	P3	P4	Valores eje X
P1	X	3	2	0	5
P2	2	X	2	3	7
P3	2	3	X	2	7
P4	2	3	1	X	6
Valores eje Y	6	9	5	5	

Posteriormente se determinó el punto medio de la situación para poder graficar y reconocer el problema de mayor influencia, por medio de la siguiente ecuación:

$$X = \frac{\text{Mayor} + \text{Menor}}{2}$$

$$X = \frac{7+5}{2}$$

$$X = \frac{12}{2}$$

$$X = 6$$

$$Y = \frac{\text{Mayor} + \text{Menor}}{2}$$

$$Y = \frac{9+5}{2}$$

$$Y = \frac{14}{2}$$

$$Y = 7$$

Observamos a continuación la gráfica, donde se relacionan los resultados obtenidos, para detectar la mayor dificultad que presenta la institución:

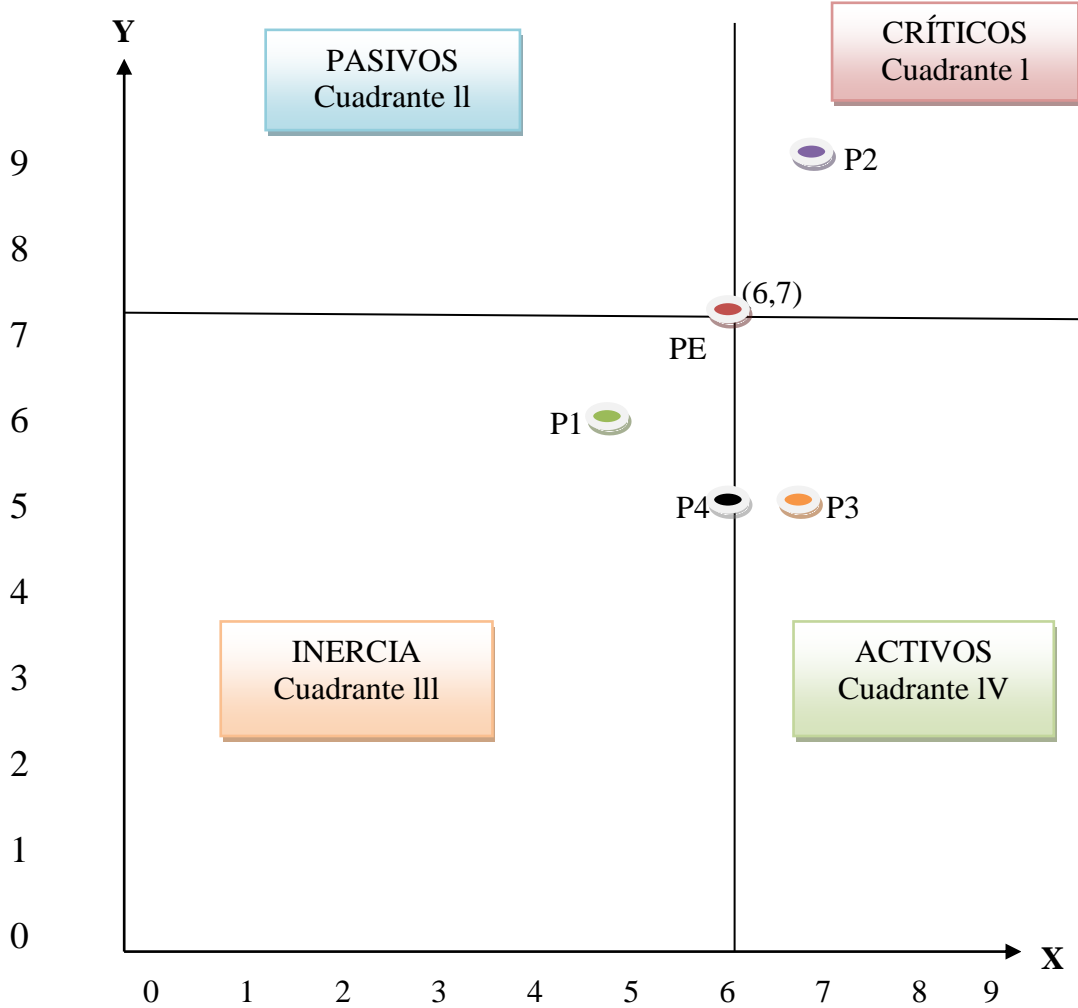


Gráfico N°15. Matriz de Vester

De acuerdo a la gráfica anterior, los problemas se encontrarían priorizados de la siguiente manera:

**P2:** Inadecuados procesos de comunicación organizacional interna.

**P3:** Clima organizacional débil.

**P4:** No dar a conocer tipos de comunicación interna.

**P1:** Falta de sentido de pertenencia.

En base al análisis anterior, se detectó que el problema 2 (Inadecuados procesos de comunicación organizacional interna.), al encontrarse en el cuadrante I – nivel crítico, se puede considerar como la causa principal o que afecta con mayor relevancia a los demás, el problema 3 (Clima organizacional débil.) al encontrarse en el cuadrante IV, se considera causa del problema crítico, el problema 4 (No dar a conocer tipos de comunicación interna.), se encuentra en el eje del punto de equilibrio, es decir que en el momento no causa ninguna dificultad, pero si no se trabaja pasará al cuadrante activo y se convertirá en causa del problema crítico y el problema 1 (Falta de sentido de pertenencia.), se encuentran en el cuadrante III – nivel inercia, es decir que es de baja influencia causal, y que no son causados por la mayoría de las dificultades.

Por lo tanto, se puede concluir que el problema mayor en el Colegio Seminario, son los inadecuados procesos de comunicación organizacional interna, que influyen negativamente en todos los procesos internos que se llevan a cabo.

