

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA DEL COLEGIO BOSTON  
SEDE FACATATIVÁ**

**ERIKA MILENA PRIETO SANABRIA**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y  
CONTABLES**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA – EXTENSIÓN FACATATIVÁ  
FACATATIVÁ 2017**

**DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA DEL COLEGIO BOSTON  
SEDE FACATATIVA**

**ERIKA MILENA PRIETO SANABRIA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
ESPECIALISTA EN GERENCIA PARA EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

**MARILLAC MORENO**

**Magister en ciencia política**

Asesora de tesis



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y  
CONTABLES**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA – EXTENSIÓN FACATATIVÁ**

**FACATATIVÁ 2017**

*Dedicado a mis padres, especialmente mi madre, quien con su comprensión y cariño ha contribuido enormemente a mi formación como profesional y persona para nunca desistir de los desafíos que se*

## **AGRADECIMIENTOS**

Para iniciar, agradezco a Dios quien me oriento a través de diversas situaciones de mi vida para poder superar las dificultades y obstáculos presentes y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento personal cada día.

A mi madre quien por medio de su confianza y apoyo incondicional me permitió fortalecerme con base en mis errores y percances para dar mi mayor esfuerzo ante cualquier desafío que se me presente en el futuro.

A mi hermano mayor, quien desde su posición crítica, guió mi interés por la inmersión en nuevos conocimientos y saberes, ampliando mi punto de vista sobre la realidad y las perspectivas que lo conforman.

A mi asesora de tesis, por la colaboración y la atención brindada durante el proceso, orientándome a la construcción progresiva de la calidad y la excelencia por medio del surgimiento de nuevas ideas durante la elaboración de este proyecto.

A la dirección de postgrados de la Universidad de Cundinamarca – extensión Facatativá, quienes permanecieron atentos a mi proceso y a las inquietudes que impidieran la construcción del presente proyecto.

Finalmente, quisiera agradecer a mis amigos, colegas y de saberes multidisciplinarios, los cuales me brindaron sus diversos conocimientos y puntos de vista para mi formación profesional, permitiéndome abordar los desafíos desde una perspectiva más crítica y auto reflexiva.

## Tabla De Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	11
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	13
3.	JUSTIFICACIÓN.....	14
4.	OBJETIVOS.....	16
4.1	Objetivo general.....	16
4.2	Objetivos específicos .....	16
5.	MARCO DE REFERENCIA .....	17
5.1	Historia de la comunicación organizacional.....	17
5.2	Comunicación organizacional.....	19
5.2.1	Comunicación.....	19
5.2.2	Comunicación organizacional. ....	22
5.3	Comunicación y cultura organizacional .....	23
5.4	Comunicación interna.....	24
5.4.1	Comunicación formal. ....	26
5.4.2	Comunicación informal. ....	28
5.5	Canales de información .....	28
5.5.1	Reuniones informativas. ....	29
5.5.2	Buzón de sugerencias. ....	29
5.5.3	Cartas de la dirección. ....	30
5.5.4	Video comunicado.....	30
5.5.5	Boletín (Newsletter). ....	30
5.5.6	Intranet.....	30
5.5.7	Manual de Bienvenida.....	31
5.6	Problemáticas de comunicación organizacional interna.....	31
5.6.1	Técnicos.....	32
5.6.2	Semánticos.....	32
5.6.3	De efectividad.....	32
5.7	Relevancia de la comunicación organizacional interna para el crecimiento empresarial .....	33
6.	METODOLOGÍA.....	34

6.1	Tipo de investigación.....	34
6.2	Población .....	35
6.3	Método .....	36
6.3.1	Encuesta.....	36
6.3.2	Entrevista.....	36
6.3.3	Revisión documental.....	37
6.4	Procedimiento .....	37
7.	DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	39
7.1	Enfoque del diagnóstico.....	39
7.2	Objetivos del diagnostico.....	40
7.3	Etapas del diagnostico .....	40
7.3.1	Entrevistas con directivos de la organización.....	40
7.3.2	Observación e inventarios de medios de comunicación organizacional.....	52
7.3.3	Aplicación y análisis de encuesta.....	54
7.3.4	Análisis e interpretación de la información.....	81
8.	PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.....	89
8.1	Objetivos.....	89
8.1.1	Objetivo general.....	89
8.1.2	Objetivos específicos.....	89
8.2	Propuesta de estrategias por objetivo específico .....	90
8.2.1	Estrategia 1.....	90
8.2.2	Estrategia 2.....	93
8.2.3	Estrategia 3.....	94
8.2.4	Estrategia 4.....	96
9.	DISCUSIONES .....	98
10.	CONCLUSIONES.....	102
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	104
12.	ANEXOS.....	108
12.1	Anexo 1: modelo de consentimiento informado - entrevista .....	108
12.2	Anexo 2: modelo de consentimiento informado- encuesta.....	109
12.3	Anexo 3: guía entrevista – semiestructurada .....	110
12.4	Anexo 5: modelo de encuesta – empleados .....	111
12.5	Anexo 6: modelo de encuesta – padres de familia.....	113

## **Lista De Tablas**

Tabla 1: Inventario de medios de comunicación.....	54
Tabla 2: Cuadro comparativo entrevista realizada a distintos miembros de la empresa...	84
Tabla 3: Matriz DOFA de análisis de resultados.....	86

## Lista De Figuras

Figura 1: Organigrama de la empresa Colegio Boston .....	53
Figura 2: Diagrama circular encuesta personal interno pregunta No. 1 .....	54
Figura 3: Diagrama circular encuesta personal interno pregunta No. 2 .....	55
Figura 4: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 3.....	55
Figura 5: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 4.....	56
Figura 6: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 5.....	57
Figura 7: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 6.....	57
Figura 8: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 7.....	58
Figura 9: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 8.....	59
Figura 10: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 9.....	59
Figura 11: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 10.....	60
Figura 12: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 11.....	61
Figura 13: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 12.....	61
Figura 14: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 13.....	62
Figura 15: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 14.....	63
Figura 16: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 15.....	63
Figura 17: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 16.....	64
Figura 18: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 17.....	65
Figura 19: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 18.....	66
Figura 20: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 19.....	66
Figura 21: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 20.....	67
Figura 22: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 21.....	68
Figura 23: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 22.....	68
Figura 24: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 23.....	69
Figura 25: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 24.....	70
Figura 26: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 25.....	70
Figura 27: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 26.....	71
Figura 28: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 27.....	72
Figura 29: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 28.....	72
Figura 30: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 29.....	73
Figura 31: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 30.....	74
Figura 32: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 31.....	74
Figura 33: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 32.....	75
Figura 34: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 33.....	76
Figura 35: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 34.....	76
Figura 36: Diagrama circular encuesta comunidad externa enunciado No. 1 .....	77
Figura 37: Diagrama circular encuesta comunidad externa enunciado No. 2 .....	78
Figura 38: Diagrama circular encuesta comunidad externa enunciado No. 3 .....	79
Figura 39: Diagrama circular encuesta comunidad externa enunciado No. 4 .....	80
Figura 40: Diagrama circular encuesta comunidad externa enunciado No. 5 .....	81
Figura 41: Esquema EDT Estrategia "Implementación Red Social Corporativa" .....	92
Figura 42: Esquema EDT Estrategia "Implementación Buzón de Sugerencias" .....	93
Figura 43: Esquema EDT Estrategia " Organización Estratégica de los Canales Escritos de Comunicación" .....	94
Figura 44: Esquema EDT Estrategia " Plan de Comunicación Interna" .....	96

Figura 45: Esquema EDT Estrategia " Plan de Inducción" ..... 97

## **Resumen**

En el presente trabajo de investigación se elaboró un modelo de diagnóstico empresarial y propuesta de estrategia en la formación de la comunicación interna del Colegio Boston, sede Facatativá con el propósito de determinar los factores incidentes desde la comunicación organizacional interna para así brindar propuestas de mejora que permitan progresar el crecimiento empresarial y fortalecer las redes internas. Para la propuesta del estudio se utilizó como metodología un diagnóstico empresarial desde la perspectiva funcional abarcando los factores más representativos del entorno. Como herramientas de obtención de información objeto de análisis se utilizaron métodos de encuesta, entrevistas semiestructuradas y revisión documental que permitieron obtener información sobre el manejo de la comunicación dentro de la empresa, revelando por medio del diagnóstico dificultades en la comunicación descendente, ascendente y el uso de los canales de comunicación disponibles. Por ende, como alternativa de mejora se formularon propuestas relacionadas con la transformación y adición de canales de comunicación y el manejo de las prácticas comunicativas dentro de la empresa.

## 1. Introducción

El presente proyecto de investigación pretende, tal como su nombre lo indica, abordar las redes comunicativas internas del Colegio Boston sede Facatativá por medio de la implementación de un diagnóstico que permita identificar las problemáticas latentes en el entorno y proponer estrategias de mejora con el propósito de optimizar los procesos que se relacionan con el manejo al personal interno y su desempeño dentro de la empresa.

De inicio se definieron los aspectos por los cuales se identifica inicialmente la problemática presentada en la empresa Colegio Boston sede Facatativá, estableciendo como punto de partida los inconvenientes presentados en la parte interna de la empresa y su repercusión con la parte externa en relación a la institución.

A continuación, se establece una aproximación teórica al campo de la comunicación, desde sus orígenes del término, avances históricos y elementos significativos. Se procedió a definir la comunicación en el campo organizacional en sus inicios e importancia en la actualidad. Para dar lugar a la especificación sobre el ámbito interno de la comunicación, estableciendo como parámetros los tipos, niveles y canales de la transmisión de información entre los empleados de la empresa. Igualmente, se indago sobre las dificultades técnicas y el impacto del buen manejo de la comunicación para la cultura organizacional y el mejoramiento de las interacciones subyacentes.

Acto seguido se encuentran los fundamentos metodológicos, en los cuales se definieron como participantes de investigación diez integrantes de la parte interna de la institución y ocho acudientes de los estudiantes, representantes del personal externo de la empresa a los cuales se implementa herramientas como encuesta por medio virtual y físico y un modelo de entrevista semiestructurada dirigida a los directivos y docentes de planta, como principales interventores del proceso comunicativo interno. De igual forma se realizó la revisión documental de la institución con el propósito de indagar detalladamente sobre los fundamentos y procesos realizados por la empresa en cuanto al manejo de la comunicación interna.

Con base en la planeación metodológica del proyecto se implementó la elaboración del diagnóstico empresarial, basado en un enfoque funcional que permite realizar el

proceso de análisis de los elementos empresariales tales como las estructuras formales e informales de la comunicación y el respectivo proceso de medición y evaluación dado por las herramientas de recolección. La primera etapa consistió en el diseño y aplicación de una encuesta que contiene aspectos tales como la comunicación formal, informal y los canales de comunicación dentro de la empresa. Fue diligenciada por diez empleados de la organización y realizada a todos los cargos existentes para obtener una muestra completa. La segunda etapa fue el diseño y realización de tres entrevistas con el rector, la coordinadora académica y un docente de planta sobre las relaciones públicas y los espacios de interacción relacionados con la comunicación dentro de la empresa. Para finalizar el proceso se estableció la etapa de análisis de resultados en donde permitió obtener resultados tangibles con base en la información recopilada.

El diagnóstico permitió obtener conclusiones tales como el inadecuado manejo de la información por medio de los canales comunicación escritos, la baja participación del nivel de comunicación ascendente, la desestructuración de la fase de ingreso del personal nuevo y las insostenibilidad de redes de comunicación dadas por la alta rotación del personal de la empresa, por lo cual ha dado lugar a la falta de pertenencia y compromiso y la falta de formación de una cultura organizacional fija.

Dado lo anterior se procedió a formular la propuesta de estrategias por medio de objetivos concisos para afrontar las dificultades presentadas y otorgar un sentido propio al valor de la comunicación empresarial como aspecto decisivo en el manejo de procesos internos que permite indicar puntos de mejora a la organización, permitiendo su crecimiento a nivel local.

## **2. Descripción Del Problema**

La finalidad de este estudio es establecer el estado actual de la comunicación interna en la parte directiva y los empleados (administrativos, docentes y servicios generales) del Colegio Boston localizado en Facatativá, por medio de un diagnóstico empresarial que permita conocer la situación actual de la empresa determinando las dificultades que impiden el desarrollo de su adecuado funcionamiento, y que a la vez permita plantear una estrategia de comunicación organizacional interna con el propósito de optimizar la sostenibilidad comunicativa para mejorar el clima organizacional y crecimiento de la empresa.

### 3. Justificación

El interés de la presente investigación está fundamentado en poder plantear una estrategia de comunicación interna con base en los resultados de un diagnóstico enfocado en la sección administrativa del colegio Boston sede Facatativá, la cual se describe como una empresa privada cuya razón social es prestar el servicio de educación a adolescentes y adultos pertenecientes al municipio de Facatativá y que por diversas condiciones (económicas, familiares, psicosociales), no pudieron culminar satisfactoriamente su bachillerato, o en caso contrario, aspiran realizar un programa técnico académico.

El componente humano de la institución (directivos, administrativos, docentes y de servicios generales) en su rol de sujetos activos de la organización deben interactuar con todos los empleados entre sí con el objetivo de establecer acuerdos y puntos de desarrollo y mejora que permita contar con un buen servicio, sin embargo, dado la acelerada dinámica de los procesos, la empresa no ha implementado estudios que permitan comprobar el estado actual de la comunicación en la institución, dando lugar a dificultades reflejadas en malentendidos y/o discusiones que perjudiquen la imagen y el clima organizacional de la empresa, y como consecuencia, la relación entablada con los padres de familia y estudiantes, quienes simbolizan gran parte de la comunicación externa afectando la sostenibilidad y el desarrollo continuo. He de ahí la importancia de indagar sobre el estado actual de la comunicación a nivel interno, ya que da lugar a mayores resultados corporativos que contribuyan al crecimiento empresarial, puesto que la comunicación está estrechamente ligada a la planeación, organización, integración del personal, dirección y, por supuesto, al control; con ella se obtiene una evaluación del desarrollo en cada etapa y en consecuencia, una retroalimentación que permite reiniciar el proceso administrativo para lograr un mayor desarrollo de la organización. (Colegio de Bachilleres, 2010, p.244).

Desde los elementos que conforman la comunicación en el componente humano del colegio Boston, se encuentra los subgrupos catalogados en el organigrama como directivo, administrativos y cuerpo docente (en orden descendente), De los cuales sus interacciones en el entorno educativo donde se desempeñan forman parte del conjunto de dinámicas propias de la comunicación interna, definido como un factor primordial para analizar las acciones relacionadas con el desarrollo organizacional en términos internos,

ya que es “un elemento único y transversal en todos los procesos, comprendiendo que la fortaleza de esta herramienta se funda en el criterio de crear o administrar escenarios posibles dentro de la empresa: tiempos de crisis, modificaciones estructurales, cambios culturales, entre otros”. (Véliz, 2011, p.146).

Cabe resaltar los cambios recientes en la definición de la comunicación organizacional, pasando desde un aspecto simbólico a uno sistematizado y práctico con el propósito de que sus funciones sean coherentes con su implementación, “La comunicación es hoy, más que nunca, protagonista principal en la gestión empresarial por su capacidad de articulación entre personas y organizaciones, y de agilización de los procesos productivos, comerciales y de interacción social” (Rebeil, 2006, p. 127). Es por ello que resulta óptimo indagar sobre los aspectos relacionados con el campo humano del Colegio Boston, para así llegar a conclusiones concretas sobre la investigación a realizar.

Por lo tanto, resulta funcional brindar una propuesta de estrategia enfocada en la mejora desde el campo de la comunicación interna, puesto que la eficacia de los procesos internos se dirige y construye continuamente por la parte directiva del Colegio Boston, y su acertada intervención constituye un progreso sustancial en su desarrollo. En este orden, la comunicación interna contribuye en el propósito de incrementar la calidad del clima laboral en términos de conocimiento claro sobre la organización posibilitando la construcción del sentido de pertenencia e integración de las áreas de la organización estancadas respecto a las actividades aparentemente independientes... (Moncayo, 2008, p.31).

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Determinar los factores incidentes desde la comunicación organizacional interna por medio de un diagnóstico empresarial para plantear estrategias de comunicación organizacional interna del Colegio Boston.

### **4.2 Objetivos específicos**

Identificar y analizar el uso de canales de comunicación interna del Colegio Boston, mediante el uso de herramientas de recolección de datos como encuestas y entrevistas

Evaluar y sintetizar la información obtenida desde el diagnóstico empresarial

Proponer estrategias de mejora con base en los resultados que permitan el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y del crecimiento empresarial

## 5. Marco de referencia

### 5.1 Historia de la comunicación organizacional

Más allá del tiempo histórico en el cual se desarrollan las sociedades, existe un elemento vital del género humano que se aplica a cualquier contexto, bajo diversas culturas y siempre en forma comprometida con el entorno; este elemento es la comunicación, y una de sus herramientas más requeridas es la información. (Véliz, 2011. p.67). La comunicación como fenómeno y paradigma ha estado presente a lo largo del desarrollo de la sociedad humana y ha contribuido con la necesidad de transmitir información al entorno, desde un modo implícito y explícito. Lo anterior ha fortalecido procesos básicos inherentes al individuo como el lenguaje, la personalidad, el pensamiento analítico y la capacidad de adaptación, los cuales a su vez, contribuyeron a la formación cultural.

Dichos avances se han constituido con base en el progreso de la sociedad, y han dado lugar a un sinnúmero de investigaciones y teorías por parte de autores de diferentes épocas en un intento de comprender el fenómeno comunicativo desde aspectos filosóficos, ontogénicos, epistemológicos y sistemáticos, entre otros. Sin embargo el papel de la comunicación como campo de aplicación organizacional adquiere carta de naturaleza a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, momento en que surge un nuevo clima científico que potencia el análisis de la comunicación. Como explica H. Andrade (1991; citado por Ansedo, 2010, p.2). a partir de la segunda mitad de los años cuarenta, en Estados Unidos un número creciente de investigadores empieza a centrar su atención en el estudio sistemático de la comunicación de las organizaciones.

Es en esta década (1920), que los llamados “padres de la comunicación”: Lazarsfeld, K. Lewin, junto a Hovland y Laswell se ocupan del estudio de los procesos que tienen lugar en la vida del grupo, las leyes generales de la comunicación y la integración que se realiza en el grupo pequeño, los aspectos concretos de los procesos comunicativos de interacción y perceptivos en el mismo, la influencia del grupo en los individuos, así como la importancia del líder en los procesos de influencia que tienen lugar en la comunicación intergrupala. (Torres & Becerra, 2011, p.1). Lo anterior dio lugar

a que un fenómeno tan amplio y complejo como es la comunicación, adquiriera un valor en el desarrollo empresarial y fuera objeto de aplicación, y por ende, de difusión en el campo científico y práctico.

A partir de este punto histórico, aumenta el desarrollo de teorías relacionadas con la importancia de las relaciones comunicativas dentro de la organización y como su adecuado manejo desde un aspecto general puede permitir la apertura de beneficios en términos de crecimiento y motivación de los empleados.

En relación a ello, La teoría general de sistemas se desarrolla en la década de los cincuenta del siglo pasado. Este enfoque plantea que las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica y empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto en permanente transformación. (Soria, 2008, p.12). La teoría reconoce el entorno perteneciente a la empresa como factor influyente en las relaciones internas, entre ellas, las redes de comunicación.

Por otras partes, Lawrence y Lorsh (1967; citado Soria, 2008, p.13) destacan que las organizaciones que alcanzan el éxito son aquellas que logran adaptar sus estructuras en proporción a la incertidumbre que existe en su medio ambiente, y esto en la medida que su personal está mejor integrado y posee una cantidad considerable de colaboración y comunicación entre todas las personas de los departamentos y entre estos entre sí. Dando a lugar el factor interno como objeto de fortalecimiento continuo, y a su vez, permitiendo interiorizar la comunicación como un campo propio de la cultura organizacional.

En 1984 se declara el inicio de la era de la información y desde entonces los conceptos de comunicación han cambiado. Con anterioridad la comunicación era un elemento culturizador descendente desde la cumbre de la organización, masiva y enfocada en el direccionamiento de la gerencia. (Aguilera; 2007:1; citado por Torres & Becerra, 2011, p.1). Hoy en día, la comunicación se ha convertido en un fenómeno global, dinámico, interactivo y fundamental en la interacción característica de las sociedades.

Cabe resaltar que el desarrollo de la comunicación ha variado con relación al sector demográfico y su latencia en oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Aproximadamente a partir del año 2000, en Colombia se inicia una era en la cual las

percepciones públicas y la imagen corporativa son cuestionadas y posicionadas por los medios masivos, convirtiendo las preocupaciones y curiosidades de las organizaciones en un escenario global. Se descubre además que las comunicaciones no son una vía de una sola dirección, y que no se comunica únicamente por mostrar o decir, sino para ser escuchado. (Acero et al, 2010, p.1). Dichos avances han permitido en el país estudiar los fenómenos que influyen en la comunicación del ámbito empresarial, difiriendo en la perspectiva del fenómeno de una sola vía, sino como una red estructurada e influyente en el entorno donde se encuentre.

## **5.2 Comunicación organizacional**

### **5.2.1 Comunicación**

Al tratar de definir esta palabra, que casi describe la razón de ser del hombre, generará controversia incluso al interior de las organizaciones, en donde se pensaría tener claridad de lo que significa. (Cuervo, 2012, p.7). Actualmente, el término “comunicación” toma parte de varias facetas y funciones terminológicas en donde se reconoce como una parte fundamental del ser humano y su evolución. Por lo tanto aunque parezca extraño, el estudio y la definición de la palabra comunicación cada día se hace más compleja y se complejiza al intentar su unificación de términos.

Por otra parte, es posible definirla desde su aspecto simbólico, abordando todos los elementos que la componen y así enunciando su función básica. Por consiguiente se retoma la definición aportada por Flores (1981; citado por Biblioteca UDEP, p.23), en la cual la comunicación es un proceso psico social que comprende toda forma de transmisión o intercambio de ideas, sentimientos actos volitivos y vivencias en general. La palabra, el gesto, la mímica, el grito y el silencio, el hacer y el no hacer, son expresiones comunicantes de estados subjetivos. Por eso, es también válido afirmar que por comunicación humana debe comprenderse toda forma de manifestación psíquica factible de ser entendida.

Lo anterior permite abordar la comunicación desde su función relacional y de transmisión narrativa como parte de un proceso psicosocial interno y que rige gran parte de nuestras decisiones y conductas.

### 5.2.1.1 Elementos.

En la comunicación, todos los elementos son importantes, si alguno faltara, el proceso quedaría incompleto y la comunicación no se realizaría; en realidad, cuando este proceso se completa sin problema, el ser humano se encuentra en una situación comunicativa, y cuando se produce una situación comunicativa, es porque algo se ha transmitido (Guzmán, 2012, p.14). Efectivamente, dichos elementos permiten categorizar los aspectos propios del proceso comunicativo, además de que cada uno resalta equitativamente en su importancia.

Según la junta de Galicia (Xunta de Galicia, 2012, p.2) los elementos esenciales en el proceso comunicativo son los siguientes:

- El emisor: es quien elabora y transmite el mensaje. Realiza el proceso de codificar el mensaje, es decir, de transformar a signos combinados mediante reglas el contenido mental que quiere transmitir.
- El receptor: es quien recibe e interpreta el mensaje, es decir, lo descodifica. Puede ser individual o colectivo. Asimismo, conviene distinguir entre el receptor destinatario, persona a la que se dirige el mensaje emitido, y receptor decodificador, el que lo recibe e interpreta, que puede no ser su destinatario.
- El mensaje: es la información que transmite un emisor a un receptor. La recepción del mensaje puede verse perturbada por ruidos, es decir, por factores que provocan una pérdida de contenido informativo. Es lo que ocurre cuando un alumno se distrae en clase, o hay una interferencia en la televisión. Para paliar sus efectos y asegurar la comunicación, el emisor suele repetir los contenidos y a esto se le llama redundancia.
- El canal: es el medio por el que circula el mensaje y que pone en contacto al emisor y al receptor. Los canales pueden ser: naturales (el aire) y artificiales (el teléfono, el correo, un libro...)
- El código: es el conjunto de signos y de reglas para combinarlos que comparten. Emisor y receptor y que hace posible que la comunicación se produzca. Recuerda que el emisor codifica y que el receptor descodifica.

- El contexto: es la situación global en que se realiza el acto de comunicación. Se suele distinguir entre el contexto lingüístico, que es el texto en el que se incluye el mensaje, las palabras que enmarcan el mensaje y que determinan su significado concreto; y el contexto extralingüístico o situación comunicativa.

Cada uno de los elementos mencionados anteriormente abarca un conjunto de variables dadas por factores presentes en el entorno y el individuo y que permiten que se dé a lugar el proceso comunicativo de manera única, manifestando la diversidad característica del ser humano y permitiendo que se fortalezca la interacción y la socialización presente en ella.

### **5.2.1.2 Principios.**

Según Adler & Marquardt (2005, p.12), varias características describen la esencia dinámica de la comunicación, y de las cuales se establecen ciertas normas para catalogar dicho proceso de índole comunicativa. Tales como:

- La comunicación es inevitable: Las personas implícita y explícitamente transmiten mensajes desde diferentes vías, las cuales difunden un mensaje en particular, de igual forma la situación presente forma parte del orden de estímulos para interpretar dichos mensajes
- La comunicación se manifiesta en dos niveles: se transmite aportando a dos niveles como es el contenido que se pretende comunicar y la relación que complementa y aporta al proceso, recibiendo influencia en mayor o menor medida de aspectos como la afinidad y el respeto
- La comunicación es irreversible: el mensaje que se transmita durante el proceso, se añade al contenido de la memoria, y por lo tanto, tendrá alguna repercusión por medio de la manifestación de acciones.
- La comunicación es un proceso: para llegar a resultados dentro de un proceso comunicativo se pretende que sean avances paulatinos donde se entrelazan varios elementos durante su trayectoria
- La comunicación no es una panacea: No siempre los resultados son lo que se espera durante el proceso comunicativo, puesto que la perspectiva de los emisores

y receptores son variables, y por ende, su interpretación puede llegar a ser acorde con lo esperado

- La comunicación a menudo es un reto para la ética: puesto que añade interrogantes con relación al sentido y responsabilidad ética que implica los mensajes que se transmiten y el propósito de estos

Dichos principios forman parte de las bases teóricas para entender los procesos comunicativos que se establecen en el entorno, y a su vez, permiten sistematizar las diferentes características que los componen con el propósito de integrarlos para establecer una mejor comprensión y estrategias de mejora posible a nivel individual o colectivo.

### **5.2.2 Comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional se desglosa del fenómeno simbólico de la comunicación, dado que permite delimitar la importancia en la comprensión de los procesos comunicativos en un entorno organizacional. "Asumir en estos tiempos que "todo comunica", es concluir con una época organizacional de ostracismo, época que bajo el actual escenario dinámico globalizado y altamente comunicativo nos induce a repensar el rol emisor de las organizaciones".(Véliz, 2011, p.80). Dicha expresión recalca la importancia de replantear la definición de la comunicación dentro de las organizaciones. De hecho, cabe resaltar la esencia básica inicial de una empresa, la cual es entablada desde los principios de organización y planeación humana para llegar a la culminación de dichos objetivos.

Adicionalmente, las organizaciones son constituidas por comunidades que llevan a cabo procesos por medio de la interacción social, denotando su carácter humano. "Las organizaciones son sistemas hechos de comunicaciones. Además, constituyen el único tipo de sistema social capaz de comunicarse con su entorno. Emiten comunicados, expresan opiniones, explican situaciones, procesan informaciones, reciben notificaciones, acogen reclamos" (Rodríguez & Opazo, 2009, p.113). Dichas funciones constituyen el entramado social que permite el continuo acontecer en la organización, conformando interacciones propias de carácter social.

De dichos principios de la organización, su debido cumplimiento lo rige las dinámicas existentes en la organización, desde donde se evidencian los procedimientos

más básicos de la interacción humana tales como las expresiones implícitas y explícitas con el objetivo de transmitir la información, definiendo la comunicación en las organizaciones como “el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización” (Ansede, 2010, p.3). Por ende, resulta primordial partir desde tales criterios al momento de regir las utilidades de la comunicación organizacional.

La utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización. Daniel Katz y Robert Kahn proponen que las funciones se enmarcan en dos contextos diferentes: uno a nivel de organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con funciones más específicas como, instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión. (Trelles; 2001:3; citado por Torres & Becerra, 2011, p.1). Una empresa de manera inicial, presenta la obligación de establecer redes y procesos sistematizados que permitan el adecuado flujo de la información, y por consiguiente agilizar los procesos que permitan optimizar la productividad.

Tal como se refiere Libaert & Ockrent (2010), el tiempo de las empresas ya no es el mismo. Ahora, las modificaciones de las fronteras son permanentes: cesión de actividades, diversificación o centralización de algunos negocios, internacionalización, fusión dentro de nuevos grupos surgidos de múltiples culturas y que deben construir de nuevo la fase de su identidad (p. 45). Es por ello, que una responsabilidad propia de la gestión organizacional es la de ser consciente colectivamente de la importancia que suscita conformar una identidad que los caracterice ante el entorno en donde se desempeña.

### **5.3 Comunicación y cultura organizacional**

Es de fundamental importancia, enunciar la relación que presenta la cultura organizacional desde las redes de comunicación existentes, partiendo desde la formación y estructura que permite que los empleados establezcan objetivos de participación y progreso dentro de ella, puesto que la cultura organizacional está dada como una fuerza de cohesión a través de la cual cada uno de los empleados de la organización se encuentra como artífice de transmisión y cambio, de transmisión porque los valores se dan de

manera longitudinal a través de todos los niveles y de cambio porque el hecho de que todos sientan la organización como parte de sí mismo hace que se mejoren los procesos y se dinamicen, todo esto unido por ese “pegante” que es la cultura organizacional. (Rivera & Sánchez, 2012, p.8). En consecuencia, la cultura organizacional forma parte de la estructura que define la comunicación desde sus diferentes canales, dando lugar a la formación dinámica en cuanto a los aspectos fundamentales que los caracterizan.

Es por ello que es posible entender la comunicación dentro de una cultura organizacional, partiendo de ella misma, ya que cada una tendrá sus connotaciones y particularidades, según la lectura que cada uno de los individuos que se encuentra dentro de cada uno de estos sistemas haga de ellas a través de la comunicación establecida por cada una de las culturas, ó, la cultura establecida por la comunicación. (Rivera & Sánchez, 2012, p.4). Así mismo, se establece una relación complementaria entre los fundamentos y particularidades que la cultura organizacional brinda a la comunicación, y como ella desde su posible fortalecimiento, permite adaptar la cultura desde un mejor bienestar para los empleados.

En consecuencia, el mejoramiento de factores relacionados en ambas definiciones, tal como las estrategias que presenten objetivos presentes en ambos conceptos, permiten el fortalecimiento en otras áreas de operación. La cultura no sólo beneficia a la organización en cuanto a competitividad y posicionamiento sino que construye un ambiente interno de creación en el cual se solucionan los problemas optimizando los recursos no sólo materiales sino humanos. (Rivera & Sánchez, 2012, p.4). Brindando a la organización con recursos humanos necesarios para incrementar la productividad y el bienestar interno.

#### **5.4 Comunicación interna**

La comunicación interna en una organización es un elemento único y transversal en todos los procesos, comprendiendo que la fortaleza de esta herramienta se funda en el criterio de crear o administrar escenarios posibles dentro de la empresa: tiempos de crisis, modificaciones estructurales, cambios culturales, entre otros. (Véliz, 2011, p.146). La comunicación a nivel interno forma parte de los procesos implicado por empleados a

sujetos activos en los procesos a nivel interno de la organización, independientemente de los agentes externos que afectan su funcionamiento.

Es el concepto que se da como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas, que en la actualidad, giran en un entorno al cambio, que es cada vez más rápido. La comunicación interna tiene como fin orientar, motivar y retener al equipo humano que hace parte de las diferentes organizaciones. (Cuervo, 2012, p.14). Además, se establece un proceso recíproco entre el aumento de la calidad comunicativa de los empleados en relación a los procesos implicados en ella, por lo tanto la Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio.

La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto. (Serrano, 2012, p.1). Es por ello que resulta indispensable planificar y mejorar el sistema de comunicación interna con el propósito de evitar distorsiones en los canales de información, y por consiguiente, la formación de malentendidos por parte de los empleados.

No obstante, la complejidad de información manejada en una empresa, no permite catalogar con claridad el propósito clave de la información manejada por la parte interna, dando lugar al establecimiento de canales de información, los cuales permitan clarificar como se estructura la información presente y hacia qué fin es orientada. La comunicación interna de las organizaciones está formada por canales de comunicaciones formales e informales... Los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada establecida para la organización que incluye el arreglo de niveles, divisiones y departamentos de la organización, así como responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la organización.

Los canales de comunicación informal no están planificados, y generalmente no siguen la estructura formal de la organización si no que emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización (Davis, 1953; Citado por Kreps, 1990, p.225). Precisamente, la descripción de ambos canales permite que establecer relaciones causales entre la información transmitida y los mecanismos de comunicación presentes, y

así brindar un mejor análisis a las situaciones presentadas dentro del ámbito organizacional.

#### **5.4.1 Comunicación formal.**

La comunicación formal es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada. (Instituto tecnológico de Minatitlan, 2008, p.1). Dicha organización establece los parámetros estándar dirigidos a la totalidad de empleados - difiriendo de sus funciones y tareas específicas en la empresa-. Y que por lo tanto permiten llevar un registro y control de lo planteado, todo aquello con el objetivo de establecer una simetría crucial en los procesos.

##### ***5.4.1.1 Comunicación ascendente.***

Esta rama de la comunicación formal Implica un flujo de información que parte de los altos mandos (directores, gerentes, administradores, etc.) hacia sus colaboradores; es decir, mensajes de superiores a subordinados. Uno de los propósitos más comunes es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué. (Llanuna & Pujol 2010, p.4). Dicho canal de comunicación pretende establecer un nivel de comprensión óptima en materia de direccionamiento y toma de decisiones que implique la totalidad de la información recibida para dicho fin. Es por ello que los gerentes deben asegurarse que los empleados cuenten con los mecanismos y se vean obligados a mantenerlos informados acerca de los asuntos organizacionales y de negocios.

Los mensajes que circulan de abajo a arriba se refieren a las informaciones de rutina necesarias para el trabajo en los diferentes niveles de la empresa. Este tipo de comunicación es de vital importancia en las organizaciones basadas en la información. (Llanuna & Pujol 2010, p.4). Resulta de vital importancia que los canales de comunicación ascendentes sean claros en el ámbito organizacional, puesto que implica el

papel de los niveles jerárquicos superiores para transmitir la información e instrucciones necesarias.

#### **5.4.1.2 *Comunicación descendente.***

Dicho canal, se establece desde la relación empleado – empleador, en donde “La comunicación descendente se presenta siempre que los superiores envían mensajes a sus subordinados...” (Adler & Marquardt, 2005, p.16). Es este caso la información se transmite a los altos mandos como parte de la participación y la propuesta de opciones de mejora por parte de los empleados implicados, asumiendo de igual forma, mensajes de carácter personal dentro de la empresa.

Los gerentes y supervisores deben asegurarse que los empleados que les reportan cuenten con la información necesaria para hacer su trabajo de forma efectiva. Los mensajes que circulan de arriba abajo se refieren casi siempre a pedidos de información de rutina, también puede tratarse de ordenes instrucciones o decisiones específicas relativas a acciones a encarar, medidas de organización o medidas personales (Llanuna & Pujol 2010, p.4). Así mismo, es preciso informar al personal interno sobre las posibilidades de comunicarse con ramas superiores por medio de los canales autorizados.

#### **5.4.1.3 *Comunicación Horizontal.***

Las conversaciones entre empleados son parte importante de la autopoiesis organizacional. Ello necesita coordinar acciones para cumplir sus tareas. Si el clima de trabajo es grato, si cada uno de los profesionales se siente respetado en su calidad de persona humana y considera que su trabajo es valorado por los demás, estas comunidades son expeditas. (Rodriguez & Opazo, 2009, p. 213). La relación establecida entre los empleados conlleva a establecer un punto claro sobre la dinámica existente en la organización, evidenciando factores clave el trabajo en equipo y la complementariedad en la asignación de funciones.

Así mismo, este canal de comunicación se encuentra en constantes cambios y adaptaciones, dadas por la situación presente a los empleados y como resulta el manejo de la información en el cumplimiento de objetivos.

La comunicación horizontal fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente es la comunicación entre compañeros. La comunicación horizontal desempeña varias funciones importantes de la organización (Lee & Zwerinan. 1975; citado por Kreps, 1991, p.229). Entre tales funciones se caracteriza la accesibilidad en la coordinación de tareas, La apertura de medios relevantes para compartir información y el fortalecimiento de relaciones interpersonales implicadas desde el clima organizacional.

#### **5.4.2 Comunicación informal.**

La comunicación informal está presente en las redes de comunicación enfocadas desde el punto personal de cada empleado, y en donde la información transmitida comprende a intereses, gustos puntos de vista, e información personal por medio de un medio recíproco de interacción. “Además de los nexos formales, toda organización tiene redes informales de comunicación, es decir, patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos de tipo personal o profesional” (Adler & Marquardt, 2005, p.19). De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Este tipo de comunicación aporta incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas y son útiles a la organización.

Pensemos en la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de refuerzo de la cohesión grupal, o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes. (Llanuna & Pujol 2010, p.4). Cabe resaltar la importancia de la comprensión y monitoreo secundario, dado que dichos canales permiten la movilización más ágil de ciertos procesos comparados al uso de otro canal. Dando lugar a evidenciar ventajas en su adecuado manejo.

### **5.5 Canales de información**

Son las herramientas imprescindibles en todo proceso de intervención y cambio organizacional, que buscan desde una construcción estratégica de mensajes, aunar temáticas, miradas, puntos de vistas y elementos claves en el plan estratégico de toda

organización. (Véliz, 2011, p.166). Son canales estrictamente necesarios para que surja un flujo de información continua en la empresa y a que su vez, resulte accesible y conciso para el orden de funcionamiento correspondiente en la parte interna y externa.

Sin embargo, “Estos soportes deben estar coordinados y los procesos de Comunicación Interna deben complementarse entre sí, para multiplicar así su eficacia a la hora de transmitir los mensajes con mayor nitidez y amplitud”. (Berceruelo, 2011, p.97). Dichas herramientas cumplen un rol protagónico al momento de transmitir el mensaje, puesto que contribuye al establecimiento de ventajas en algunos elementos tales como la distancia o el número de emisores involucrados.

A continuación, Berceruelo (2011), enuncia la existencia de ciertos canales que han resaltado por su utilidad en los tiempos actuales de la organización:

#### **5.5.1 Reuniones informativas.**

Suponen una comunicación directa, en la que el público objetivo recibe la información de primera mano, dan la oportunidad de interactuar en su desarrollo y el mensaje que se transmite tiene un mayor impacto que si se hiciera por otros medios. (Berceruelo, 2011, p.98). Las reuniones permiten la congregación de emisores seleccionados y la garantía en la calidad del mensaje, evitando flujos indirectos de información, sin embargo, requieren una preparación cuidadosa; que se pueden generar momentos de tensión, y que no siempre todos los interlocutores que intervienen en las mismas tienen la debida capacidad y dotes de comunicación. (Berceruelo, 2011, p.98).

#### **5.5.2 Buzón de sugerencias.**

La apertura de un cauce institucional regular de sugerencias para que los empleados puedan dirigirse de forma directa a la cúpula de la compañía es un medio muy utilizado para dinamizar la comunicación Interna en el –difícil y siempre deseado– sentido ascendente de la comunicación. (Berceruelo, 2011, p.98). Por otra parte, el buzón de sugerencias genera la percepción del poder generar estrategias en conjunto sobre diferentes temas teniendo en cuenta la participación de los demás empleados y su punto de vista enfocado en el tema

### **5.5.3 Cartas de la dirección.**

La difusión de cartas representa el formalismo que pretende resaltar el mensaje, así como su importancia y debido carácter. Sin embargo, para obtener el efecto deseado, Las cartas deben ser breves, redactadas con sencillez y concentradas en un mensaje importante, como pudiera ser la publicación de los resultados de la compañía, la presentación de la memoria anual o la entrega de un galardón a la empresa. (Berceruelo, 2011, p.99). Por lo tanto, resulta recomendable establecer los parámetros de las situaciones en el envío de dichos canales de información

### **5.5.4 Video comunicado.**

Es en realidad una variante de la carta de la dirección, aunque en un soporte audiovisual. Evidentemente es más impactante y eficaz, porque la imagen otorga una mayor calidez al mensaje y permite transmitir mejor sentimientos como alegría, preocupación, etc. (Berceruelo, 2011, p.100). De igual forma, establece un vínculo a distancia con los emisores objetivo, incluyendo características del mensaje que permiten su efectividad tales como la complementariedad entre la comunicación verbal y no verbal.

### **5.5.5 Boletín (Newsletter).**

Resultan un adecuado medio de difusión de la información, ya que además de brindar la efectividad del mensaje escrito por medio del manejo de la información en el boletín, permite el compartir colectivo de mensajes desde diferentes niveles jerárquicos, que garanticen la efectividad y la interconexión de las relaciones existentes ante procesos empresariales. “Las revistas internas, si gozan de fiabilidad, son un excelente instrumento para trasladar a los trabajadores las novedades acaecidas en la organización”. (Berceruelo, 2011, p.100).

### **5.5.6 Intranet.**

Con el auge presente en la llamada “era de la información”, los usuarios de las nuevas tecnologías permanecen en contacto con mayor facilidad por medio del uso de correos, plataformas y blogs corporativos, entre otros. Permitiendo la atención y la prontitud en el recibimiento del mensaje. “La comunicación directa sigue siendo la

preferida por los empleados, pero las nuevas tecnologías figuran ya como la segunda opción, estando muy igualados los canales Intranet y el correo electrónico”. (Berceruelo, 2011, p.102).

### **5.5.7 Manual de Bienvenida.**

La existencia de un manual estándar adoptado por la empresa permite la transmisión de información básica que permite la accesibilidad al ingreso de los nuevos trabajadores, siendo de gran utilidad cuando las dinámicas dentro de la empresa son apresuradas. Aporta una rápida operatividad al empleado que se incorpora y le permite adquirir los conocimientos necesarios para ser eficiente y rentable para la compañía lo antes posible. Y le transmite, además, un sentimiento de orgullosa pertenencia, con lo que se promueve su autoestima y se amortigua el temor del interesado a equivocarse. (Berceruelo, 2011, p.103). Dicho manual resulta prioritario para el ingreso de personal que necesite la adaptación rápida y consecuente a la cultura existente en la organización, con el propósito de agilizar los procesos.

## **5.6 Problemáticas de comunicación organizacional interna**

Dentro del crecimiento empresarial de una organización se marcan aspectos tales como el desarrollo continuo, la planeación y toma de decisiones estratégicas que dirigen su sostenibilidad y rumbo. Estos son determinados en gran parte por variables del contexto las cuales son pertinentes al momento de incorporar tácticas comunicativas que permitan la efectividad en materia de resultados y el buen clima laboral entre sus colaboradores. Sin embargo, ante una evaluación invariable y seguimiento no controlado, las empresas pueden llegar a presentar dificultades en su manejo y prospectiva con relación a los resultados y las maniobras para enfrentar posibles percances.

Un ejemplo constante es la presencia de “silencio organizacional” en el ámbito empresarial, puesto que es un resultado que debe sus orígenes al miedo de los gerentes a una retroalimentación negativa y a una serie de creencias implícitas con frecuencia llevadas a cabo por los gerentes. En cuanto a la retroalimentación negativa; el cual se considera un factor importante que facilita la creación de un clima de silencio en las organizaciones es el miedo de los más altos ejecutivos a recibir retroalimentación

negativa, especialmente de las personas subordinadas (Rivera & Sanchez, 2012, p.10). Así mismo, se pretende prevenir dinámicas internas que contribuyen a las relaciones comunicativas se denoten perjudicadas, y por ende, aspectos fundamentales de la organización pierdan su rumbo y dirección objetiva.