## **6 Propuesta de mejora en cuanto a procesos de comunicación organizacional en el Colegio Seminario San Juan Apóstol, para ayudar al Desarrollo Organizacional**

### **6.1. Datos informativos**

#### **Título de la propuesta**

Diseño de estrategias mejorar la comunicación organizacional interna de la institución impulsando el desarrollo organizacional.

<b>Nombre de la institución:</b>	Colegio Seminario San Juan Apóstol
<b>Beneficiarios:</b>	Clientes internos
<b>Ubicación:</b>	Calle 5 N° 7-30
<b>Fecha de inicio:</b>	II semestre de 2017
<b>Fecha de finalización:</b>	I semestre de 2018
<b>Equipo responsable:</b>	Investigador

### **6.2. Antecedentes de la propuesta**

De acuerdo a la información recolectada durante la investigación, se detectaron fallas importantes en los procesos de comunicación organizacional interna de la institución, y sobre todo que repercute directamente en los procesos que lleva a cabo el Colegio Seminario, además se disminuye la productividad, como resultado de los malos procesos de comunicación, el no dar a conocer los tipos de comunicación, el deficiente clima organizacional y la falta de sentido de pertenencia.

### **6.3. Justificación**

Con la elaboración de estrategias, en función de mejorar los procesos de comunicación organizacional interna, se pretende disminuir o eliminar las fallas que se presentan, con el fin de impulsar el desarrollo organizacional, mejorando su imagen y brindando un valor agregado como institución. En este caso el uso de buena comunicación organizacional interna, surge como respuesta a las nuevas necesidades que presenta la institución, ante todo su equipo de trabajo, que son la base del desarrollo organizacional, por eso es importante generar sentido de pertenencia, velar por un adecuado ambiente laboral, para que reflejen buena actitud ante todo lo que hacen y sobre todo que se mantengan equipos de trabajo competitivos.

### **6.4. Objetivos de la propuesta**

#### **6.4.1. Objetivo general.**

Promover el mejoramiento de la comunicación organizacional interna del Colegio Seminario San Juan Apóstol y el desarrollo organizacional por medio del diseño de estrategias.

#### **6.4.2. Objetivos específicos.**

Desarrollar estrategias para mejorar la situación actual que se presenta en el Colegio Seminario, en cuanto a la deficiente comunicación organizacional interna.

Establecer estrategias acordes y flexibles, a los problemas que se presentan en la institución con el fin de reducirlos o mitigarlos.

Organizar una propuesta clara y concisa, en donde se pueda afrontar el problema estudio de investigación.

## 6.5. Metodología

<b>Cuadro N°19</b>				
<b>Diseño de estrategias mejorar la comunicación organizacional interna de la institución impulsando el desarrollo organizacional.</b>				
<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recurso</b>	<b>Responsable</b>
Planteamiento de objetivos	Desarrollo de objetivos para la presente propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración del objetivo general de la propuesta, como base principal.</li> <li>➤ Diseño de los diferentes objetivos específicos, relacionados con el problema principal objeto de estudio.</li> </ul>	Humano Tecnológico Económico	Investigador
Establecimiento de estrategias	Elaborar estrategias acordes y flexibles, a los problemas que se presentan en la institución con el fin de reducirlos o mitigarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conseguir que la totalidad de personas de la organización conozcan cual es el fin de lo planeado.</li> <li>➤ Conseguir la implicación y la colaboración de la totalidad del personal de la empresa.</li> <li>➤ Construir mensajes eficaces de lo que se pretende alcanzar estableciendo los caminos más adecuados para llevarlo a cabo.</li> <li>➤ Retroalimentar lo planificado con los resultados obtenidos.</li> </ul>	Humano Tecnológico Económico	Investigador



Elección de elementos y medios de comunicación acordes para la aplicación de estrategias.	Organizar una propuesta clara y concisa, en donde se pueda afrontar el problema estudio de investigación.	➤ Selección de los mecanismos que van acorde con la estructura de las estrategias	Humano Tecnológico Económico	Investigador
Evaluación y control	Comparación entre los objetivos establecidos y los resultados alcanzados.	➤ Evaluar por medio de herramientas como la entrevista y encuesta, de forma periódica para establecer el nivel de impacto que ha tenido la aplicación de la propuesta.	Humano Tecnológico Económico	Investigador

El diseño de metodología anterior, tendrá una duración para el proceso de aplicación de 3 meses. Además está planteado para que se desarrolle en el segundo semestre de 2018.

De acuerdo al cuadro anterior se puede decir que el Colegio Seminario, requiere vías de comunicación permanentes, por medio de herramientas útiles, teniendo en cuenta los diferentes tipos de comunicación.

Según la investigación realizada, se recomienda organizarla en 3 tipos:

- **Comunicación descendente:** Surge desde la administración del colegio y desciende a todos los diferentes niveles jerárquicos. Que se puede hacer por medio de:

- Manual del empleado. (misión visión, valores corporativos, funciones.)
- Carta al personal
- Reuniones periódicas
- Entrevistas
- Cartelera
- Circulares e información por medio de sitios web.

- **Comunicación ascendente:** Mensajes que tienen circulación de abajo hacia arriba. Es información importante y base para el análisis de situaciones dentro de la institución. Importante que la administración retroalimente la información recibida. En este tipo de comunicación se utilizan herramientas como:

- Buzón de sugerencias
- Entrevistas
- Correo electrónico
- Reuniones periódicas

- **Comunicación horizontal:** Relación de información en el mismo nivel de jerarquía, por lo general la información es informal por la generación de lazos de amistad. Por lo tanto es importante que se tengan pautas mínimas para trabajar en equipo, acompañado del tema de compañerismo. Los mecanismos más apropiados para este tipo de comunicación son:

- Reuniones por departamentos o grupos de trabajo
- Correos electrónicos o uso de sitios web

#### **6.5.1. Encargados de la propuesta.**

El rector, la secretaria, la trabajadora social, psicólogo e ingeniero, serán los encargados del desarrollo de la presente propuesta para el Colegio Seminario San Juan Apóstol, con el objetivo de impulsar el desarrollo organizacional en la institución.