Por otra parte, “El economista Nils Brunsson (1989; citado por Rodríguez & Opazo, 2009, p. 237), ha desarrollado el concepto de hipocresía organizacional para referirse a organizaciones en las cuales hay notables diferencias entre el decir, el decidir y el hacer”. En otras palabras, la incongruencia en la dinámicas existentes y la pérdida de objetivos claros dirigidos hacia la productividad y el bienestar.

Con el propósito de abarcar tales dificultades, Guzman (2012), categoriza los problemas de comunicación interna presentes en una organización por medio de los siguientes tipos de análisis:

#### **5.6.1 Técnicos.**

Los problemas técnicos inciden especialmente a la fidelidad con que la información se transmite desde el emisor hasta el receptor. Estos problemas se pueden presentar en todas las formas de comunicación, ya sea por ejemplo, en el lenguaje escrito (símbolos discretos), en la transmisión telefónica a radiofónica (señal variable), o en la televisión (imagen bidimensional variable). (p.84).

#### **5.6.2 Semánticos.**

Los problemas semánticos se refieren a la interpretación del significado por el receptor, comparado con el significado que el emisor quiso dar a su mensaje. Se trata de una situación de amplio alcance y muy complicada, incluso en el caso de que los limitemos a problemas sencillos de lenguaje hablado, esta dificultad puede ser reducida a límites razonables mediante explicaciones, pero nunca desaparecerá por completo. (p.85).

#### **5.6.3 De efectividad.**

Los problemas de la influencia o la efectividad radican en la medida en que el significado transmitido al receptor da lugar por su parte, a la conducta que nosotros deseamos de él. A primera vista, quizá parezca muy limitado el pretender que el único propósito de la comunicación consiste en influir sobre la conducta del receptor; pero si

adoptamos una definición de conducta razonablemente amplia, veremos claramente que la comunicación, o bien afecta a la conducta, o bien carece de todo efecto comprobable o discernible. (p.85).

Es por ello, que la coordinación efectiva de estrategias entre los distintos niveles jerárquicos resulta primordial al momento de detectar dificultades comunicativas que comprometen la efectividad de los procesos, puesto que el adecuado funcionamiento de la organización supone la óptima contribución de funciones entre empleados, enfocados en común hacia el cumplimiento de objetivos.

### **5.7 Relevancia de la comunicación organizacional interna para el crecimiento empresarial**

Andrade (2005) afirma que la misión fundamental del desarrollo de estrategias de comunicación, se encuentra en “el respaldo del logro de objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios” (p.22). Lo anterior radica en la importancia de estudiar los distintos niveles y canales de información presentes en las empresas, con el proceso de optimizar procesos que permitan crecer paulatinamente y adquirir una imagen interna y externa que les garantice un nivel de competitividad adecuado para el entorno donde se encuentra.

Además, cabe resaltar la importancia de garantizar una adecuada transmisión de los mensajes desde el reforzamiento de sus elementos y canales de información, puesto que “cuando las comunicaciones internas de la organización son bien entendidas y existe confianza en lo que se dice, los rumores pierden virulencia. Esto significa que no todos los rumores son malos” (Rodríguez & Opazo, 2009, p. 221). Dando lugar a establecer redes de comunicación transparentes e interconectadas que sirvan como apoyo a los empleados de los diferentes niveles de control y toma de decisiones.

## 6. Metodología

### 6.1 Tipo de investigación

La modalidad metodológica implementada en el presente trabajo, se posiciona como investigación cualitativa teniendo en cuenta criterios que permiten su desarrollo metodológico. Puesto que postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Además son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos. (Hernandez, Fernandez, Baptista, 2010. p.9).

“El proceso de construcción de conocimiento siguiendo la metodología cualitativa es inductivo; es decir, que las etapas no son excluyentes sino que operan en un verdadero proceso de raciocinio, de lo particular a lo general, de manera interactiva” (Consuelo, 2005; citado por Castro, 2010, p.34). Las etapas establecidas en su elaboración contribuyen entre sí a indicar un objetivo general partiendo de los factores indispensables en el sentido del trabajo investigativo. Estos factores resultan indispensables puesto que constituyen los límites proyectados en la búsqueda de referentes teóricos y prácticos.

A su vez, se implementa el uso de técnicas metodológicas implementadas en el paradigma de investigación cuantitativo orientando el desarrollo de la presente investigación, puesto que brindan herramientas para otorgar el procesamiento y análisis de las encuestas desde el esquema general del fenómeno y, a su vez, generar mayor validez en los resultados planteados.

La presente investigación se fundamenta desde el enfoque histórico – hermenéutico, puesto que “se busca comprender el quehacer, indagar situaciones, contextos, particularidades, simbologías, imaginarios, significaciones, percepciones, narrativas, cosmovisiones, sentidos, estéticas, motivaciones, interioridades, intenciones que se configuran en la vida cotidiana” Cifuentes, 2011, p.30. La presente investigación aborda el constructor de la comunicación a nivel interno en una empresa del sector educativo, haciendo uso de herramientas metodológicas en orden de obtener información

el contexto situacional y todo lo relacionado con las perspectivas dadas por los mismos integrantes de la institución.

Así mismo, la investigación radica desde un diseño investigación – acción, puesto que “La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad)” (Savin Baden y Major, 2013; Adams, 2010; The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009; Merriam, 2009; Elliott, 2004; Brydon-Miller, Greenwood y Maguire, 2003; y Álvarez-Gayou, 2003; citado por Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2010 , p.496). Asimismo, por medio del desarrollo de la investigación en el contexto organizacional se pretende abordar la realidad y por ende, la problemática presente como son las dificultades en la comunicación interna de la institución por medio de la recolección de información y la elaboración de un diagnóstico empresarial que permita proponer estrategias de mejora hacia la comunidad presente en ella.

## **6.2 Población**

El Colegio Boston sede Facatativá cuenta con 14 empleados entre los que se resalta servicios generales, docentes, administrativos y directivos. Por lo tanto, gran parte de la muestra con la que se trabajó desde la parte interna consiste en diez integrantes; junto con una fracción de los padres de familia de la institución, representante la parte externa de la empresa (ocho integrantes).

Dentro de su función en la investigación, criterios como la permanencia y el rol dentro de la organización, fueron primordiales para incluirlos dentro del estudio. Por ende la muestra, se caracteriza por ser diversa o de máxima variación, las cuales son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien, documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.397). Por ende, se tiene en cuenta la perspectiva sobre las dificultades presentadas por cada integrante de la empresa, ampliando la interpretación del problema por los mismos implicados en ella.

### **6.3 Método**

En la presente investigación se implementan distintos tipos de herramientas de recolección de información con el propósito de abordar diferentes perspectivas al momento de integrar los datos para la formación del diagnóstico, entre ellos se incluye la implementación de encuestas, entrevistas y la revisión documental, a continuación, se realiza una descripción sobre su función en la investigación.

#### **6.3.1 Encuesta.**

La implementación de encuestas dentro de la investigación va orientada a identificar perspectivas en común de los sujetos involucrados e identificar las bases imparciales o desconocidas del problema.

Por consiguiente se diseñan dos modelos de encuesta dirigidos a la población interna y externa de la institución. La encuesta implementada por medio virtual a los empleados contiene 34 enunciados, los cuales se responden de forma dicotómica (si / no), los cuales pretenden evaluar elementos referentes a la comunicación interna, mediante el análisis de los siguientes aspectos:

- Calidad de la estructura interna formal e informal de la institución
- Valoración del uso de canales de comunicación acordes a la empresa
- Evaluación de la tecnología en la comunicación organizacional

De igual forma, la encuesta física asignada a acudientes de estudiantes vinculados a la institución contiene cinco proposiciones formulada mediante el uso de una escala Likert y que a su vez pretenden evaluar la percepción y nivel de satisfacción de las redes de comunicación interna y su importancia en la empresa.

#### **6.3.2 Entrevista.**

Una primera aproximación al diagnóstico organizacional se produce habitualmente mediante entrevistas a personas representativas de distintos sectores de la organización. Con la información recogida en estas entrevistas podrá tenerse una visión global de la situación por la que atraviesa el sistema organizacional. (Rodríguez, 2013, p.90). Por lo tanto, el uso de entrevistas se implementa hacia sujetos representantes de la

empresa, tales como rector, coordinador y docente participe del proceso comunicativo, los cuales permitirán abordar el fenómeno desde diferentes perspectivas.

Así mismo, el método de la entrevista es direccionado a reconocer puntos de vista globales en directivos representativos de la organización. Esta técnica consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que pretende diagnosticar (Rodríguez, 2013, p.90). Por ello se diseña un modelo de entrevista semiestructurada, con 8 preguntas referentes a la problemática a investigar, de las que se pretende obtener una familiarización con el personal participe a los procesos internos de la institución.

### **6.3.3 Revisión documental.**

La observación documental aplicada a la empresa consiste en seleccionar un gran conjunto de documentos y analizarlos de acuerdo con un formato específico (Libaert & Ockrent, 2010, p.122). Adicionalmente, se pretende aplicar la revisión documental con el propósito de abordar aspectos presentes en el material investigativo del fenómeno que identifiquen factores a tener en cuenta en la presente investigación. Además de que permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador. (Valencia, 2015, p.2).

## **6.4 Procedimiento**

Para iniciar, se realizó una presentación a los directivos del colegio Boston Sede Facatativá sobre el objetivo y alcances del proyecto a implementar dentro de la institución, de igual forma se dieron a conocer las etapas de realización necesarias para el diagnóstico, estableciendo los siguientes parámetros para garantizar su efectividad:

- Contar con la intención de cambio y compromiso por parte de los directivos de la empresa
- Los directivos deben permitir facilidades para la obtención de la información

- La información manejada será de carácter confidencial y por ello, en ningún momento se revelarán las identidades de los participantes en las técnicas de recolección de información.
- Proporcionar retroalimentación sobre los resultados dados en el diagnóstico

Los instrumentos se aplicaron en el lugar de trabajo, se solicitó la colaboración de los participantes de forma anónima y se garantiza su compromiso y confidencialidad en el proceso por medio del diligenciamiento del formato de consentimiento informado diseñado para la investigación. De igual forma se solicita formalmente la revisión de ciertos documentos implicados en el desarrollo del proyecto y los cuales serán manejados de manera confidencial.

Luego de la fase de recolección de información, se procede a estructurar el plan diagnóstico empresarial enfocado en la comunicación interna, por lo cual se adopta el modelo del autor Varona (2009) , en donde se adopta una perspectiva funcionalista que permite abordar los elementos presentes en el contexto de la investigación

Al identificar los resultados, producto de la implementación del diagnóstico, se diseña la propuesta sobre el conjunto de estrategias que permitirían establecer puntos de mejora en la empresa, permitiendo el crecimiento organizacional. Para finalizar se abordan los resultados de la investigación con los directivos de la institución, por medio de la retroalimentación del proceso, los resultados obtenidos en el diagnóstico, y la exposición de las estrategias planteadas, permitiendo llegar a un acuerdo sobre el direccionamiento e implementación de las propuestas a un marco de acción en la empresa.

## **7. Diagnóstico de comunicación interna**

El presente diagnóstico empresarial se establece como punto central en el proceso de indagación e identificación de las redes existentes de comunicación interna dentro de la institución. Puesto que resulta necesario establecer un análisis verídico y confiable conforme a la información recolectada y el proceso de análisis que conlleva a establecer conclusiones de las dificultades presentes. Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de esta. Todo problema de la organización. Puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización (Rodríguez, 2013, p.63). Como todo sistema social, son susceptibles de presentar fallas en su creación y sostenibilidad si no se cuenta con el uso de herramientas corporativas que permitan evaluar constantemente dichos aspectos.

### **7.1 Enfoque del diagnóstico**

El diagnóstico empresarial implementado en la presente investigación es fundamentado con base en la perspectiva funcional, puesto que permite evaluar las propiedades involucradas en los procesos de comunicación interna con mayor efectividad, debido a que abarca un mayor número de elementos esenciales en el estudio. Su nombre es debido a una perspectiva funcionalista. Examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación. (Varona, 2009, p. 47). Por consiguiente, desde dichos lineamientos, permite la sistematización adecuada de la información desde el plano operativo y humano de la empresa, enfocado el planteamiento estratégico con mayor confiabilidad y certeza en su efectividad.

“Los funcionalistas creen que la comunicación organizacional es una actividad objetiva y observable que puede por lo tanto ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales” (Varona, 2009, p. 47). Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es una actividad objetiva que examina principalmente las estructuras que componen el proceso comunicativo. Con ella, el objetivo del diagnóstico

es detectar y evidenciar las prácticas de comunicación que perjudican la producción y cultura de la organización.

## **7.2 Objetivos del diagnostico**

Los objetivos del diagnóstico de comunicación interna en el Colegio Boston sede Facatativá se formulan con base en los fundamentos de la perspectiva funcionalista por Verona (2009, p.50). En donde son adaptados con base en los objetivos y justificación de la presente investigación. Los cuales son los siguientes:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y de los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.
- Promover cambios en el sistema interno de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente

## **7.3 Etapas del diagnostico**

Ayala (2007) presenta una metodología diagnóstica en el campo de la comunicación, en donde se implementa dicho modelo con base en las herramientas metodológicas y los resultados afines a la propuesta de estrategias de mejora dentro de la empresa.

### **7.3.1 Entrevistas con sujetos activos de la organización.**

#### **7.3.1.1 *Entrevista dirigida a rector.***

## **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

**ENTREVISTADOR (ERIKA PRIETO)**

**ENTREVISTADO (ANDRES PERES JIMENEZ)**

## RECTOR

**Entrevistador:** Buenas tardes nos encontramos en las instalaciones del colegio Boston sede Facatativá para realizar la entrevista semiestructurada al director de la seccional del colegio, el señor Andrés Pérez Jiménez, la entrevista se enfoca en el proyecto de investigación “diagnostico empresarial y estrategias de comunicación organizacional interna en el colegio Boston”. Entonces quisiera preguntar para iniciar ¿cómo se encuentra el día de hoy, señor director?

**Entrevistado:** Buenas tardes, muy bien muchas gracias y pues en lo que les pueda colaborar será un gusto

**Entrevistador:** le agradezco. Para iniciar la entrevista, quisiera preguntarle ¿la empresa cuenta con un plan de comunicación interna?

**Entrevistado:** si, nuestro plan de comunicación como institución educativa maneja varios conceptos que a veces son tanto personales como digitales. Tenemos correos corporativos, tenemos estructuras, tenemos reuniones, pues si hay cierto tipo de reuniones y funciones académicas. En si como institución académica nosotros estructuralizamos esa comunicación interna ya estipulada desde sedes principales o sedes directas que nos rigen a nosotros

**Entrevistador:** Ok. ¿Usted cree que la base social de su organización conoce el plan estratégico de la empresa y lo dirige como un norte a seguir?

**Entrevistado:** Ahí tengo que ser muy claro que pueden existir algunas falencias, (...), puesto que nuestros estudiantes, docentes y demás manejan algunas bases que son rotativas, quiere decir, que ellos cambian rápidamente, tenemos seis meses de trabajo ya que nuestra institución es un colegio por ciclos, el cual eso tienen una duración de un semestre. El hecho de que no tengamos este proceso totalmente claro es precisamente por la variación de los docentes durante cada momento, la planta administrativa tiene esa misma variación, entonces eso es muy complejo para definir, es un proceso de mejora para nosotros.

**Entrevistador:** Ok. En relación a la pregunta, con el personal interno ¿ha habido alguna capacitación o algún tipo de formación en el cual se les informe el plan estratégico?

**Entrevistado:** si, nosotros realizamos actividades por reuniones previamente de ingresar al proceso académico, el cual aproximadamente lo dividimos en dos reuniones iniciales que están estipuladas en los meses de febrero y julio. Al finalizar implementamos una evaluación en diciembre donde estructuramos todo el proceso, además estamos en continuo proceso documental, de crecimiento, capacitación, mejoras académicas, procesos administrativos, los cuales nos pueden servir para adaptar algunos procesos de cambio dentro de la educación que es lo que más se maneja y manifiesta

**Entrevistador:** ok. ¿Qué estrategias implementa para mejorar la motivación en sus empleados?

**Entrevistado:** nosotros buscamos la manera de que el cliente interno este totalmente cómodo a estos procesos, hacemos actividades de integración entre los mismos docentes, hacemos criterios evaluativos de algunas falencias que tengamos nosotros como planta

**Entrevistador:** ¿existe algún plan de incentivos?

**Entrevistado:** si, también generamos algunos que son horarios o refuerzos de trabajo que les dan los docentes que ya van en un proceso de ayuda a la institución. También tenemos algunas clases que fortalecemos nosotros en las otras sedes con los docentes, y que trabajamos también otros procesos de capacitación fuera de Facatativá con nuestras otras sedes.

**Entrevistador:** ¿existe algún tipo de reforzamiento social dentro de la institución, por ejemplo, reuniones para resaltar el desempeño de algún docente?

**Entrevistado:** si, nosotros como institución educativa por ciclos tenemos reuniones de consejos directivos, gobiernos escolares donde mejoramos y evaluamos estos procesos de criterios de docentes. Entonces si continuamente hacemos esas reuniones para fortalecer estos procesos.

**Entrevistador:** ¿qué valor le da usted a la gestión del conocimiento dentro de la empresa desde un puntaje del 1 a 10, siendo el 1 el más bajo? Gestión del conocimiento hago referencia a la apropiación, socialización y manejo del conocimiento que los empleados tienen y aportan en beneficio al colegio.

**Entrevistado:** desde el proceso de conocimiento directo, pues como ya lo nombre, ha sido complejo y difícil porque de una u otra forma tenemos rotación entre los

docentes en 6 meses. El tiempo es corto para que ellos puedan definir totalmente lo que estructura toda la sede, y pues siempre tenemos esa falencia como institución. Si lo tengo que evaluar por medio de un puntaje cuantitativo, te puedo decir que está en 6. Dependiendo el proceso que llevamos que es un punto a mejorar el conocimiento interno.

**Entrevistador:** de acuerdo. ¿Bajo qué criterios ha permitido identificar la cultura organizacional de su empresa? Es decir los patrones de conductas y los modos de interactuar entre los mismos empleados.

**Entrevistado:** es complejo, y más cuando nosotros hablamos sobre algunas ayudas dentro de la misma institución porque de una u otra forma volvemos al mismo inconveniente, es corto el tiempo donde los empleados tengan el tiempo para adaptar algunas conductas necesarias para esta concepción es muy corto. Tenemos que enfocarnos mucho a los procesos educativos y académicos. Que si obviamente si los trabajamos en reuniones, en procesos evaluativos de los docentes, en estructuras de criterios dentro de todos los procesos que trabajamos nosotros, pero son muy pocos relativamente por el tiempo que trabajamos, hablando de que en 6 meses vemos un ciclo educativo es complejo

**Entrevistador:** ok ¿Qué mecanismos tiene la empresa para hacer llegar a sus empleados la información relevante?

**Entrevistado:** trabajamos por medio de reuniones estructuradas toda la parte educativa y de proceso institucional que manejamos como mejor continua. También por medio de mecanismos escritos como evaluaciones, encuestas, informes en lo cual podemos mejorar ese proceso educativo.

**Entrevistador:** ¿Existe la presencia de mecanismos escritos más amplios como murales o buzón de sugerencias?

**Entrevistado:** tenemos carteleras de información, buzones de sugerencia no pero relativamente la información va en carteleras informativas y corporativas, y obviamente la existencia de plataformas para los docente en donde podemos trabajar información continúa junto con las directivas, coordinadores y demás.

**Entrevistador:** ¿qué medios implementa para fortalecer las redes de comunicación interna dentro de la empresa desde su rol de director?

**Entrevistado:** nosotros consideramos importante tener conocimiento de los organigramas a nivel de proceso administrativo que tenemos nosotros como institución. Mejoramos como te decía, reuniones continuas, aproximadamente estamos haciendo las primeras que te comentaba y en el ciclo escolar aproximadamente 8 reuniones en las cuales definimos donde estamos teniendo falencias, hacemos unas evaluaciones de docentes que también es una retroalimentación para nosotros para poder definir donde estamos fallando y que debemos mejorar o reforzar que es la problemática que a veces vemos con nuestros estudiantes, pero si hacemos continuamente varias reuniones, hacemos entrevistas laborales directamente conmigo en los cuales llegamos a acuerdos en los cuales podemos mejorar nuestro proceso educativo para que sea más veraz y más funcional en este caso

**Entrevistador:** De acuerdo. Para finalizar ¿está en sintonía la comunicación interna de la empresa con la construcción de una marca de cultura interna solida?

**Entrevistado:** somos coherentes con lo que nosotros definimos y ofrecemos como un servicio educativo con la comunidad, estudiantes y docentes. Como todo proceso comunicativo tiene que mejorar porque precisamente lo que hemos hablado durante la entrevista sobre que es muy rotativo el personal, entonces, cada 6 meses se debe buscar personal y por medio de estrategias, ayudas o colaboraciones hacia el nivel de proceso interno de comunicación. Mantenemos en sintonía lo básico, pero si obviamente, los docentes por su tiempo están mucho más enfocados en el proceso educativo o en sus planes de estudio que es la estructura netamente administrativa. Obviamente es un punto que se debe mejorar, un proceso que se debe conocer, pero también que tiene que estar en movimiento con el pasar de los días, eso es lo que también nos da nuestra identidad educativa y laboral. Entonces si hay que mejorar, precisamente por los tiempos rotativos de nuestros docentes.

**Entrevistador:** señor rector, me gustaría agradecerle su tiempo y disposición al momento de participar en la entrevista, e igualmente, informarle que los resultados del diagnóstico con base en los instrumentos de recolección de datos le serán informados próximamente para así, proceder a la propuestas de comunicación organizacional interna en el Colegio Boston sede Facatativá.

**Entrevistado:** muchísimas gracias, fue un placer, lo que les pueda colaborar y aportar. Son vitales para nosotros estos procesos de mejora para una institución como la nuestra que es por ciclos, porque surgen problemáticas las cuales no cuentan con soluciones comunicativas. Y muchas veces que las instituciones por ciclos también son educación y necesitan este proceso de mejora comunicativo. Entonces me parece genial que podamos trabajar con esa mejora comunicativa dentro de la institución y bienvenidos en lo que necesiten, con el mayor de los gustos.