### 6.5.1.1. Presupuesto.

La administración de los recursos, se gestionará por medio del rector y la secretaria, para el desarrollo de la propuesta de mejora en la institución, en donde se tendrá en cuenta la optimización de los recursos, flexibilidad a los cambios y el trabajo en equipo. Factores importantes que influyen en el desarrollo organizacional. A continuación se relaciona los elementos que se necesitan para el desarrollo:

<b>Cuadro N° 20 Presupuesto.</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Resma de papel</b>	2	\$ 9.800	\$ 19.600
<b>Esferos</b>	5	\$ 700	\$ 3.500
<b>Borradores</b>	5	\$ 500	\$ 2.500
<b>Lápiz</b>	5	\$ 700	\$ 3.500
<b>Poster para organigrama</b>	1	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>Buzón de sugerencias</b>	1	\$ 70.000	\$ 70.000
<b>Impresiones</b>	300	\$ 100	\$ 30.000
<b>Copias</b>	300	\$ 100	\$ 30.000
<b>Refrigerio</b>	5	\$ 30.000	\$ 30.000
		<b>Subtotal</b>	<b>\$ 289.100</b>
		<b>10% Imprevistos</b>	<b>\$ 28.910</b>
		<b>Total</b>	<b>\$ 318.010</b>

## Bibliografía

- Bartoli, A. (1992) “Comunicación y organización la organización comunicante y la comunicación organizada”, Barcelona- España. Paidós. 222Pág.
- Contreras, H. (2000). Gestión de Comunicación Organizacional bajo un contexto de cambio de producto de una adquisición. Tesis inédita. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.
- Coulter, M. y Robinns, S. (2005), Administración. Cap. 11: “Comunicación y tecnología de la información”. México. Pearson Prentice Hall. Págs. 255-276.
- Del Pozo, M. (1999).Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones. Universidad de Navarra. España.
- Fernández, C. (2002). La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial McGraw-Hill.
- Medrano, C. (2014). Diagnóstico de la comunicación organizacional de la empresa café del mar. [Tesis de pregrado]. Cartagena: Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Sociales y Educación.
- Soto, Hilda. (2002). Modelos y estrategias en la formación de profesores, serie documentos pedagógicos. Vicerrectoría Académica Universidad de La Serena.

## Cibergrafía

ARRIBAS, A. (2000) Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa, Revista Latina de Comunicación Social, N°27, marzo 2000, La Laguna (Tenerife)  
<https://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>

MEYER, William. *Estrategia de la investigación descriptiva*. Facatativá, Cundinamarca texto en español. [on line] <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

QUIROGA, Parra Darío. Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. Julio 2007.  
[http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/aa/aa8380b6-ec1a-4e27-8564-899a842ac511.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/aa/aa8380b6-ec1a-4e27-8564-899a842ac511.pdf)

PEREIRA, Silva Jackson. La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: Un análisis desde la gestión organizacional.2017.  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16401/1/VillamilRodriguez%20ElisaEnidia2017..pdf>

REBEIL, Corella María Antonieta. La comunicación en las Organizaciones públicas y privadas, Marzo 2009. <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com/2009/03/la-comunicacion-en-las-organizaciones.html>

SALADRIGAS, Medina Hilda (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife).

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>

Secretaría de Educación de Facatativá (2016-2019). Plan de Apoyo al Mejoramiento PAM –

Macro-proceso: De Gestión de La Calidad Del Servicio Educativo. Recuperado de:

[http://sedfacatativa.gov.co/Sitio\\_nuevo/wp-content/uploads/2017/05/PAM-2016-2019.pdf](http://sedfacatativa.gov.co/Sitio_nuevo/wp-content/uploads/2017/05/PAM-2016-2019.pdf)

# ANEXOS



**ANEXO N°1**

## Modelo de encuesta

**Objetivo**

Esta encuesta va dirigida hacia los colaboradores internos de la institución educativa Colegio Seminario San Juan Apóstol, con el fin de recolectar información útil para el desarrollo del proyecto y contribuir con el desarrollo organizacional del Colegio.

Fecha:..... Nombre:.....

Cargo:.....

- 1. ¿Cree que la comunicación interna crea sentido de pertenencia institucional por parte de los colaboradores hacia el Colegio?**

<b>ALTERNATIVA</b>	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

2. **¿Considera que se realiza un proceso adecuado en cuanto a la transmisión de información, llegan así a la buena coordinación dentro de la organización?.**

<b>ALTERNATIVA</b>	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

3. **¿Dentro de la institución se realizan procesos de comunicación que mejoran la interacción entre el personal de la institución, evitando conflictos y mejorando el clima organizacional?**

<b>ALTERNATIVA</b>	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

4. **¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría los resultados del Colegio en las diferentes áreas que encontramos?**

<b>ALTERNATIVA</b>	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

5. **¿Cree que con una buena comunicación organizacional los colaboradores de las diferentes áreas mejorarían su actitud frente a las actividades designadas?**

<b>ALTERNATIVA</b>	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

6. **¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la institución educativa?**

<b>ALTERNATIVA</b>	
Todos	
La gran mayoría	
Algunos	
Muy pocos	
Ninguno	

7. **¿Cómo califica usted los medios de comunicación interna con los que cuenta el Colegio?**

<b>ALTERNATIVA</b>	
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

8. **¿Cree que existen barreras de adaptación con las que se tiene que retar el desarrollo organizacional de la institución educativa?**

<b>ALTERNATIVA</b>	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

9. **¿Piensa que cuando se hace repartición de tareas, influye en el trabajo en equipo, dentro de la institución educativa?**