### *7.3.1.2 Entrevista dirigida a coordinadora académica de la institución.*

**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DE COMUNICACIÓN INTERNA  
ENTREVISTADOR (ERIKA PRIETO)  
ENTREVISTADO (MAYERLING GONZALEZ)  
COORDINADORA**

**Entrevistador:** Buenas tardes, el día de hoy nos encontramos con Mayerling Gonzalez Millan, coordinadora académica y disciplinaria del Colegio Boston sede Facatativá con el propósito de llevar a cabo la entrevista para el proyecto de grado titulado “Diagnostico empresarial y estrategia de comunicación interna del Colegio Boston sede Facatativá”. Para iniciar, quisiera preguntarle ¿cómo se encuentra el día de hoy?

**Entrevistado:** Bien, gracias Erika. Muy amable por tu entrevista

**Entrevistador:** Ok. Para iniciar quisiera preguntarle ¿Que considera que es la comunicación interna desde su punto de vista?

**Entrevistado:** Desde mi punto de vista es tener esa parte de emisión y transmisión del mensaje interno, incluyendo, los docentes, padres y estudiantes, porque la comunicación en una empresa como esta que es un colegio, el nivel que tenemos es tripartita formada por la parte académica, estudiantil y de padres de familia, que aunque parezca que no se toman en cuenta, resulta muy importante.

**Entrevistador:** Ok. ¿La empresa cuenta con un plan de comunicación interna establecido?

**Entrevistado:** La comunicación interna es más verbal que cualquier otra cosa, porque poseemos comunicación telefónica, grupo en Whatsapp. Pero más que todo es verbal.

**Entrevistador:** De acuerdo. ¿Cree que la base social del colegio conoce el plan estratégico de la empresa? ¿Lo orientan como un norte a seguir?

**Entrevistado:** Pues, en su gran mayoría no lo conocen porque esta publicada pero no nos tomamos el trabajo de analizarla y fundamentarla. Y pues tampoco la empresa la de a conocer.

**Entrevistador:** ok. ¿Desde su rol, qué estrategias implementa para premiar o reforzar el desempeño de los docentes?

**Entrevistado:** Bueno, nosotros tenemos primero una competencia mínima en los pagos, que es la primera persona que entrega sus trabajos y proyectos es la primera persona que recibe su pago. En ese sentido funciona para entregar todo al día. Y segundo, tenemos una parte muy importante que es la asistencia a un seminario en el cual se entrega el certificado de asistencia, aun así, no tenemos la parte recreativa que en algún momento la vamos a tener y el diplomado.

**Entrevistador:** ¿Desde su rol que valor le otorga a la gestión del conocimiento dentro de la empresa? Es decir cómo se aportan los conocimientos de los empleados al beneficio de la institución

**Entrevistado:** ok, cada uno de los docentes crean unos proyectos durante el semestre. Divididos por proyecto de área y proyecto transversal, esos resultando y evidencias se quedan dentro de la institución y se sigue la continuidad el siguiente semestre

**Entrevistador:** ¿Considera que estos proyectos son aprovechados por toda la comunidad interna y externa de la empresa?

**Entrevistado:** Si, ya que actualmente nos encontramos trabajando en un proyecto externo como es la feria del conocimiento o feria empresarial, por los cual aspiramos que desde los proyectos transversales o de área empiecen con la creación o mentalidad de cómo se realiza un proyecto, para poder otorgar las bases de proyectos más fundamentados en los años siguientes como un técnico o la universidad

**Entrevistador:** ¿Desde su rol y tiempo de permanencia dentro de la empresa, que características opina que comparten los integrantes de la empresa, en cuanto a conductas, valores, rutinas, entre otros?

**Entrevistado:** No son muchas, aunque nosotros compartimos ciertos momentos y temas sobre la parte académica o disciplinaria o temas fuera del contexto académico y disciplinario. Tenemos reuniones fuera del marco legal de la institución para reunirnos y hablar de otros temas.

**Entrevistador:** ¿Qué impacto ha tenido en la empresa los rumores? ¿Son comúnmente difundidos?

**Entrevistado:** Se tienen en cuenta en la parte académica, si trasciende un rumor, se investiga, se realiza toda la parte legal y procedimental, pero trascendería si resulta verdadero.

**Entrevistador:** Ok. ¿Qué mecanismos de comunicación tiene la empresa para hacer llegar a sus empleados la información relevante?

**Entrevistado:** Bueno, tenemos mecanismos como el verbal, obviamente circulares. A veces nos pasan circulares en donde nos especifican que vamos a tener como cronograma. Igual, la vía telefónica, grupo de Whatsapp y la parte administrativa maneja los números de teléfono de los docentes, para así comunicar algo que en el momento el docente no se encuentra. Aquí tenemos después de la parte académica, un tiempo para quedarnos en el colegio, pero hay muchos docentes que por su tiempo no pueden estar en la institución, después de su hora laboral y salen. En ese caso, se recurre a medio telefónico

**Entrevistador:** ¿Hay presencia de canales escritos como murales, anuncios, buzones de sugerencias, entre otros?

**Entrevistado:** De algunos, por ejemplo el mural informativo en el que se colocan los cronogramas, horarios, en fin. No tenemos un buzón de sugerencias, como tal. Pero si podemos pasar por escrito alguna sugerencia al rector o inclusive los docentes me la pueden pasar a mí.

**Entrevistador:** De acuerdo. ¿Cómo considera que es el estado de dichos canales que anteriormente fueron nombrados en cuanto a uso y efectividad?

**Entrevistado:** De pronto por el tiempo, nosotros tenemos un margen deficiente de comunicación, por lo que desafortunadamente para nosotros los docentes, la mayoría no trabaja solamente aquí sino en otras instituciones, entonces es bastante complicado que ellos dediquen un tiempo para estar viendo mensajes por medio virtual o comunicándose telefónicamente. Si es algo urgente se deja un mensaje telefónico o por internet.

**Entrevistador:** Ok. Para finalizar me gustaría preguntarles ¿Cómo considera que se encuentra actualmente la imagen de la empresa con relación a su entorno?

**Entrevistado:** Bueno, nosotros somos una empresa que lleva mucho tiempo aquí en el municipio, y realmente antes era una imagen muy deficiente por que la institución tenía baja reputación. Pero en este momento, nosotros nos encontramos en el nivel más alto de colegios por ciclos delante de la secretaria de educación del municipio. Ocupamos el primer puesto en colegios por ciclos, ya nos toman en cuenta en procesos como personería y situaciones como la organización del deporte o eventos culturales. Situaciones que no teníamos antes. Hay que agradecerle al rector puesto que se haya encargado de manifestar y arreglar situaciones en la parte disciplinaria e institucional

**Entrevistador:** ¿Considera que parte de la solución de dichos inconvenientes se deben al manejo del rector desde aspectos comunicativos?

**Entrevistado:** Claro, porque digamos que lo ideal era que los estudiantes no se rigieran por un aspecto como que si pagaban su pensión, pasaban. Ahora ellos aprendieron que no es el mecanismo correcto. E igual la parte física de la institución en cuanto a su organización.

**Entrevistador:** Ok. Coordinadora quisiera agradecerle por su asistencia en esta entrevista, por su tiempo y atención en la realización de ella.

**Entrevistado:** Muchísimas gracias a ti por tomarme en cuenta para la entrevista.

### *7.3.1.3 Entrevista dirigida a docente de la institución.*

## **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

**ENTREVISTADOR (ERIKA PRIETO)**

**ENTREVISTADO (ARLEY VALBUENA)**

**DOCENTE ÁREA DE SOCIALES**

**Entrevistador:** Buenas tardes, nos encontramos el día de hoy con el docente Arley Valbuena, responsable del área de castellano y sociales del Colegio Boston sede Facatativá, con el propósito de realizar la entrevista para el proyecto titulado “Diagnostico empresarial y estrategia de comunicación interna del Colegio Boston sede Facatativá” entonces para iniciar, me gustaría preguntarle ¿Qué considera que es la comunicación interna desde su punto de vista?

**Entrevistado:** La entiendo como la comunicación que se debe manejar entre los miembros del plantel, como por ejemplo, la comunicación que manejo con coordinadores, con el rector y los demás docentes. Es decir, los miembros que están o hacen parte de la empresa.

**Entrevistador:** Ok, ¿desde ese concepto, considera que se hace uso de ella dentro del colegio?

**Entrevistado:** Considero que si se hace uso de ella en el plantel

**Entrevistador:** ¿Conoce el plan estratégico de la empresa? Es decir misión, visión, valores corporativos, entre otros.

**Entrevistado:** Como toda empresa, sé que lo tiene, pero no me he tomado el trabajo de leerlo.

**Entrevistador:** Al ingresar como docente a la institución, ¿se hizo conocimiento de tales aspectos?

**Entrevistado:** No, al ingresar a la empresa, nunca se me hablo sobre lo referente a la planeación estratégica

**Entrevistador:** ok. ¿Qué estrategias considera desde su rol que han implementado los directivos en la parte docente para reforzar el desempeño?

**Entrevistado:** yo consideraría que en el caso de mis superiores, comunica al docente sobre ello, ya cuando es algo que complete a todos los docentes, se nos comunica de forma diferente.

**Entrevistador:** ¿Ha habido presencia de eventos o incentivos físicos para docentes por su desempeño?

**Entrevistado:** En esta institución, nosotros trabajamos por una cátedra, entonces lo que sea extracurricular corre por cuenta del docente.

**Entrevistador:** Ok. ¿Considera que existe el reforzamiento social de los directivos?

**Entrevistado:** En muy pocas ocasiones.

**Entrevistador:** De acuerdo ¿de qué forma aporta sus conocimientos académicos y profesionales en la empresa?

**Entrevistado:** Al haber estudiado una licenciatura, tengo que aplicar mi conocimiento en este caso, con toda la parte de sociales y castellano. Lo que he estudiado lo coloco en práctica con los alumnos

**Entrevistador:** ¿Dichos conocimientos son aprovechados por la comunidad interna y externa de la institución?

**Entrevistado:** Yo soy de los que cree que debe cumplir una función como es enseñar, tratar de dar a entender algo. Obligar, no puedo. Pienso que con uno solo que logre cambiar su perspectiva de las cosas, los demás no dan el caso. Si logro el objetivo con uno solo, me doy por buen servido

**Entrevistador:** Retomando la pregunta ¿Considera que la parte interna ha aprovechado sus conocimientos? ¿Los han tenido en cuenta?

**Entrevistado:** Si, porque sé que manejo la parte de ciencias humanas y me encuentro en la disposición de dictar dichas materias que me sean asignadas.

**Entrevistador:** Desde su rol y el tiempo de permanencia en la institución ¿Qué características similares han podido determinar en sus compañeros de trabajo tales como conductas, valores, rutinas, etc.?

**Entrevistado:** Yo creo que ante todo, la forma comunicación, por el solo hecho del trato con las personas y compañeros lo primero que debería haber es el respeto y lo hay. Si tenemos que decirnos las cosas, nos las decimos entre nosotros y hasta el momento no se ha presentado un inconveniente de ese tipo. Por lo que tenemos límites y barreras y así es como se deben manejar las cosas, de una forma asertiva.

**Entrevistador:** ¿Considera que hay espacios informales para compartir entre el personal interno?

**Entrevistado:** Son muy pocas las veces en las que hemos coincidido, en las que decimos que nos vamos a reunir y se establezca como espacio informal, salir de la rutina. La verdad no hemos podido coincidir en ello.

**Entrevistador:** Ok. ¿Qué opina sobre la difusión de rumores dentro de la institución?

**Entrevistado:** Pues, en el caso mío, lo que escucho lo callo. Y si no es conmigo, no tengo nada que ver en ello.

**Entrevistador:** ¿Qué mecanismos de comunicación maneja la empresa para hacerle llegar información relevante?

**Entrevistado:** Bueno, nos pasan escritos, avisos, comunicados, memorandos. Se maneja de forma verbal y escrita, entonces si hay fuentes de comunicación, por decirlo de ese modo.

**Entrevistador:** Retomando los mecanismos mencionados, ¿Hay presencia de medios de difusión como murales, posters y buzones de sugerencias entre otros?

**Entrevistado:** No, he planteado la opción de colocar el buzón de sugerencias, pero aún no se ha realizado. Hay existencia de un mural pequeño donde se coloca información para estudiantes. En el caso de nosotros los docentes, todo lo arreglamos de manera más interna.

**Entrevistador:** ¿Hay uso de mecanismos virtuales?

**Entrevistado:** Pues son muy pocas las veces, en las que usamos correo electrónico, todo se maneja de forma muy interna como escritos. El correo lo usamos en cuestiones como notas o planillas.

**Entrevistador:** Ok. Sobre los medios anteriormente mencionados ¿Cómo considera que se encuentra su estado de un puntaje del 1 al 10, siendo 1 una gran deficiencia y 10 un uso efectivo?

**Entrevistado:** 6, por lo que no creo en perfectos, considero que hay cosas por pulir

**Entrevistador:** Para terminar, me gustaría preguntarle ¿cómo considera que se encuentra la imagen actual de la empresa en relación con su entorno?

**Entrevistado:** Si hablamos del colegio a nivel Facatativá, está bien posicionado a diferencia de otros colegios por ciclos. Yo he estado en otros colegios y verdaderamente me siento “amañado” aquí. Y tiene un buen posicionamiento en Facatativá

**Entrevistador:** ¿Bajo qué criterios justifica dicho posicionamiento?

**Entrevistado:** He estado en otros colegios, y se ha notado mucho desorden, en el que cada quien va por su lado, no hay misión, visión o proyección institucional.

Simplemente dicta sus clases, notas y termina el proceso. Aquí no, hay orden y autoridad.

**Entrevistador:** Profesor Arley, me gustaría agradecerle su participación y atención durante la entrevista, y por ende en el proyecto,

**Entrevistado:** A usted por tenerme en cuenta.

### **7.3.2 Observación e inventarios de medios de comunicación organizacional.**

#### **7.3.2.1 *Introducción a la empresa.***

El colegio BOSTON, ofrece el bachillerato CLEI (Ciclos Lectivos Especiales Integrados) con una profundización en Sistemas y en Inglés; basados en un módulo amigoniano que propone el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades e intereses de los estudiantes a partir de sus propias convicciones e implica el cambio conceptual de ideas, valores, conocimientos y conductas de los estudiantes sobre sí mismos, la historia y el mundo. Tiene sus fundamentos en la formación integral como desarrollo de las dimensiones del ser humano: religiosa, cultural, social, intelectual, política, estética, ética.(Colegio Boston, 2014).

El colegio BOSTON, ofrece el bachillerato CLEI (Ciclos Lectivos Especiales Integrados) dividido en cuatro ciclos educativos:

Ciclo III  
Ciclo IV  
Ciclo V  
Ciclo VI

#### **7.3.2.2 *Misión.***

Somos un servicio integral que propicia la formación desde una dimensión humana y social para responder a los retos que plantea el mundo moderno. (Colegio Boston, 2014).

**7.3.2.3 Visión.**

Ser en el año 2020 una institución líder en la ejecución de programas que permitan el desarrollo integral de la población estudiantil, contribuyendo a la prosperidad social y económica de la región. (Colegio Boston, 2014).

**7.3.2.4 Organigrama empresarial.**



**Figura 1: Organigrama de la empresa Colegio Boston**

**7.3.2.5 Inventario de medios de comunicación implementados en la institución.**

<b>Existente</b>	<b>No existente</b>
Circular	Manual de comunicación
Reuniones internas	Manual de imagen corporativa
Correo interno	Buzón de sugerencias
Tablero anuncios profesores	Rituales y actividades de integración
Cartelera informativa	Intranet institucional
Gobierno estudiantil	Boletín informativo
Página web	Video Institucional

---

Teléfono

Manual de convivencia

Brochure

---

Tabla 1: Inventario de medios de comunicación

### 7.3.3 Aplicación y análisis de encuesta.

#### 7.3.3.1 Encuesta dirigida a la parte interna de la empresa.

##### 1. Enunciado 1

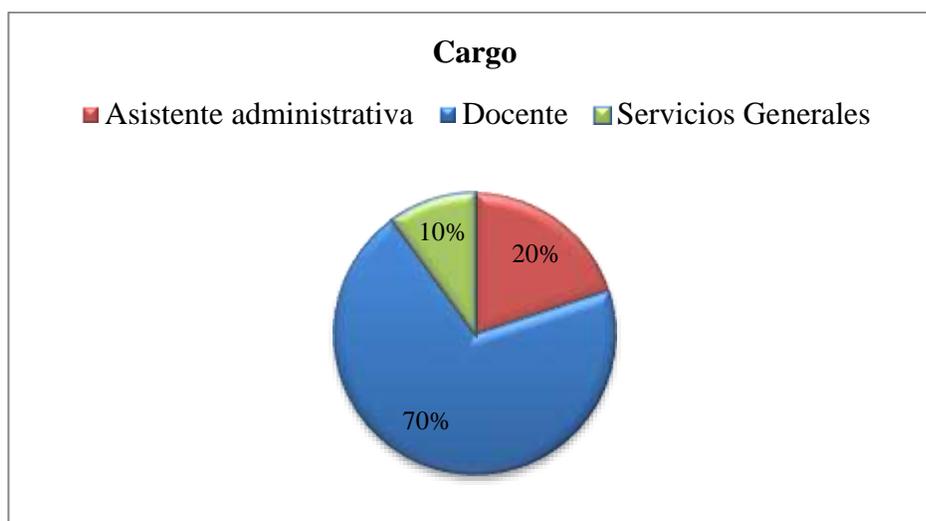
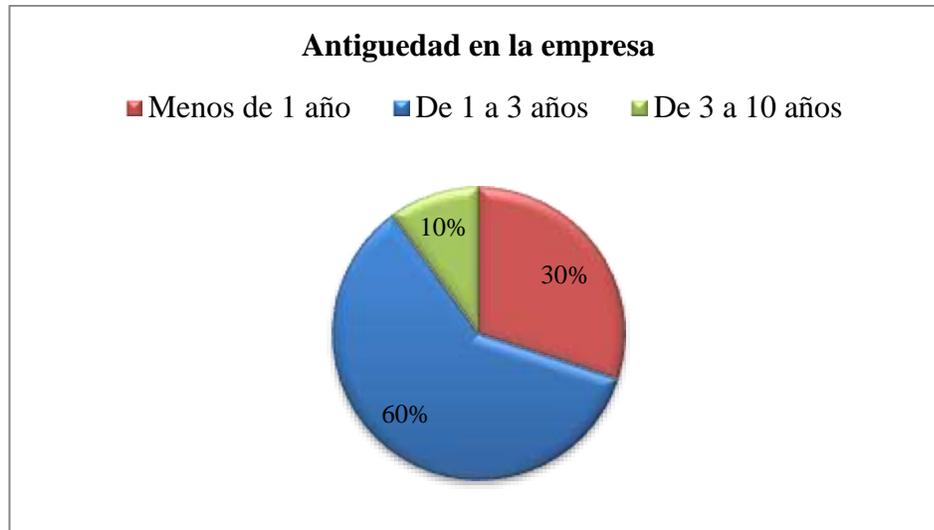


Figura 2: Diagrama circular encuesta personal interno pregunta No. 1

Con base en los resultados, se estima que la mayoría de sujetos que aplicaron la encuesta son docentes activos en la institución, seguido por la parte administrativa, la cual ocupa un nivel más alto en el organigrama, seguido por el personal de servicios generales, el nivel más bajo. Por ende la muestra cubre 3 de 4 cargos en la empresa, a excepción de la rectoría.

##### 2. Enunciado 2



**Figura 3: Diagrama circular encuesta personal interno pregunta No. 2**

La mayoría de los empleados cuentan con un periodo de permanencia de uno a tres años (60%), seguido de los empleados que cuentan con menos de un año de permanencia (30%), dando lugar a un tiempo laboral corto de la mayoría de los empleados de la empresa.

### 3. Enunciado 3



**Figura 4: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 3**

El total de encuestados (100%) afirma la existencia de canales de comunicación escrita visible para todos los empleados tales como murales o posters, dando lugar a la

confirmación del uso de estos en la infraestructura interna de la institución con funciones informativas y de promoción.

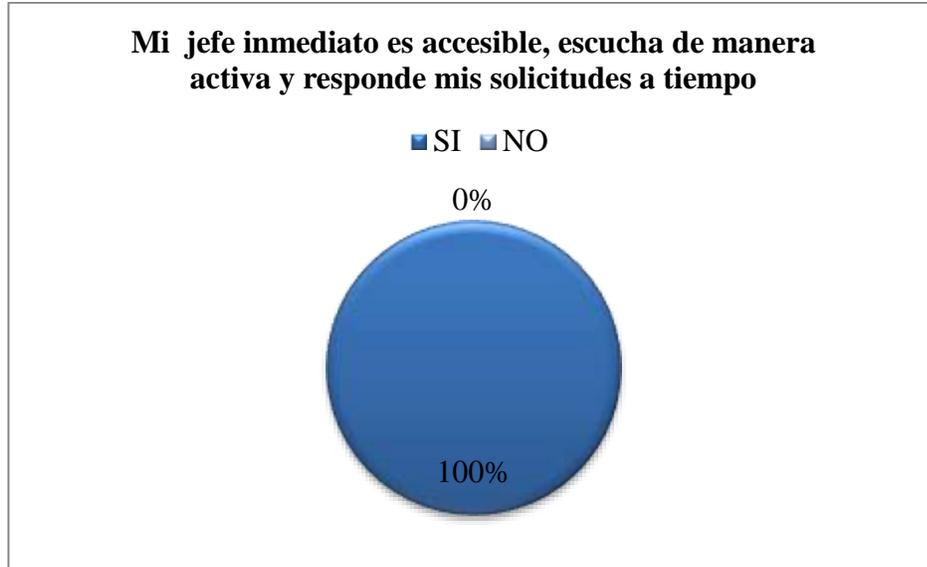
#### 4. Enunciado 4



**Figura 5: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 4**

La mayoría de los empleados (90%) encuestados afirma haber interiorizado los fundamentos estratégicos de la empresa, y a su vez, practicarlos junto con los valores corporativos en las acciones que realizan diariamente, estableciendo bases para la conformación de una cultura corporativa.

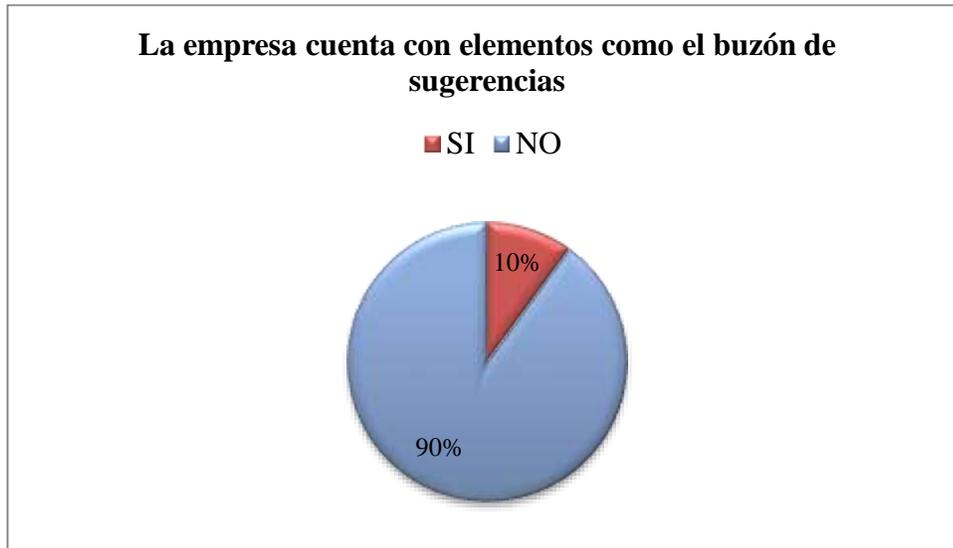
#### 5. Enunciado 5



**Figura 6: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 5**

La totalidad de encuestados afirma características positivas en la interacción ascendente que mantienen con sus mandos superiores, dando lugar a la existencia de habilidades en los directivos que permiten el fortalecimiento de la comunicación interna.

6. Enunciado 6



**Figura 7: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 6**

La mayoría de encuestas (90%) confirma la inexistencia de elementos de comunicación ascendente en la institución tal como el buzón de sugerencias, impidiendo que se establezcan procesos de retroalimentación y participación conjunta entre empleados y apertura comunicativa desde la parte externa.

#### 7. Enunciado 7



Figura 8: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 7

El 90% de encuestados afirma recibir un flujo de información óptimo y estable para el desempeño de sus funciones dentro de la empresa, facilitando la implementación y mantenimiento de los canales de comunicación existentes.

#### 8. Enunciado 8

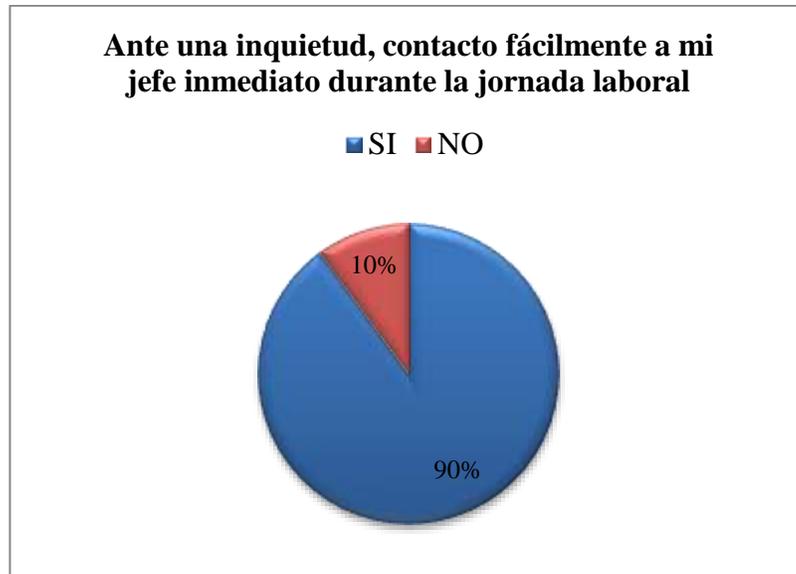


Figura 9: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 8

Con base en los resultados anteriores, el 90% de encuestas afirma la facilidad en términos de tiempo para acudir a los altos mando en caso de tener la necesidad de informar alguna situación o dificultad inmediatamente, asegurando la accesibilidad en la transferencia de mensajes de este tipo.

#### 9. Enunciado 9

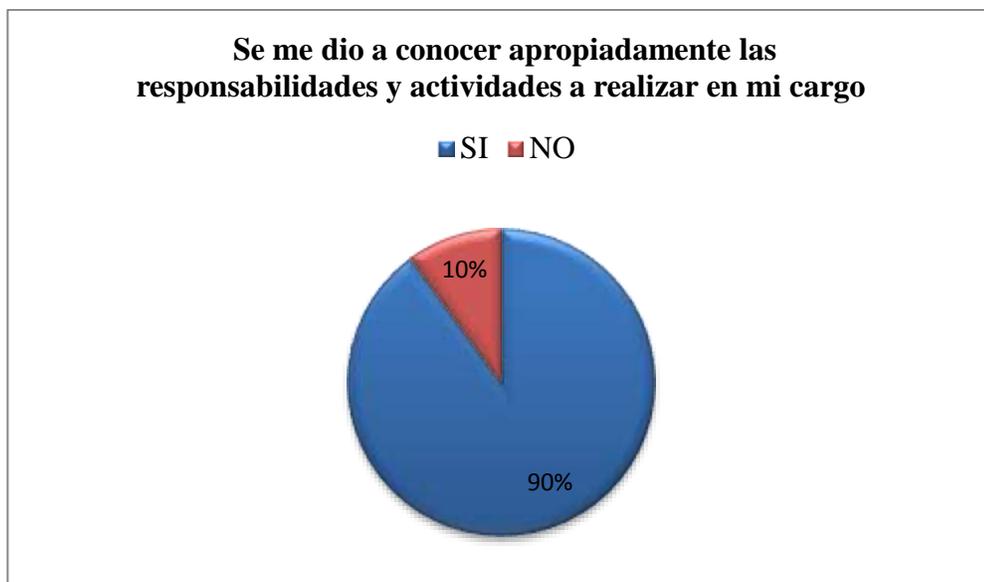


Figura 10: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 9

El 90% de los empleados de la empresa considera que al momento de ingresar formalmente a la empresa, se le otorgaron instrucciones claras sobre las actividades a realizar en el cargo. Con este resultado, se puede concluir un adecuado proceso de inducción en términos de funciones para el ingreso de empleados nuevos.

#### 10. Enunciado 10



Figura 11: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 10

La totalidad de encuestas afirma un canal de comunicación fluido entre compañeros de trabajo con funciones similares. Por consiguiente, la comunicación horizontal entre los trabajadores se encuentra en buen estado, evitando la presencia de discusiones o conflictos sin resolver.

#### 11. Enunciado 11

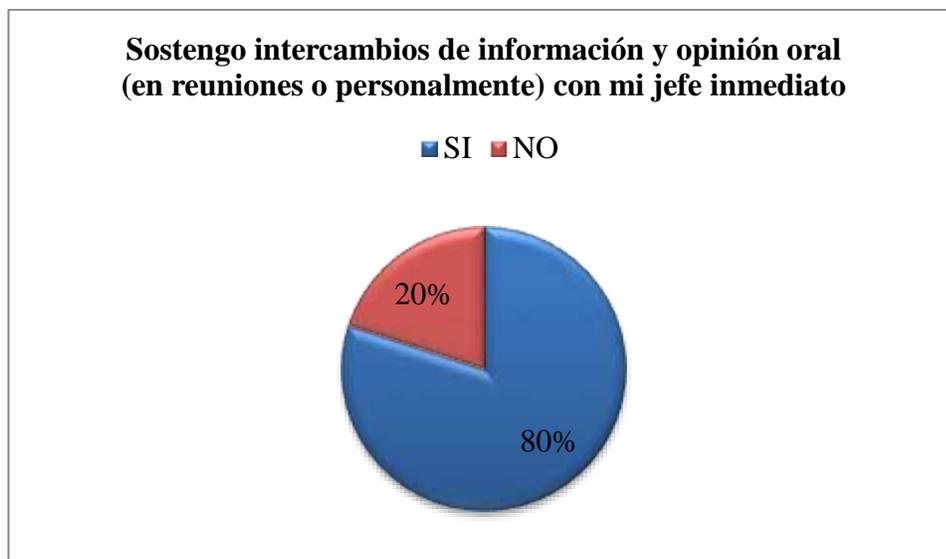


Figura 12: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 11

El 80% de encuestados afirma sostener intercambios comunicativos con su jefe inmediato, evidenciando espacios de interacción caracterizados por la participación y la adecuada transmisión de información por parte de la mayoría de empleados.

12. Enunciado 12



Figura 13: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 12

El 60% de encuestados evidencia su conformidad con relación al número de reuniones establecidas desde la parte interna. Sin embargo el 40% restante manifiesta su inconformidad. Por lo tanto resulta necesaria indagar sobre el número de reuniones y la funciones de estas dependiendo del cargo y numero de funciones entre empleados.

### 13. Enunciado 13



**Figura 14: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 13**

La mayoría de encuestados (90%) afirma la viabilidad de la comunicación ascendente al momento presentar inquietudes en el entorno laboral, evidenciando la atención de los directivos hacia sus empleados en el momento oportuno a la presentación de la inquietud.

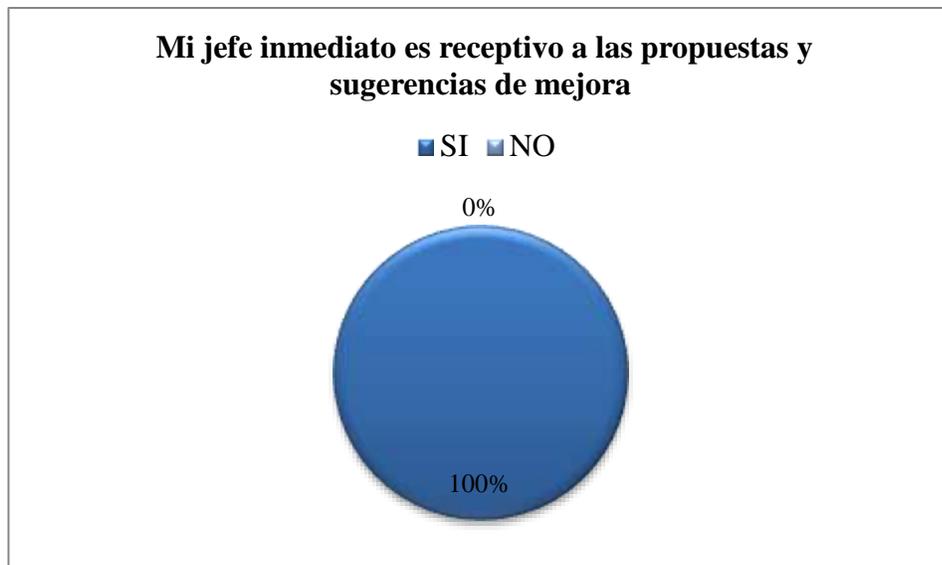
### 14. Enunciado 14



**Figura 15: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 14**

La totalidad de encuestados afirma la presencia del trabajo en equipo en los espacios de interacción con jefes directos, potencializando sus capacidades de liderazgo y fomentando la comunicación horizontal hacia el cumplimiento de objetivos dentro de la empresa.

15. Enunciado 15



**Figura 16: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 15**

El 100% de encuestados considera que la comunicación con su jefe inmediato es receptiva al momento de presentar propuestas o sugerencias de mejora. Facilitando la participación de los empleados y generando espacios de participación y retroalimentación para el beneficio conjunto de la empresa.

#### 16. Enunciado 16

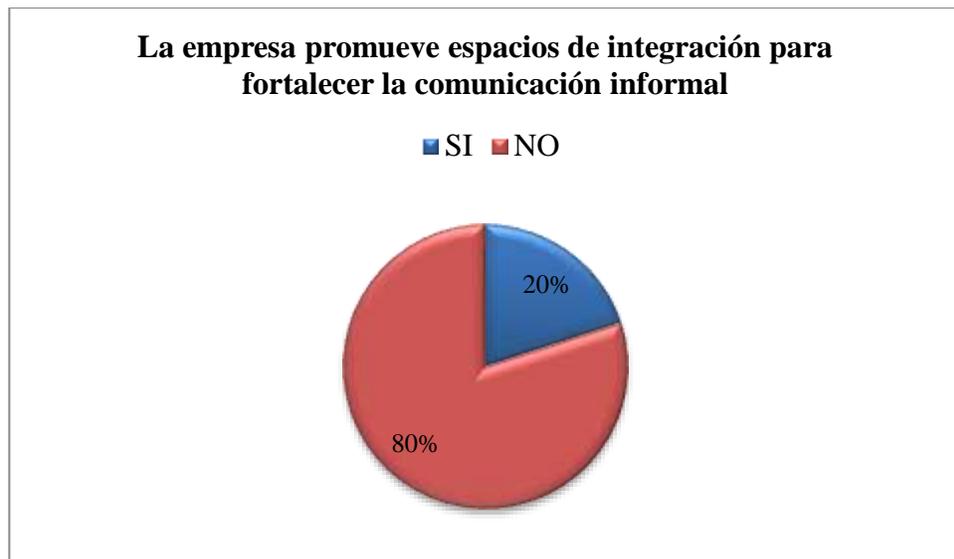


Figura 17: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 16

La mayoría de encuestados (80%) manifiesta la existencia de espacios promovidos por la empresa con el propósito de fortalecer la comunicación informal, y por ende, las interacciones entre los empleados. Sin embargo el 20% está en desacuerdo. Por ello, es necesario indagar sobre la existencia de espacios dependiendo de aspectos tales como el cargo o el tiempo de permanencia.

#### 17. Enunciado 17



**Figura 18: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 17**

El 60% de encuestados afirma sobre la prontitud y actualización en la información que reciben sobre los procesos y servicios afines en la empresa, sin embargo un 40% manifiesta su inconformidad con relación a ello. Dando lugar a la necesidad de implementar un método estándar para todos los empleados, con el propósito de informar equitativamente en rango de tiempo sobre información primordial.

18. Enunciado 18

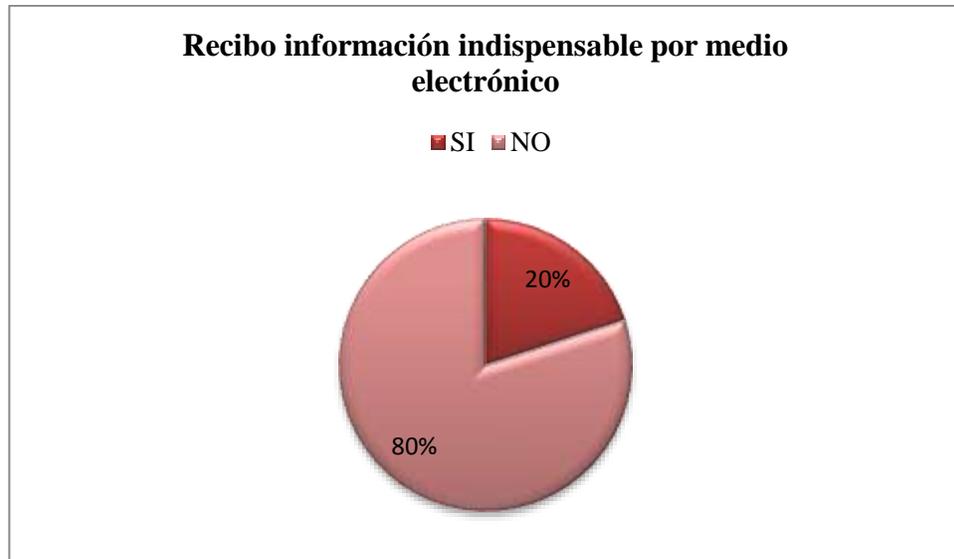


Figura 19: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 18

Del total de encuestados, el 20% afirma recibir información indispensable de la empresa por medio virtual, por ende, resulta indispensable indagar sobre dicho aspecto en el caso de funciones y cargos disponibles en la empresa, puesto que es evidente la importancia de dicho canal de comunicación dentro del ambiente corporativo.

#### 19. Enunciado 19

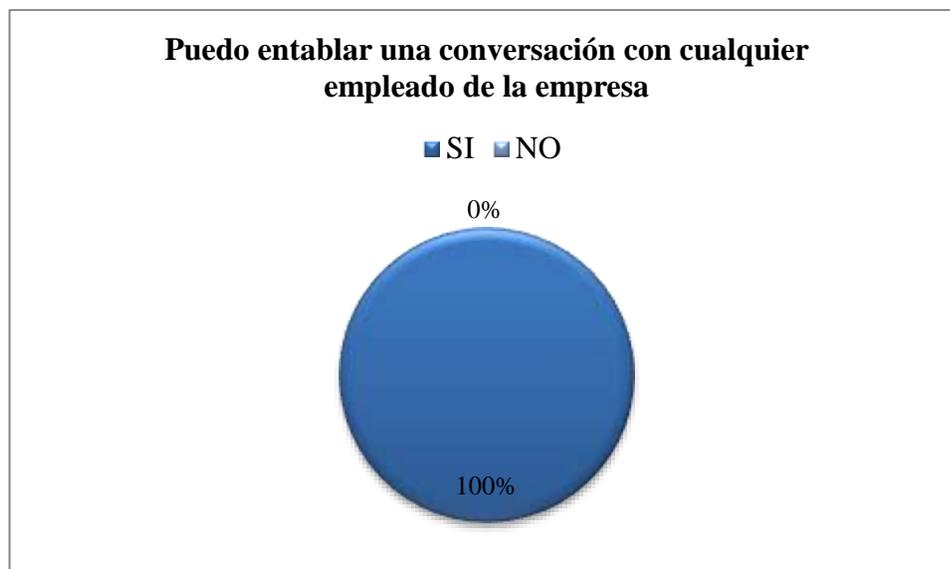


Figura 20: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 19

El 100% de los encuestados evidencia la accesibilidad en la interacción con otros miembros de la empresa, sin importar el nivel jerárquico donde se encuentre. Lo anterior otorga mayor disponibilidad para la propuesta de estrategias dentro de la parte interna puesto que no se manifiesta la existencia de barreras sociales que impidan el flujo de la comunicación.

#### 20. Enunciado 20



**Figura 21: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 20**

El 90% de encuestados manifiesta no tener dificultades mayores al momento de coordinar tareas con los compañeros de trabajo. Por lo tanto se evidencia la presencia de fortalezas en la comunicación horizontal al momento de establecer soluciones para la resolución de conflictos emergentes en el entorno laboral.

#### 21. Enunciado 21

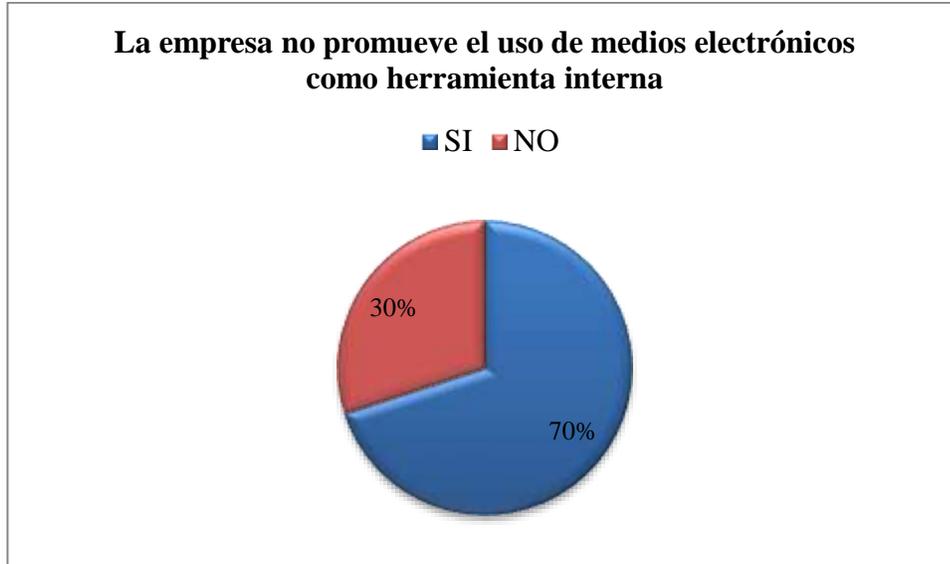


Figura 22: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 21

La mayoría de encuestados (70%), confirma la evidencia de estrategias de promoción dentro del entorno laboral para implementar medios electrónicos a la hora de recurrir a la transmisión de información. Sin embargo se debe indagar sobre las situaciones es las que se establece el uso electrónico como medio primordial de comunicación.

## 22. Enunciado 22



Figura 23: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 22

La mayoría de encuestados (60%), manifiesta el poco uso o difusión de rumores entre los empleados. Sin embargo, el 40% evidencia su difusión en temas relativos a situaciones a la empresa. Por ende resulta necesario examinar el tipo de situaciones o los canales informales por los cuales existe la transmisión de rumores.

### 23. Enunciado 23



Figura 24: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 23

La totalidad de encuestados manifiesta la facilidad de la interacción a nivel horizontal en el caso de la resolución de conflictos, evidenciando habilidades como el trabajo en equipo y la comunicación asertiva, entre otros.

### 24. Enunciado 24



Figura 25: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 24

El 60% de los encuestados afirma compartir un vínculo de confianza con sus compañeros de trabajo, facilitando la cohesión en grupo y fortaleciendo el clima laboral existente desde el plano de la comunicación informal. Dichas dinámicas pueden ser dinámicas dependiendo del cargo en el cual se encuentren los empleados.