<b>ALTERNATIVA</b>	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

**10. ¿Identifica algunos aspectos de la cultura de la institución?**

<b>ALTERNATIVA</b>	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

**11. ¿Piensa que la cultura organizacional influye a la hora de llevar a cabo tareas de la institución?**

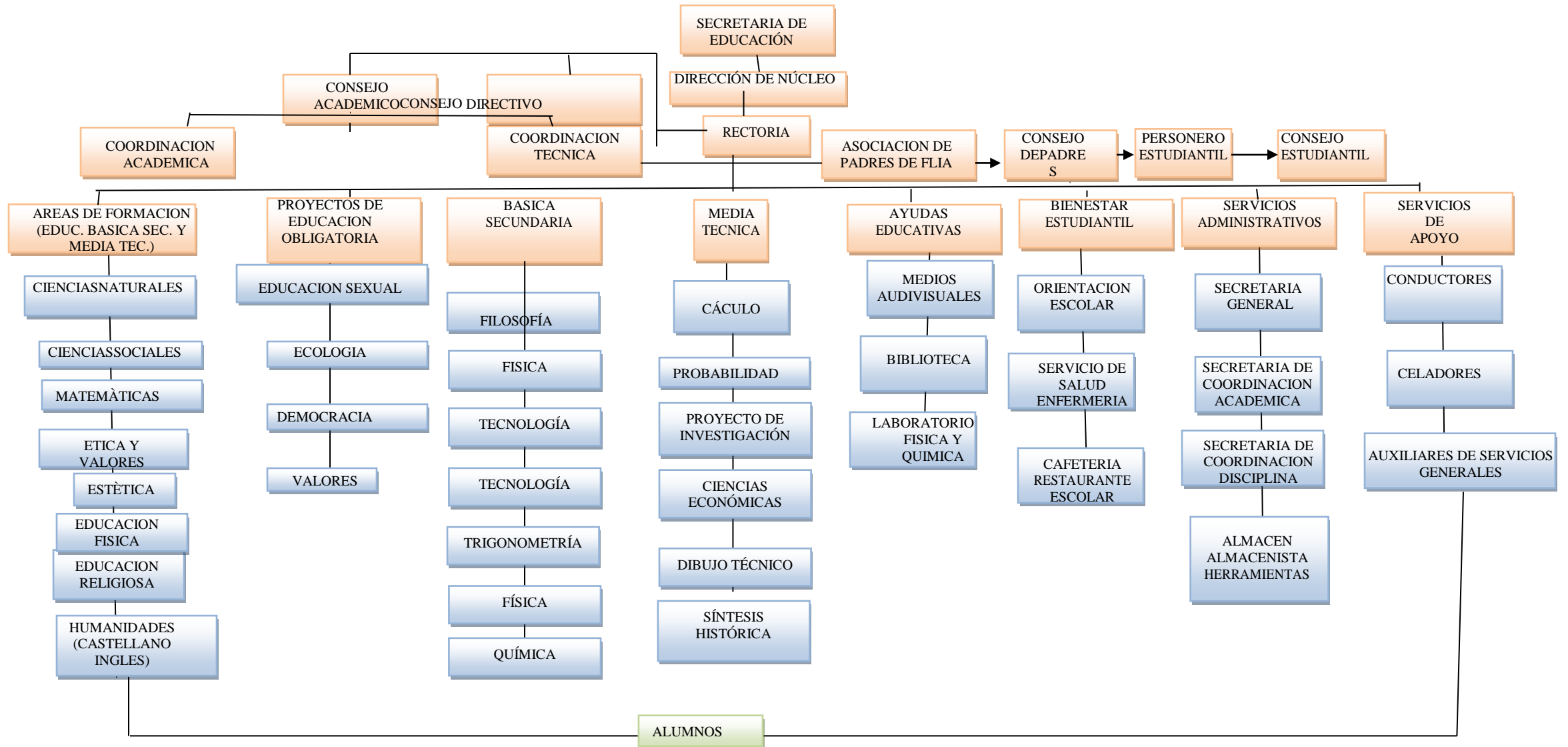
<b>ALTERNATIVA</b>	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

**12. Cómo percibe el clima organizacional dentro de la institución, es apropiado?**

<b>ALTERNATIVA</b>	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

ANEXO 2

Propuesta de organigrama



## ANEXO 3

**Propuesta de mejora en cuanto a procesos de comunicación organizacional en el Colegio Seminario San Juan Apóstol, para ayudar al Desarrollo Organizacional**

**Desarrollo de la metodología.**

**Planteamiento de objetivos.**

En esta primera fase se desarrollarán los objetivos pertinentes a la propuesta. El objetivo general y los objetivos específicos, relacionados con el problema de la investigación.

<b>Cuadro N° 21 Planteamiento de objetivos.</b>	
<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>
Promover mejoramiento de la comunicación organizacional interna del Colegio Seminario San Juan Apóstol y el desarrollo organizacional por medio del diseño de estrategias.	Desarrollar estrategias para mejorar la situación actual que se presenta en el Colegio Seminario, en cuanto a la deficiente comunicación organizacional interna.
	Establecer estrategias acordes y flexibles, a los problemas que se presentan en la institución con el fin de reducirlos o mitigarlos.
	Organizar una propuesta clara y concisa, en donde se pueda afrontar el problema estudio de investigación.

### **Elaboración de estrategias.**

Las estrategias permitirán el mejoramiento de la institución en sus procesos. Su base es la aplicación de una adecuada comunicación organizacional, teniendo en cuenta que el proceso es progresivo, en donde deben organizarse para saber cómo orientarlas, y así el mensaje llegue claro a todos los colaboradores y se apliquen de manera adecuada, impulsando el desarrollo organizacional.