#### 25. Enunciado 25

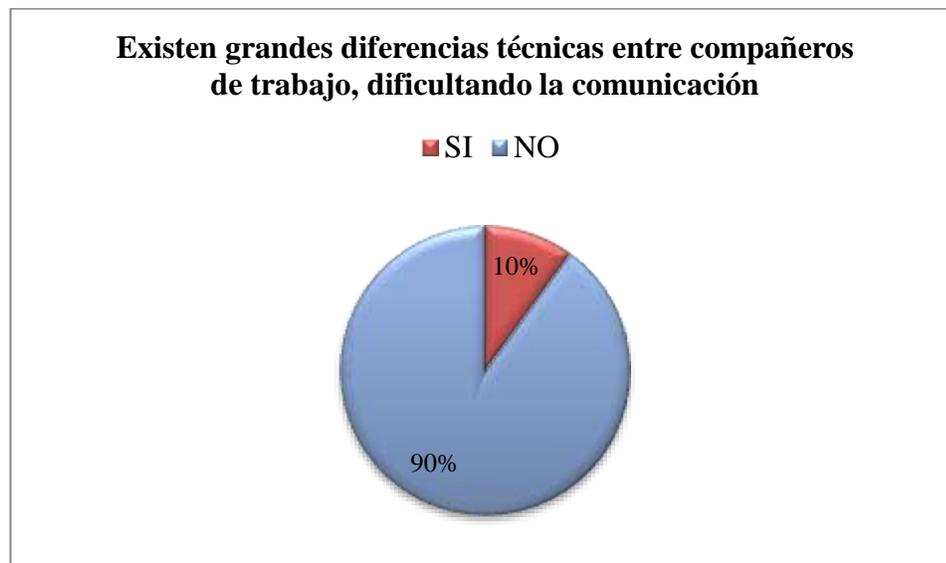


Figura 26: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 25

La mayoría de encuestados (90%) refiere no tener dificultades con sus compañeros de trabajo dado por canales desiguales de información o mala interpretación del mensaje, dando por resultado el fortalecimiento de la comunicación asertiva en los mensajes transmitidos por los empleados dentro de la empresa.

#### 26. Enunciado 26

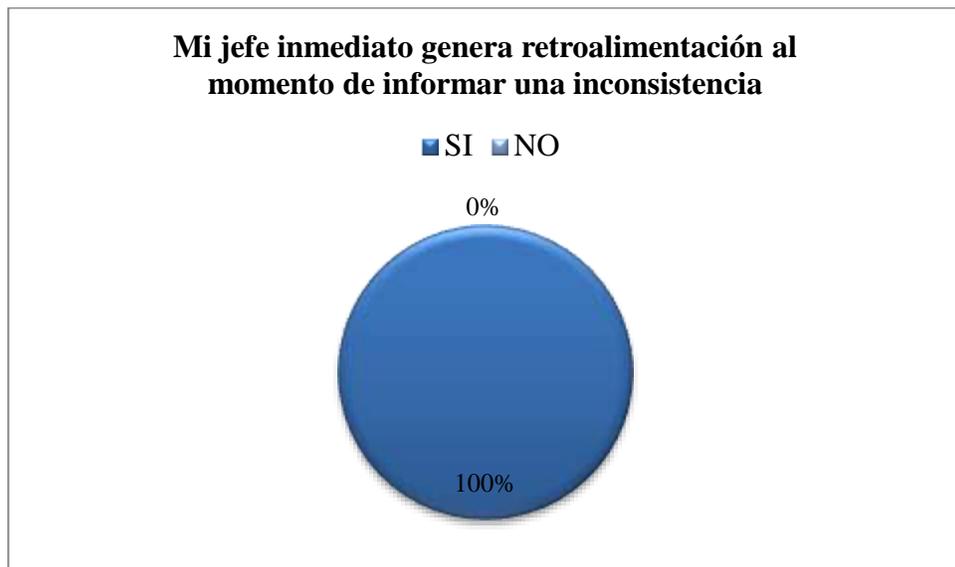


Figura 27: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 26

El 100% de los encuestados evidenció la presencia de retroalimentación en el nivel de comunicación descendente, por lo tanto la comunicación de los directivos a los demás empleados se caracteriza por una adecuada transmisión de las dificultades presentes, permitiendo que los trabajadores se enfoquen en la resolución de dicho percance.

#### 27. Enunciado 27

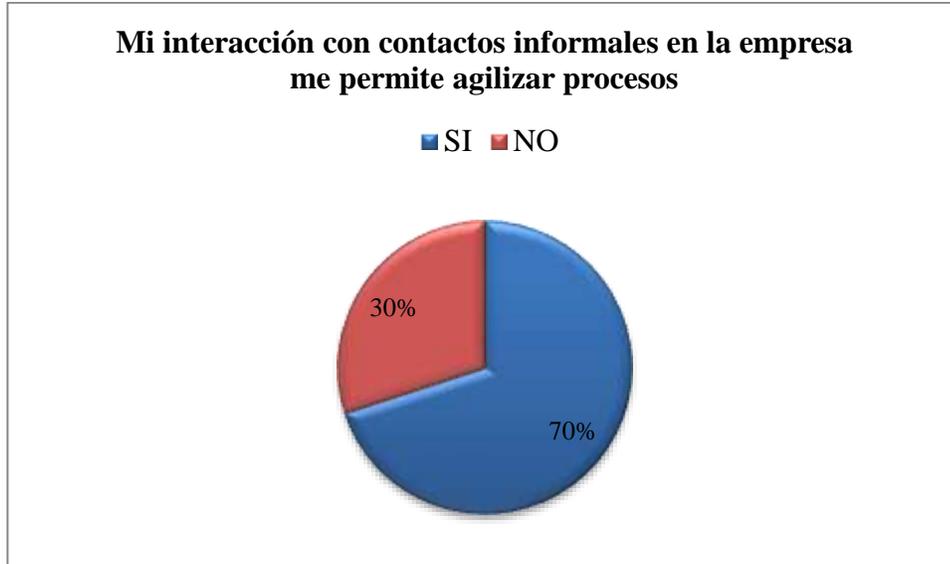


Figura 28: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 27

El 70% de los empleados manifiestan la incapacidad de agilizar procesos dados en sus respectivas funciones por medio de atajos desde la comunicación informal, por lo cual se manifiesta un buen uso de dichos vínculos de interacción sin involucrar ventajas que faciliten los procesos.

28. Enunciado 28

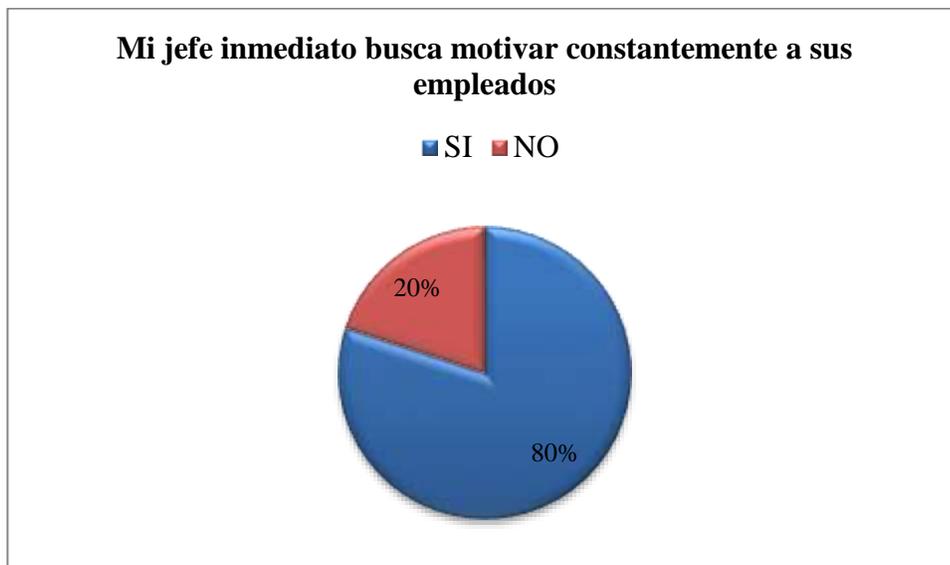


Figura 29: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 28

El 80% de los encuestados evidencia el uso de estrategias por parte de los directivos para sostener la motivación ante las tareas, lo cual resulta primordial como estrategia comunicativa, facilitando los procesos de interacción a nivel ascendente y descendente.

#### 29. Enunciado 29



**Figura 30: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 29**

La mayoría de los encuestados (90%), manifiesta la existencia de espacios de interacción horizontal entre compañeros de trabajo, facilitando el flujo de información con relación a temas pertinentes a la empresa, además de la comunicación informal.

#### 30. Enunciado 30

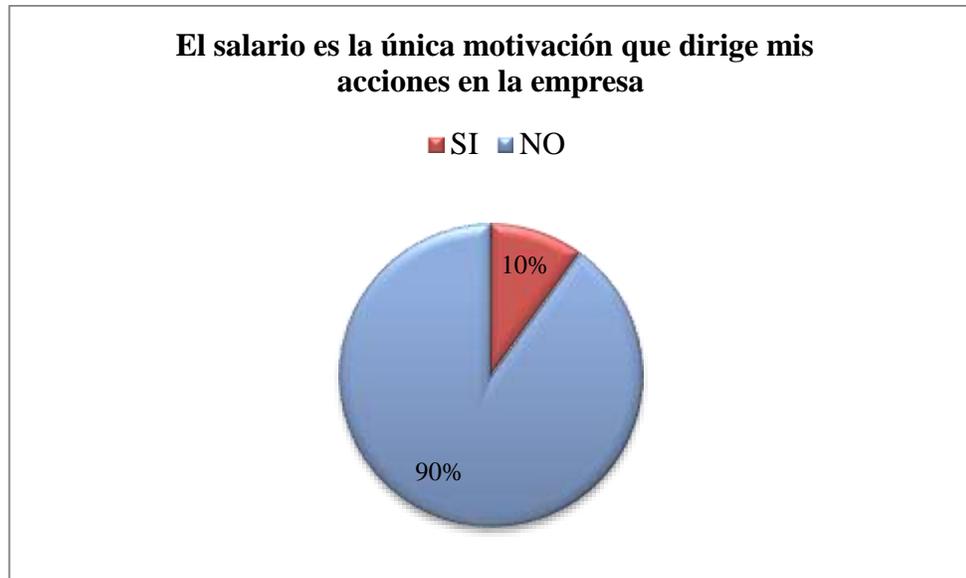


Figura 31: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 30

El 90% de los encuestados está en desacuerdo con la retribución económica como reforzadora único de su permanencia dentro de la empresa, dando como apertura de aspectos secundarios como el clima laboral, la adecuada comunicación entre los miembros de la empresa y la óptima relación con los demás empleados en el organigrama.

### 31. Enunciado 31



Figura 32: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 31

El 80% de encuestados manifiesta un adecuado nivel de comunicación ascendente con relación a la transmisión pronta de rumores para la toma adecuada de decisiones por parte de los directivos. Estableciendo participación, confianza y compromiso con los procesos dentro de la empresa.

### 32. Enunciado 32

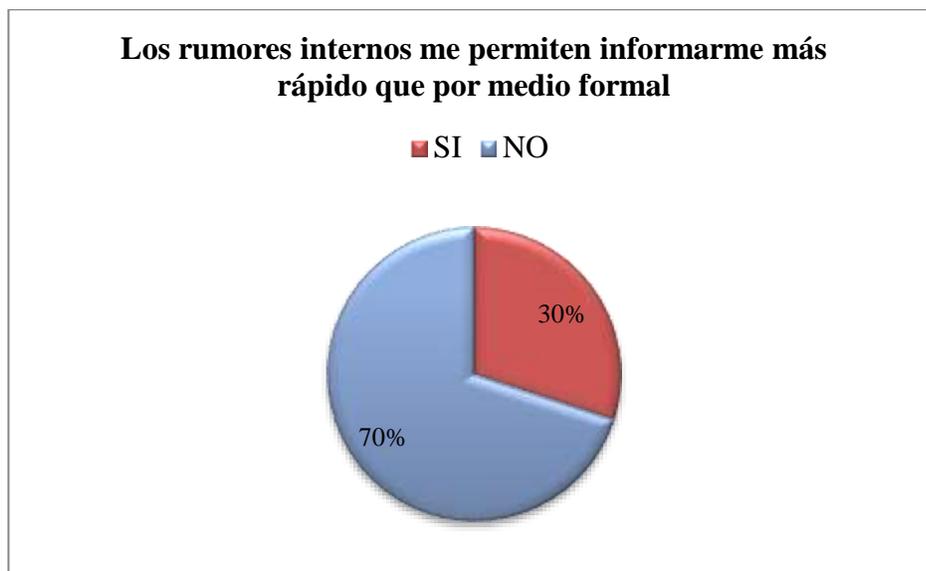


Figura 33: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 32

70% de los encuestados niega la difusión de rumores dentro de la empresa, que evadan los canales formales de información entre empleados. Sin embargo el 30% lo manifiesta, por lo tanto es necesaria indagar sobre las funciones de los canales de información formales e informales con relación al manejo de diversos temas existentes en la empresa.

### 33. Enunciado 33



Figura 34: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 33

El 90% de los encuestados niega percibir rivalidad entre los compañeros de trabajo, por ende lo anterior facilita la comunicación horizontal y permite la disminución de conflictos entre empleados, perjudicando su desempeño dentro de la empresa.

34. Enunciado 34



Figura 35: Diagrama circular encuesta personal interno enunciado No. 34

Con base en los resultados, el 70% de encuestados refieren el canal de comunicación presencial como método frecuentemente usado en la empresa ya sea por medio de reuniones o llamados individuales. Sin embargo el 30% niega su uso frecuente, resaltando la necesidad de indagar sobre el uso de dicho canal dentro de la empresa.

### 7.3.3.2 Encuesta dirigida a la parte externa de la empresa:

#### 1. Enunciado 1

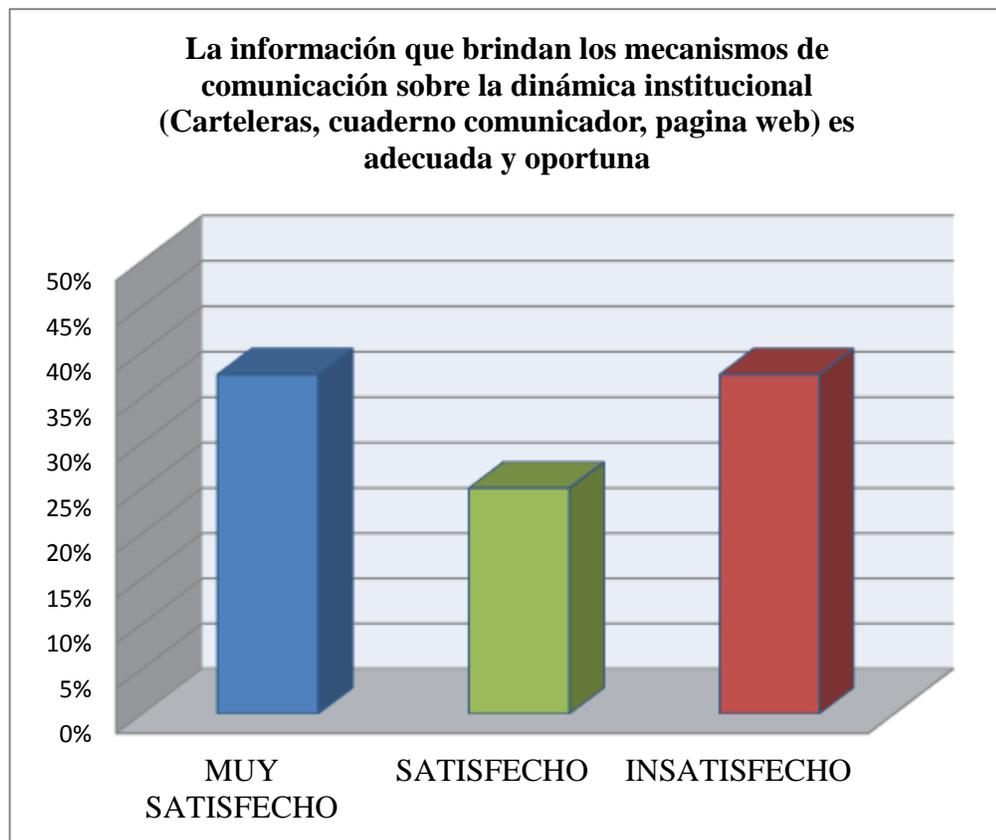
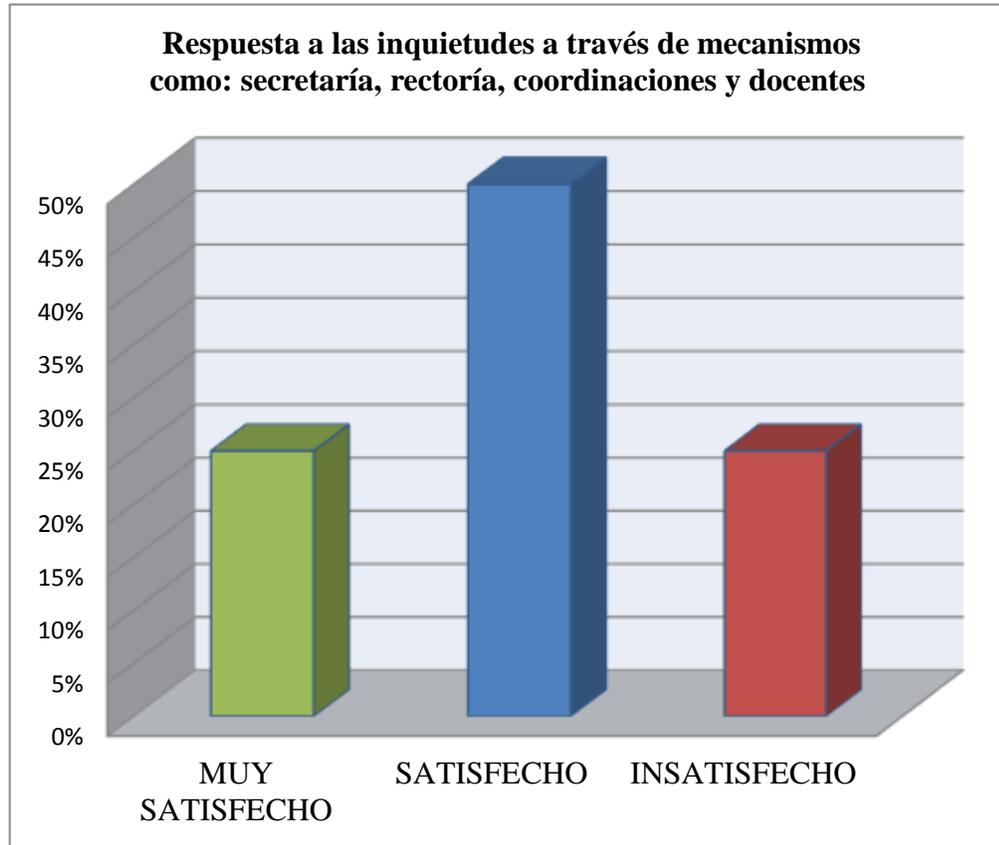


Figura 36: Diagrama circular encuesta comunidad externa enunciado No. 1

La mayoría de encuestados afirma el aprovechamiento de canales de comunicación escrita y su transmisión de información dentro de la empresa, por otra parte, una parte de los encuestados manifiesta su inconformidad con dichos canales, resaltando la necesidad de implementar estrategias encaminadas a la difusión interna. Por ende es necesario

replantear el uso de dichos canales para asegurar la transmisión exitosa de información por ambas vías.

## 2. Enunciado 2



**Figura 37: Diagrama circular encuesta comunidad externa enunciado No. 2**

El 20% de encuestados se encuentra plenamente satisfecho con la atención a inquietudes dadas por mecanismos como secretaria, rectoría, coordinación y docentes. Sin embargo, el 45% encuentra una satisfacción neutral en este aspecto y un 20% se encuentra insatisfecho con dicho proceso, dando por resultado a la indagación y posterior estrategia para agilizar la atención al público externo, y por ende, al público interno.

3. Enunciado 3

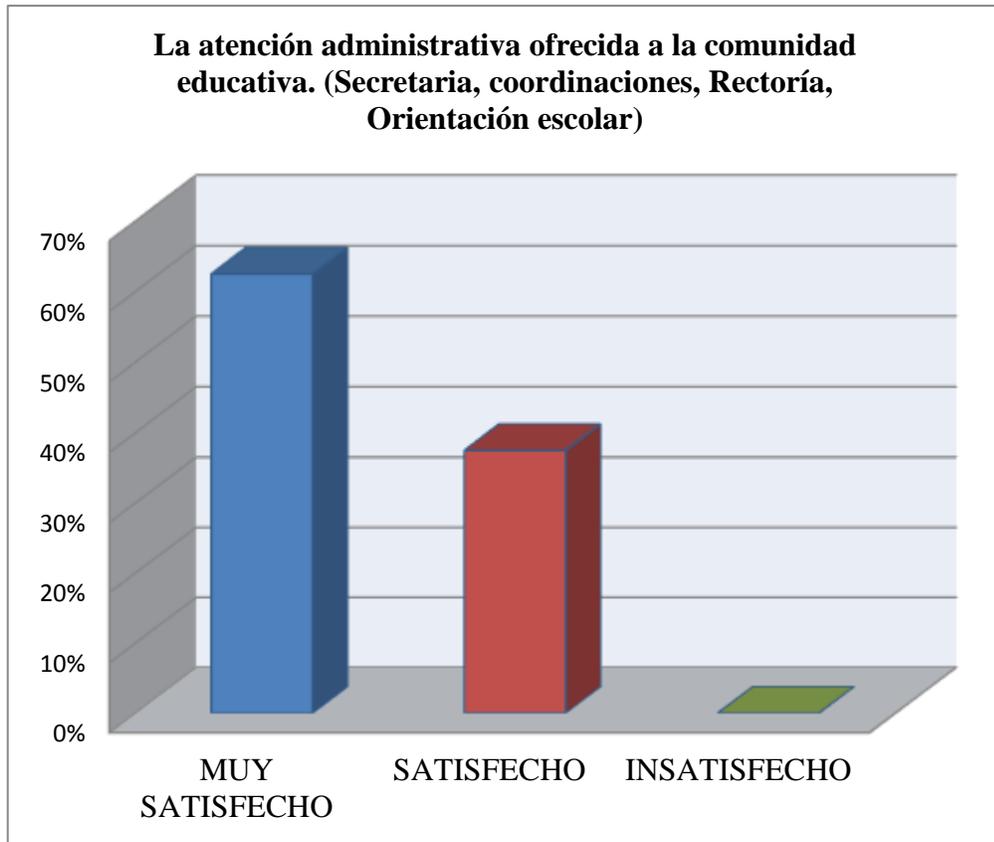
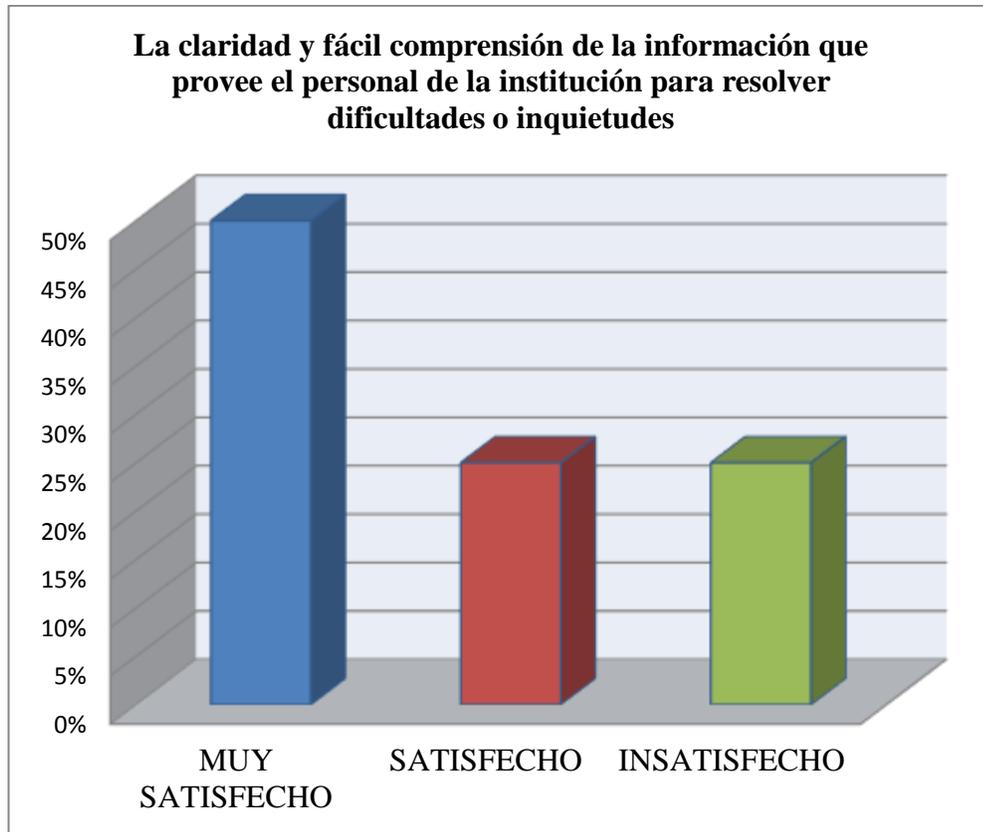


Figura 38: Diagrama circular encuesta comunidad externa enunciado No. 3

Con base en los resultados, un 58% de encuestados tiene una conformidad plena con relación a los mecanismos de atención por parte del área administrativa y directiva hacia la comunidad educativa. Lo anterior resalta ventajas tales como la atención oportuna hacia procesos y/o espacios de la comunidad externa.

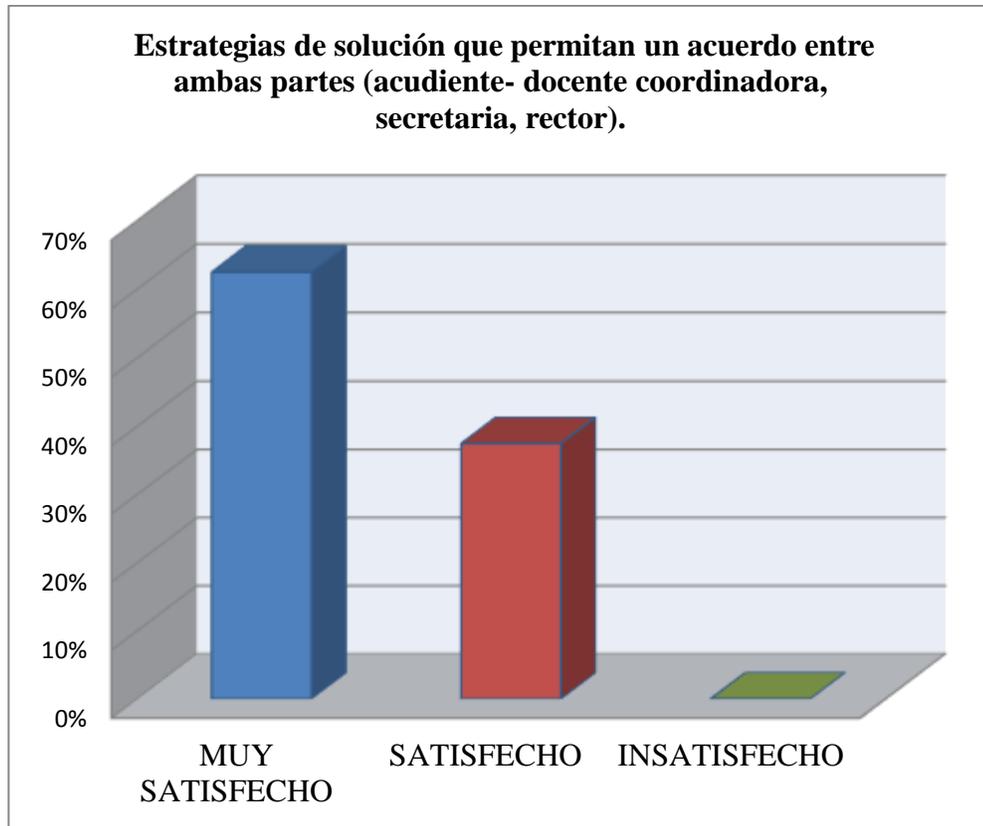
4. Enunciado 4



**Figura 39: Diagrama circular encuesta comunidad externa enunciado No. 4**

Alrededor del 45% de encuestados reporta encontrarse muy satisfechos sobre la información transmitida, sin embargo, la muestra restante se encuentra en un modo neutral o bajo con relación a dicho enunciado. Por lo tanto, resulta necesario indagar sobre el flujo de información manejado por el personal y las estrategias implementadas para pretender transmitir un mensaje similar sobre diversas situaciones a la parte externa.

## 5. Enunciado 5



**Figura 40: Diagrama circular encuesta comunidad externa enunciado No. 5**

El 69% de encuestados reporta absoluta conformidad con relación a la estrategias de solución de conflictos por parte del personal interno, dando lugar a habilidades en la parte interna de la empresa desde la comunicación asertiva para lograr equidad y soluciones eficaces a la población externa, y por ende, manejar un flujo similar de comunicación desde los diferentes niveles de comunicación formal en la empresa.

#### **7.3.4 Análisis e interpretación de la información.**

Para llevar a cabo el adecuado análisis de la información recopilada a través de las distintas herramientas de la presente investigación, se implementa el uso de esquemas estadísticos y comparativos con el propósito de establecer relaciones de similitud y contraste en los resultados, permitiendo llevar a cabo un análisis más detallado en los aspectos a identificar dentro del diagnóstico.

A continuación se presenta un cuadro comparativo con base en las respuestas obtenidas por las entrevistas realizadas al personal que labora en la parte interna del Colegio Boston sede Facatativá:

PREGUNTA	INDICADORES	ENTREVISTA DIRECTOR	ENTREVISTA COORDINADORA	ENTREVISTA DOCENTE	ANALISIS
<b>¿La empresa cuenta con un plan de comunicación interna?</b>	Comunicación ascendente Comunicación descendente	En si como institución académica nosotros estructuralizamos esa comunicación interna ya estipulada desde sedes principales o sedes directas que nos rigen a nosotros	La comunicación interna es más verbal que cualquier otra cosa, porque poseemos comunicación telefónica, grupo en Whatsapp. Pero más que todo es verbal.	Considero que si se hace uso de ella en el plantel	La empresa cuenta con un plan de comunicación interna estipulado por los altos mandos y manifestado desde los diferentes canales de comunicación existentes
<b>¿Usted cree que la base social de su organización conoce el plan estratégico de la empresa y lo dirige como un norte a seguir?</b>	Comunicación formal Comunicación descendente	El hecho de que no tengamos este proceso totalmente claro es precisamente por la variación de los docentes durante cada momento, la planta administrativa tiene esa misma variación, entonces eso es muy complejo para definir, es un proceso de mejora para nosotros.	Pues, en su gran mayoría no lo conocen porque esta publicada pero no nos tomamos el trabajo de analizarla y fundamentarla. Y pues tampoco la empresa la de a conocer.	Como toda empresa, sé que lo tiene, pero no me he tomado el trabajo de leerlo. No, al ingresar a la empresa, nunca se me hablo sobre lo referente a la planeación estratégica	El componente humano de la organización no conoce el plan estratégico de la empresa. La empresa no destina proceso alguno de inducción al personal. Dicho aspecto se atribuye desde dirección a la rotación de personal
<b>¿Qué estrategias implementa para mejorar la motivación en sus empleados?</b>	Comunicación descendente	nosotros buscamos la manera de que el cliente interno este totalmente cómodo a estos procesos, hacemos actividades de integración entre los mismos docentes, hacemos criterios evaluativos de algunas falencias que tengamos nosotros como planta	Bueno, nosotros tenemos primero una competencia mínima en los pagos, que es la primera persona que entrega sus trabajos y proyectos es la primera persona que recibe su pago. Y segundo, tenemos una parte muy importante que es la asistencia a un seminario en el cual se entrega el certificado de asistencia, aun así, no tenemos la parte recreativa que en algún momento la vamos a tener y el diplomado.	Yo consideraría que en el caso de mis superiores, comunica al docente sobre ello, ya cuando es algo que complete a todos los docentes, se nos comunica de forma diferente.	Como parte de las estrategias se atribuyen asistencias a seminarios y actividades de integración. Al momento de reforzar un empleado, se atribuye el reforzamiento social
<b>¿Qué valor le da usted a la gestión del conocimiento dentro de la empresa desde un puntaje del 1 a 10, siendo el 1 el más bajo?</b>	Comunicación formal	El tiempo es corto para que ellos puedan definir totalmente lo que estructura toda la sede, y pues siempre tenemos esa falencia como institución. Si lo tengo que evaluar por medio de un puntaje cuantitativo, te puedo decir que está en 6. Dependiendo el proceso que llevamos que es un punto a mejorar el conocimiento interno.	ok, cada uno de los docentes crean unos proyectos durante el semestre. Divididos por proyecto de área y proyecto transversal, esos resultando y evidencias se quedan dentro de la institución y se sigue la continuidad el siguiente semestre	Sí, porque sé que manejo la parte de ciencias humanas y me encuentro en la disposición de dictar dichas materias que me sean asignadas.	Dentro de la empresa, el conocimiento se atribuye como los saberes propios de la función como docentes. Así mismo se maneja un producto por medio de la elaboración de proyectos. Se establece como un proceso que requiere mejora

<b>¿Bajo qué criterios ha permitido identificar la cultura organizacional de su empresa?</b>	Comunicación informal	es complejo, y más cuando nosotros hablamos sobre algunas ayudas dentro de la misma institución porque de una u otra forma volvemos al mismo inconveniente, es corto el tiempo donde los empleados tengan el tiempo para adaptar algunas conductas necesarias para esta concepción es muy corto. Tenemos que enfocarnos mucho a los procesos educativos y académicos.	No son muchas, aunque nosotros compartimos ciertos momentos y temas sobre la parte académica o disciplinaria o temas fuera del contexto académico y disciplinario. Tenemos reuniones fuera del marco legal de la institución para reunirnos y hablar de otros temas	Yo creo que ante todo, la forma comunicación, por el solo hecho del trato con las personas y compañeros lo primero que debería haber es el respeto y lo hay Por lo que tenemos límites y barreras y así es como se deben manejar las cosas, de una forma asertiva.	Se identifican valores básicos como el respeto y la comunicación asertiva. Sin embargo. No es posible identificarla con certeza debido a inconvenientes con el tiempo de permanencia del componente humano en la empresa. Ya sea por otros trabajos o la rotación laboral
<b>¿Qué mecanismos tiene la empresa para hacer llegar a sus empleados la información relevante?</b>	Canales de comunicación	Trabajamos por medio de reuniones estructuradas toda la parte educativa y de proceso institucional que manejamos como mejora continua. También por medio de mecanismos escritos como evaluaciones, encuestas, informes en lo cual podemos mejorar ese proceso educativo. tenemos carteleras de información, buzones de sugerencia no pero relativamente la información va en carteleras informativas y corporativas, y obviamente la existencia de plataformas para los docente	Bueno, tenemos mecanismos como el verbal, obviamente circulares. A veces nos pasan circulares en donde nos especifican que vamos a tener como cronograma. Igual, la vía telefónica, grupo de Whatsapp y la parte administrativa maneja los números de teléfono de los docentes. El mural informativo en el que se colocan los cronogramas, horarios, en fin. No tenemos un buzón de sugerencias, como tal. Pero si podemos pasar por escrito alguna sugerencia al rector o inclusive los docentes me la pueden pasar a mí.	Bueno, nos pasan escritos, avisos, comunicados, memorandos. Se maneja de forma verbal y escrita, entonces si hay fuentes de comunicación, por decirlo de ese modo. No, he planteado la opción de colocar el buzón de sugerencias, pero aún no se ha realizado. Hay existencia de un mural pequeño donde se coloca información para estudiantes. Son muy pocas las veces, en las que usamos correo electrónico, todo se maneja de forma muy interna como escritos. El correo lo usamos en cuestiones como notas o planillas.	Se evidencia el uso masivo de canales verbales o escritos para transmitir la información. Existen falencias como la ausencia del canal del buzón de sugerencias así como de medios virtuales formales para el manejo de sus funciones dentro de la institución
<b>¿Qué medios implementa para fortalecer las redes de comunicación interna dentro de la</b>	Comunicación ascendente	Nosotros consideramos importante tener conocimiento de los organigramas a nivel de proceso administrativo que tenemos nosotros	De pronto por el tiempo, nosotros tenemos un margen deficiente de comunicación, por lo que desafortunadamente para nosotros los	Considero que hay cosas por pulir	Para fortalecer las redes de comunicación interna se hace uso de reuniones periódicas y evaluaciones dirigidas al personal docente. Sin embargo desde

<b>empresa desde su rol de director?</b>		como institución. Mejoramos como te decía, reuniones continuas, aproximadamente estamos haciendo las primeras que te comentaba y en el ciclo escolar aproximadamente 8 reuniones en las cuales definimos donde estamos teniendo falencias, hacemos unas evaluaciones de docentes que también es una retroalimentación para nosotros para poder definir donde estamos fallando y que debemos mejorar o reforzar	docentes, la mayoría no trabaja solamente aquí sino en otras instituciones, entonces en bastante complicado que ellos dediquen un tiempo para estar viendo mensajes por medio virtual o comunicándose telefónicamente. Si es algo urgente se deja un mensaje telefónico o por internet.	todos los puntos de vista se considera que se deben mejorar los procesos de mejoramiento de las redes de comunicación	
<b>¿Está en sintonía la comunicación interna de la empresa con la construcción de una marca de cultura interna sólida?</b>	Comunicación formal e informal	Mantenemos en sintonía lo básico, pero si obviamente, los docentes por su tiempo están mucho más enfocados en el proceso educativo o en sus planes de estudio que es la estructura netamente administrativa. Obviamente es un punto que se debe mejorar, un proceso que se debe conocer, pero también que tiene que estar en movimiento con el pasar de los días, eso es lo que también nos da nuestra identidad educativa y laboral	Bueno, nosotros somos una empresa que lleva mucho tiempo aquí en el municipio, y realmente antes era una imagen muy deficiente por que la institución tenía baja reputación. Pero en este momento, nosotros nos encontramos en el nivel más alto de colegios por ciclos delante de la secretaría de educación del municipio.	Si hablamos del colegio a nivel Facatativá, está bien posicionado a diferencia de otros colegios por ciclos. Yo he estado en otros colegios y verdaderamente me siento “amañado” aquí. Y tiene un buen posicionamiento en Facatativá	La imagen de la empresa a nivel externo se encuentra bien posicionada, generando rentabilidad. Sin embargo se establece como punto de mejorar la imagen de la institución a nivel interno desde las percepciones establecidas por el componente humano y rigen el sistema de comunicación existente.

**Tabla 2: Cuadro comparativo entrevista realizada a distintos miembros de la empresa**

### 7.3.5 Matriz DOFA.

De igual forma, se presenta por medio de la implementación de una matriz de análisis DOFA los aspectos a resaltar del diagnóstico los cuales presentan pertinencia para identificar las dificultades de la comunicación interna en el Colegio Boston sede Facatativá

**FORTALEZAS**

- Comunicación horizontal fluida
- Optimo flujo de comunicación ascendente
- Prácticas de comunicación asertiva dentro de la institución
- Trabajo en equipo para el logro de objetivos
- Oportunidades de participación y mejoramiento conjunto de la institución
- Presencia de habilidades óptimas para el manejo del personal interno por parte de los directivos

**OPORTUNIDADES**

- Posicionamiento actual con relación a las instituciones educativas prestadoras de un servicio similar
- Manejo ágil de los procesos relacionados con la atención administrativa a la parte interna y externa de la institución

**DEBILIDADES**

- Ausencia de elementos tales como el manual de comunicación o manual de imagen corporativa
- Ausencia de buzón de sugerencias dentro de la empresa
- Ausencia de elementos importantes para el proceso de inducción de nuevos miembros a la empresa
- Inconformidades en la gestión y objetivos de las reuniones llevadas a cabo
- Ausencia de estrategias de fortalecimiento de la comunicación informal

**AMENAZAS**

- Alto nivel de rotación laboral
- Dificultades en el uso de los canales de comunicación existentes
- Desuso de medios y plataformas digitales para transmitir la información desde los diferentes niveles internos
- No hay conocimiento ni apropiación de la cultura organizacional para el beneficio de la institución

- Dificultades de organización de los canales de comunicación escrita exhibidos para la parte interna y externa

**Tabla 3: Matriz DOFA de análisis de resultados**

#### ***6.8.5.1 Variables de interpretación.***

De igual forma los resultados y el respectivo análisis que se expone a continuación se divide por medio de las variables implementadas para la realización del diagnóstico, para lo cual se enuncian los resultados encontrados a través de la realización de encuestas entrevistas y revisión documental de la empresa:

##### *6.8.5.1.1 Comunicación formal.*

Dentro de la institución, la comunicación formal se ve evidenciada desde las vías de comunicación existentes por parte de los integrantes que la conforman.

La comunicación descendente dentro de la empresa se caracteriza por contar con espacios tales como reuniones y encuentros personalizados donde el director de la institución presenta a los demás empleados la información relevante por medio de la comunicación asertiva y la escucha activa, promoviendo la participación dinámica. De igual forma existen espacios de evaluación y retroalimentación con el propósito de detectar las dificultades latentes, además del uso de incentivos a nivel social y profesional para motivar a sus empleados.

Sin embargo, se detectan dificultades con la organización de la información que se presenta durante la realización de reuniones, método mayormente utilizado por los directivos para comunicarse con los directivos de niveles inferiores.

De igual forma, no existen espacios dirigidos a la inducción de nuevos empleados, en donde se transmita adecuadamente los principios de planeación estratégica de la empresa, llegando a originar falta de pertenencia y compromiso con relación a ella.

Los directivos de igual manera, enfrentan dificultades tales como la alta rotación de personal, dados por factores económicos y la ausencia de estabilidad que posee el empleado, dando lugar al retiro voluntario del puesto de trabajo.

Lo anterior además de perjudicar la imagen de la empresa a nivel interno y externo, contribuye al desconocimiento de la cultura organizacional de la empresa debido a que no existe el tiempo de permanencia suficiente por parte de empleados para formar parte de la cultura y contribuir directamente en ella. Como resultado, no existe un proceso de interacción propio de los intereses y necesidades del colaborador con los de la empresa.

Dentro de la comunicación ascendente se resaltan los espacios de participación conjunta del personal y la receptividad por parte de los directivos para mantener el flujo de comunicación. Sin embargo, se prioriza a la forma escrita debido a que no se cuenta con elementos para obtener la opinión y punto de vista de la parte directiva.

Por parte de la comunicación horizontal, presenta fortalezas por la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, permitiendo que el personal interno de niveles jerárquicos similares establezca acuerdos para llevar a cabo sus funciones individuales y grupales. Se da lugar a una adecuada relación laboral permitiendo el libre intercambio de ideas y estableciendo un clima laboral óptimo para el cumplimiento de objetivos.

La problemática está en que la comunicación no es asumida de manera estratégica, razón por lo cual no se cuenta con un plan que permita organizar el hacer de la comunicación en la institución. Sin embargo, en la organización hay una conciencia de la necesidad de comunicación por parte de los directivos, por lo cual permite generar un espacio receptivo a las propuestas de mejora.

#### 6.8.5.1.2 *Comunicación informal.*

La empresa no cuenta con espacios establecidos que permitan el uso y fortalecimiento de la comunicación ni con áreas de integración periódicas que permitan estabilizar el flujo de información en todos los niveles, previniendo dificultades en el clima laboral de la empresa. Cabe resaltar que factores tales como la alta rotación laboral impiden que se identifique un flujo de comunicación estable entre las partes. La presencia del rumor dentro de la organización permanece latente, sin embargo la parte interna realiza un buen manejo de él, priorizando los medios establecidos de transmisión de información, previniendo dificultades semánticas y de efectividad.

#### 6.8.5.1.3 *Canales de comunicación.*

Dentro de los canales de comunicación existentes, el medio verbal parece ser el más implementado a nivel interno debido a la dinámica rápida de trabajo evidenciado en reuniones y llamados individuales. El uso de canales escritos a nivel interno presenta dificultades en cuanto a su organización para hacer llegar la información a las distintas partes de forma óptima, por lo cual posiblemente no hay apropiación de dichos medios por parte de la institución. Los canales a nivel telefónico son implementados en situaciones de necesidad inminente en los cuales se transmite información al personal que no se encuentre en la empresa. Los canales electrónicos no son promovidos regularmente, a excepción de aspectos obligatorios desde la parte académica. Sin embargo no se hace uso del correo interno para hacer llegar la información primordial y a su vez, no se evidencia el uso de intranet o plataformas digitales propias de la empresa que permitan optimizar ciertos procesos requeridos por los docentes.