Las estrategias diseñadas se relacionan a continuación:

#### **Cuadro N° 22 Elaboración de estrategias.**

##### **Estrategias**

- Manual que muestre misión, visión y valores de corporativos, generando así mayor sentido de pertenencia.
- Organigrama visible, para saber cómo debe comunicarse.
- Diseño de espacio web, donde se visualice procesos que lleva a cabo la institución.
- Por el medio del sitio web, compartir videos relacionados con la comunicación organizacional interna.
- Buzón de sugerencias.
- Reconocer los triunfos particulares o del equipo de trabajo de la institución.
- No perder el control de las reuniones. Estricto control sobre el desarrollo.
- Intermediar en conflictos y polémicas.
- Desarrollo correcto de los medios de comunicación.
- Potenciar medios de comunicación más utilizados.
- Desarrollo correcto de los tipos de comunicación interna.



### Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias.

<b>Cuadro N° 23 Mecanismos para aplicar estrategias.</b>	
<b>Estrategias</b>	<b>Mecanismos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual que muestre misión, visión y valores de corporativos, funciones, generando así mayor sentido de pertenencia.</li> </ul>	Elaboración por parte de la administración de estos aspectos importantes, en un manual de fácil acceso para los colaboradores.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organigrama visible, para saber cómo debe comunicarse.</li> </ul>	Diseño de organigrama en cartelera ubicado en un lugar estratégico, para su conocimiento.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de espacio web, donde se visualice procesos que lleva a cabo la institución.</li> </ul>	Organización de sitio web, con ayuda del ingeniero de sistemas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Por el medio del sitio web, compartir videos relacionados con la comunicación organizacional interna.</li> </ul>	Publicación de material por parte del ingeniero de sistemas, relacionado con comunicación organizacional, en donde la administración haya analizado dicho material.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Buzón de sugerencias.</li> </ul>	Ubicación estratégica, del buzón, para mayor flujo de información.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocer los triunfos particulares o del equipo de trabajo de la institución.</li> </ul>	Detallar logros en cualquier ámbito y comunicarlos al equipo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>No perder el control de las reuniones. Estricto control sobre el desarrollo.</li> </ul>	Agenda de reuniones con colaboradores.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Intermediar en conflictos y polémicas.</li> </ul>	Estratégicamente abordar conflictos y polémicas que se presenten, con ayuda de la trabajadora social y psicólogo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo correcto de los medios de comunicación.</li> </ul>	Destinar los recursos de comunicación a un fin determinado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar medios de comunicación más utilizados.</li> </ul>	Priorizar medios de comunicación utilizados en alta tendencia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo correcto de los tipos de comunicación interna.</li> </ul>	Uso adecuado de los medios e instrumentos utilizados.

**Evaluación y control del proceso.**

Este proceso se realiza al final de la implementación de estrategias, como evaluación del desarrollo que se llevó a cabo. Es importante comparar los resultados, con los objetivos propuestos inicialmente.

Las herramientas que se utilizarán son entrevistas y encuestas a los diferentes colaboradores y así determinar el nivel de impacto del proyecto. Analizando el impulso que da, en cuanto desarrollo organizacional.

**Cuadro N° 24 Herramientas de evaluación y control del proceso.**

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario

### Sugerencia de evaluación

Se recomienda al Colegio Seminario desarrollar la evaluación por medio de la siguiente matriz, para medir el desarrollo del proyecto y así mismo la contribución al desarrollo organizacional:

<b>Cuadro N° 25 Matriz de evaluación.</b>	
<b>¿Quiénes requieren la evaluación?</b>	El Colegio Seminario San Juan Apóstol
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Para detallar el desarrollo de la propuesta de mejora, en su progreso y al finalizar el proceso.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para valorar la concordancia de lo obtenido, con los objetivos que se proponen.
<b>¿Qué evaluar?</b>	Todo lo relacionado con la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional.
<b>¿Quién evalúa?</b>	Los funcionarios elegidos por la administración (Rector, secretaria, trabajadora social, psicólogo e ingeniero de sistemas.
<b>¿Cuándo evalúa?</b>	Según el cronograma que se programe.
<b>¿Con que evaluar?</b>	Aplicación de encuestas y realización de entrevistas.