## **8. Propuesta de estrategia de comunicación organizacional interna**

Con base en el diagnóstico descrito anteriormente, se propone las estrategias de la comunicación interna que permitan mejorar las dimensiones y sus respectivos canales de formación, los cuales presentan falencias que perjudican el crecimiento interno dentro de la empresa.

Por ende, se establecen los objetivos desde los cuales se pretende focalizar las propuestas para permitir un adecuado manejo de la situación problema, dando por resultado la mejora empresarial.

### **8.1 Objetivos**

#### **8.1.1 Objetivo general.**

Proponer una estrategia de comunicación organizacional interna sistematizando y fortaleciendo los elementos presentes en la comunicación formal, informal y los canales de comunicación existentes para mejorar el sentido de pertenencia, motivación y participación en la población interna del Colegio Boston sede Facatativá.

#### **8.1.2 Objetivos específicos.**

Fortalecer e innovar en la gestión de los canales de comunicación y su impacto en la parte interna de la empresa

Sensibilizar al público interno sobre la importancia de las prácticas comunicativas y su participación en ellas

Fomentar las buenas prácticas comunicativas por medio de la implementación de elementos que permitan orientar su desempeño dentro de la empresa

Formalizar los procesos de ingreso de nuevo personal a la institución

## **8.2 Propuesta de estrategias por objetivo específico**

Para la presentación de las siguientes estrategias, se presentan con relación al objetivo en el cual se direccionan. De igual forma se presentan recomendaciones en su implementación y representa su estructura por medio de un herramienta conocida como plantilla de estructura de desglose de trabajo (EDT), la cual consiste en “una descomposición jerárquica orientada al entregable relativa al trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. Organiza y define el alcance total del proyecto” (PMI, 2011; Citado por RIB Spain, 2016, p. 1). Por lo cual permite orientar los objetivos de la propuesta estrategia hacia un plazo calculable y definido por entregables.

### **8.2.1 Estrategia 1.**

Responde al objetivo “Fortalecer e innovar en la gestión de los canales de comunicación y su impacto en la parte interna de la empresa”

#### ***8.2.1.1 Conformación del departamento de recursos humanos dentro de la empresa***

El departamento de recursos humanos resulta de vital importancia para el manejo del recurso humano y su continuo seguimiento del desempeño, desde el cual involucra aspectos de orden psicológico y social hacia el personal. La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Montero, 1998; Citado por Betancourt & Caballero, 2010, p.3). Desde la anterior premisa se permite apreciar el valor que representa para el desarrollo empresarial contar con un área dedicada al manejo del personal.

Es por ello, que se expone la conformación de un área dedicada a los empleados como propuesta factible al manejo de la comunicación interna dentro de la empresa. Llevando a cabo su conformación por medio de la organización de un equipo de trabajo multidisciplinar encargado de llevar a cabo los procesos que involucren mejorar la cultura

y clima laboral de la empresa. Dando lugar al mejoramiento de los canales de comunicación y la atención prestada al personal interno como sujeto activo de la institución.

### ***8.2.1.2 Implementación de una red social corporativa.***

Como apertura al desarrollo tecnológico y en vista de las condiciones del ritmo de trabajo de los empleados dentro de la institución, se propone la implementación y difusión de una red social corporativa que permita establecer una interconexión con los empleados y así establecer nuevos flujos de información y participación del público interno. Según Gallego (2008; citado por Carrillo, 2014), se trata de un servicio web que permite a individuos: 1) construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema compartido; 2) ejecutar una lista de usuarios del sistema con los que compartir una conexión; 3) ver y navegar u través de la lista de conexiones propias y de las del resto de usuarios (p. 94). Permitiendo un mayor vínculo laboral horizontal y sin manejo de jerarquizaciones además de efectividad en la transmisión de la información a la empresa, a pesar de su descentralización y manejo flexible de horarios.

La difusión de la presente herramienta permite el fortalecimiento de diversas áreas de la comunicación formal, estableciendo líneas de interacción con los involucrados dentro de ella. Se puede utilizar como una plataforma de discusión y es útil para obtener feed-back de los empleados, de esta manera se obtiene información constructiva que puede ser utilizada para mejorar la experiencia de todos y/o evitar problemas potenciales. (Valuexperience, s.f, p.2). Por lo tanto, resulta indispensable ejecutar una capacitación sobre el uso de dicha herramienta y a su vez implementar estrategias de control que fortalezcan su uso.

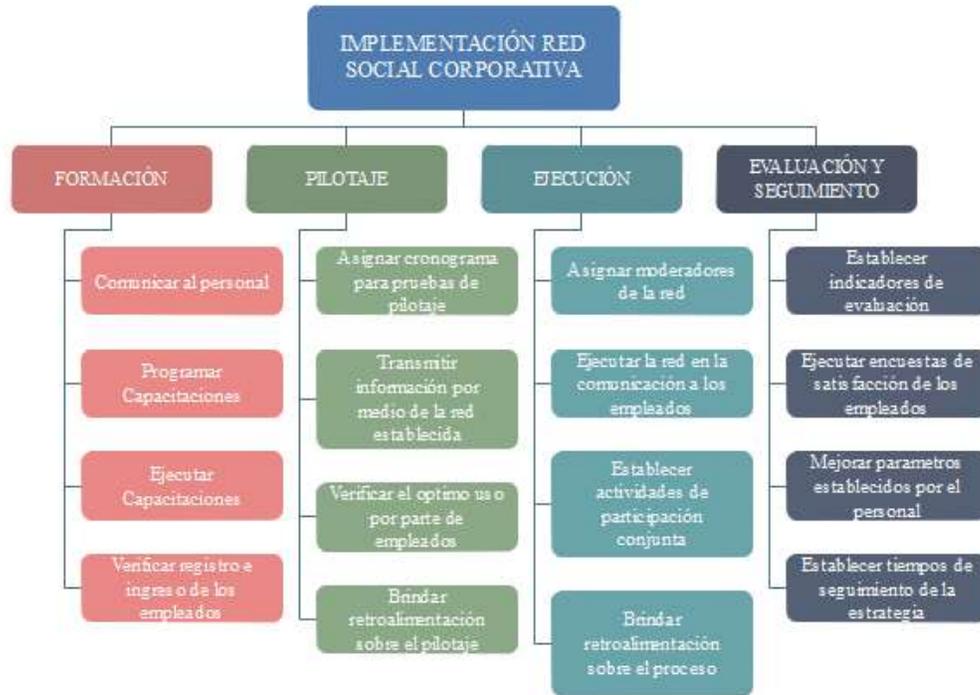


Figura 41: Esquema EDT Estrategia "Implementación Red Social Corporativa"

### 8.2.1.3 Implementación del buzón de sugerencias.

El diseño de un buzón de sugerencias va direccionado a establecer un mayor número de canales de comunicación ascendente además del verbal que permiten fomentar la participación hacia los procesos internos de los cuales los mismos empleados se encuentran involucrados. Según Enz (2012) "Es una buena manera de medir y mejorar el servicio que presta la organización, ya que funciona como una fuente efectiva de información ascendente, sobre eventos puntuales y sobre el clima institucional cotidiano" (p.119). De igual forma, su implementación radica en la localización estratégica a la cual sea implantada, la transmisión de la información de su uso dirigido al personal interno, y la eficacia en la atención a los mensajes transmitidos por este medio.



Figura 42: Esquema EDT Estrategia "Implementación Buzón de Sugerencias"

## 8.2.2 Estrategia 2.

Responde al objetivo "Sensibilizar al público interno sobre la importancia de las prácticas comunicativas y su participación en ellas"

### 8.2.2.1 Actualización de la página web empresarial.

Sobre los recursos informáticos con que cuenta la institución para dar a conocer su imagen ante la comunidad interna y externa, resulta pertinente destacar el uso de la página web empresarial, puesto que permite optimizar la comunicación y brindar un mensaje positivo sobre su desempeño. Por ende, es requerido llevar a cabo la actualización del sitio web oficial de la institución con relación a temas informativos para la comunidad, atención al usuario y accesibilidad a servicios disponibles por la red, permitiendo que la imagen corporativa sea tomada en cuenta desde el plano digital ajustándose con mayor facilidad a las necesidades de los individuos en la era actual

### 8.2.2.2 Organización e instauración estratégica de los canales escritos de comunicación.

Es una herramienta de comunicación que está dirigida generalmente a los grupos que cotidianamente circulan en la OSC. Permite brindar información de manera más

informal sobre temas operativos, de la gestión cotidiana o “social”. La información que normalmente se “cuelga” en la cartelera tiene que ver con aspectos generales del trabajo, invitaciones, eventos, fechas importantes. (Enz, 2012, p.117). Dentro de la empresa, su presencia es visible, sin embargo es recomendable transmitir parte de la imagen corporativa a sus empleados por medio de información de necesidad para la parte interna, transmisión de fundamentos internos para el conocimiento de los empleados y aportes informales que permitan la participación y un vínculo laboral liderado por la efectividad en la comunicación.



Figura 43: Esquema EDT Estrategia " Organización Estratégica de los Canales Escritos de Comunicación"

### 8.2.3 Estrategia 3.

Responde al objetivo “Fomentar las buenas prácticas comunicativas por medio de la implementación de elementos que permitan orientar su desempeño dentro de la empresa”

### **8.2.3.1 *Diseño del plan de comunicación interna de la empresa Colegio Boston sede Facatativá.***

Con el propósito de evidenciar los procesos comunicativos manifestados en la empresa y brindar herramientas que permitan su estudio, control y mejora, resulta indispensable contar con un plan de comunicación interna, posicionado como elemento documental y recurso para la gestión y continua construcción del conocimiento dentro de la empresa. Tal como Sánchez (2017) lo define: “La planificación de la comunicación interna consiste en implementar, según la estrategia, una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional a través de un conjunto de programas coherentes e integrados” (p.1). Así mismo, establece las bases iniciales para la formación de proyectos a nivel interno encargados de brindar la estructura metodológica necesaria a los procesos que se pretenden institucionalizar.

Por ende, la construcción conjunta de un plan de comunicación interna propende “Establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización” (Sánchez, 2017, p.1). Lo anterior permite que el componente humano cuente con mayores recursos informativos para el inicio de estrategias o planes de acción con relación a lo que se llegue a evidenciar. Además de establecer pautas o criterios sobre el manejo de procesos de índole comunicativa dentro de la empresa, orientando a la construcción de valores internos, y al impacto en su cultura organizacional.



Figura 44: Esquema EDT Estrategia " Plan de Comunicación Interna"

#### 8.2.4 Estrategia 4.

Responde al objetivo "Formalizar los procesos de ingreso de nuevo personal a la institución"

##### 8.2.4.2 Plan de inducción a nuevos empleados.

La importancia de gestionar el diseño de un plan de inducción para el ingreso de personal subyace en la necesidad de intervenir en las dificultades dadas por la rotación laboral frecuente desde el incremento del sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Ya que "cuando se brinda toda la información necesaria, sobre su medio ambiente al personal de nuevo ingreso, esto permitirá una integración en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo y a la organización"(García, 2014, p.13). Por ende se brinda un beneficio a los nuevos empleados sistematizando la transmisión de información necesaria para desenvolverse en la empresa, con información relativa a la institución y las funciones a desempeñar dentro del cargo.

Algo que debe de tenerse en cuenta, en un programa de inducción, es que debe ser dinámico, ya que la organización lo es, en especial para mantener actualizados, a los

miembros de la organización, en relación a los cambios que se den. Ya que la mayoría de los empleados, cumplirán con las reglas si comprende el significado de ellas, y se evitara oposición o que se resista a cumplirlas. (García, 2014, p.13). De igual forma se recomienda realizar un seguimiento con el propósito de brindar retroalimentación al plan de inducción diseñada inicialmente, y así incorporar o modificar los puntos respectivos.

Como protocolo inicial del plan de inducción, se recomienda contar con elementos tales como la ambientación o sensibilización (breve descripción contextual con carta de algún directivo); Breve historia institucional; Misión, visión, valores y objetivos; Responsabilidades y pautas generales; Obligaciones y faltas; y dinámicas propias de la empresa. (Enz, 2012, p.117). De igual forma se recomienda implementar elementos audiovisuales que permiten plasmar de forma concreta la información.



**Figura 45: Esquema EDT Estrategia " Plan de Inducción"**

## 9. Discusiones

Como parte inicial del proceso se implementó el proceso diagnóstico con la parte interna objeto de investigación en donde se pudo apreciar factores comunes para el análisis final de los distintos elementos que forman parte de la comunicación interna de la empresa y que por ende son elementos clave para el desarrollo de las propuestas de mejora en cuanto a su modificación o exclusión dentro de los procesos de comunicación para lograr mejores resultados.

Con base en lo anterior, los alcances del presente proyecto de investigación en comparación con su planeación inicial, han dado lugar a la identificación de factores externos como incidentes dentro de la comunicación interna, lo cual no fue proyectado como parte del estudio, mas sin embargo, permitió abordar desde un punto de vista más general la realidad presente en el entorno y su contribución al personal interno, para así mismo, determinar el manejo de futuras estrategias de mejora dentro de la organización.

Durante la etapa de planeación del presente proyecto de investigación, los resultados esperados fueron proyectados como una relación causal de datos concretos, dando lugar a un rango más amplio en la aprobación de las propuestas de mejora dadas dentro del proyecto. Sin embargo se establecieron un mayor número de debilidades de las planteadas desde un inicio, dando lugar a un mayor número de estrategias de seguimiento y control por parte de ellas para el cumplimiento de los objetivos.

Los resultados obtenidos por parte de las herramientas de recolección de información (Encuesta, entrevista, revisión documental) pudieron constatar la presencia de fortalezas así como debilidades dentro de la empresa relacionadas con el manejo de la comunicación interna. Entre las fortalezas se encontró la fluidez existente en la comunicación horizontal tal como se puede evidenciar en los resultados de la encuesta (Ver figura 11, figura 20 y figura 21) .resulta clave la formación de relaciones interpersonales ágiles y cooperadas entre los miembros de la organización con el fin de desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar unión (Moncayo, 2008, p.110). Por lo cual el desarrollo de dicha fortaleza denotó el establecimiento de relaciones laborales óptimas para el cumplimiento de sus funciones.

Así mismo, se identificó la presencia de habilidades óptimas por parte de los directivos (Ver figura 6, figura 15 y figura 16) para promover la comunicación asertiva y

las buenas prácticas dentro de la institución, lo cual se consideró un factor clave que permitirá la sostenibilidad de las estrategias planteadas, puesto que en el ambiente de negocios actual, los empleados tienden a valorar más su independencia y el buen trato que reciben por parte de sus superiores; por su parte, los administradores tienden a ser más empáticos con sus colaboradores y a mostrarse más abiertos para escuchar sus opiniones y sugerencias (Scala Higher Education, s.f, p.261). Dando lugar a oportunidades de transmisión de los diferentes contenidos que permitirán ampliar las estrategias de comunicación en el área interna.

Por otra parte, al abordar las dificultades identificadas en la comunicación interna, gran parte de ellas pueden derivarse de dos factores primordiales tales como la ausencia de elementos de apertura a canales de comunicación por lo cual se remite al verbal y escrito, un factor que provoca dificultades en la transmisión de información, puesto que se remite a los mensajes que requieran urgencia, o aspectos meramente funcionales del cargo. En las organizaciones, sus responsables suelen aceptar la necesidad de la información sin preocuparse demasiado en saber si es percibida e interpretada correctamente por los interlocutores de acuerdo con la intención del emisor, en la creencia de que el mensaje, aun bien recibido, produce un efecto mecánico sobre los comportamientos de empleados, socios o colaboradores. (Ongallo, 2007, p.36). Por lo tanto, surgen dificultades como la formación de malentendidos o falencias en el desempeño, además de la omisión de información clave por otros medios que permite realizar una adecuada gestión del conocimiento puesto que no existe una estructura que permita su estandarización e igualdad en el manejo de la información.

De igual forma, la alta rotación del personal, tal como se evidencio en las entrevistas realizadas, no permite generar un sentido de compromiso y estabilidad dentro de la empresa, lo anterior puede llegar a perjudicar el desempeño de la parte interna puesto que la percepción de estabilidad laboral es de vital importancia tanto para el logro de mayores niveles de eficiencia y rendimiento del trabajador, como para el logro de un buen ambiente laboral. En efecto, la percepción de estabilidad laboral genera más confianza en el trabajador, el cual se muestra más dispuesto a ofrecer su capacidad humana y laboral en el logro de las metas de la organización. (Moncayo, 2008, p.135).

Cabe resaltar, las dificultades surgidas en torno a la inmersión del uso de tecnologías como canal de comunicación debido a que no poseen un manejo oficial en la empresa, remitiéndolo a usos informales u horizontales. Lo anterior resulta un factor que puede provocar retroceso en el manejo de la comunicación puesto que la tecnología es un elemento condicionante del progreso y el desarrollo. No se puede pensar en una empresa que desee desarrollarse sin tener en cuenta el significado y el reto de la tecnología y sus aplicaciones. La comunicación interna de las organizaciones cuenta con nuevos recursos tecnológicos que permiten unos niveles de intercomunicación como no se habían conocido nunca. (Ongallo, 2007, p.7). Por lo tanto, es requerido concientizar sobre el uso de las tecnologías, puesto que su uso es preciso en la era actual de la información.

Dichas dificultades no son recientes en el ámbito empresarial, precisamente, en los contextos de instituciones de educación formal e informal. Tal como describe el diagnóstico formulado por Molina (2012) en el Colegio Ángeles del Norte – Cali, “la problemática estaba en que la comunicación no era asumida de manera estratégica, razón por lo cual no se contaba con un plan que organizara el hacer de la comunicación en la institución” (p.24). Refiriéndose a la informalidad con la cual se implementaba la comunicación interna. Además se relatan dificultades tales como “los espacios y las acciones de comunicación existentes no eran efectivos y en general no cumplían con su objetivo y no había flujo de información entre las diferentes dependencias (público interno)” (Molina, 2012, p.24). Dando lugar a la desestructuración de la comunicación formal en la empresa referente del estudio.

Con el propósito de intervenir en las problemáticas detectadas, se estableció una propuesta de mejora de la comunicación interna, la cual propende de un conjunto de estrategias que son planteadas con base en los objetivos propios de dicho plan. Entre ellos, se recomendó como herramienta básica la elaboración del plan de comunicación, puesto que requiere de la elaboración de parámetros formulados por la empresa para el manejo de la comunicación, obteniendo de esta forma, una herramienta de manejo e intervención. Tal como sugiere Serrano (2012), la correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto (p.1). Por ende las

estrategias formuladas responden a la prevención de conflictos y el mejoramiento del desempeño y las relaciones laborales existentes desde los distintos niveles.

La formación de las distintas estrategias forman parte de la contribución del proyecto dirigida al proceso de intervención consecuente al diagnóstico empresarial realizado, por lo tanto, es recomendable reforzar dichos puntos con base en un programa de planeación, seguimiento y evaluación formulado por la propuesta.

## 10. Conclusiones

Los resultados arrojados por el diagnóstico empresarial pudieron determinar el estado actual de la comunicación interna del Colegio Boston Sede Facatativá, desde el cual se identificó fortalezas tales como prácticas comunes de comunicación asertiva en los niveles formales de la comunicación, así como también la presencia de habilidades comunicativas por parte de los directivos. Sin embargo se reconoció la presencia de dificultades tales como la ausencia de dirección en procesos de inducción y seguimiento, así como problemas en los canales de comunicación existentes que perjudican la transmisión de información desde los diferentes niveles identificados. Los anteriores percances a su vez, son determinados por factores como la alta rotación del personal de la empresa y la ausencia de elementos característicos de una cultura organizacional dentro de la empresa, delimitando su identidad e imagen corporativa en el entorno.

Por ende, se da cumplimiento a la formulación de propuestas en estrategias de comunicación interna, fraccionándolas con base en objetivos concisos que permitan abordar tales problemáticas desde una perspectiva integral y así mismo, establecer un proceso de mejora dentro de la empresa.

Tales estrategias fueron dirigidas a la innovación en los canales de comunicación existentes, desde la modificación y la adición de nuevas herramientas derivadas del uso de la tecnología. De igual forma se recomienda la conformación de elementos claves como el plan de comunicación y el manual de inducción de la empresa. Por lo cual como parte de la estrategia, se esquematiza el proceso de planeación e inmersión a la empresa.

El desarrollo y culminación del presente proyecto de investigación conllevó al mejoramiento de la gestión de la comunicación del Colegio Boston Sede Facatativá, puesto que la implementación del diagnóstico empresarial en la parte interna implica el avance de nuevas perspectivas con relación al manejo de sus procesos en relación a la comunicación interna, y la importancia del manejo óptimo del recurso humano en términos de productividad, percepción de unión y cultura organizacional.

Con base en el alcance del proyecto, se recomienda establecer una continuación de los procesos por medio de la planeación de las estrategias de comunicación interna planteadas anteriormente para el cumplimiento de los objetivos con base en el diagnóstico realizado. Así mismo establecer mecanismos de seguimiento y control de los mismos, que

puedan garantizar su estabilidad y adecuado manejo enfocado a la mejora de la parte interna de la empresa.

## 11. Referencias bibliográficas

- Acero, C., Contreras C., Arguello, A., Ramírez, N., Rey, S., Rojas, M., (2010). *Evolución, Inclusión e Implementación de la Comunicación en las Organizaciones Colombianas*. Trabajo de grado para optar por el título de especialización en gerencia de la comunicación organizacional. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Adler, R., Marquardt, J., (2005). *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones*, (octava edición), Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Andrade, H., (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid: Netbiblo.
- Ayala, D., (2007). *Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco*. Mexico: Universidad del Mar.
- Berceruelo, B., (2011). *Comunicación Interna en la Empresa: Claves y Desafíos*. Valencia: WOLTERS KLUWER ESPAÑA, S.A.
- Betancourt, A., Caballero, A., (2010). *La función de los recursos humanos y su aporte a la empresa actual*. *Revista Digital Sociedad de la Información*. (21). Recuperado el 12 de mayo de 2017, desde la página web:  
<http://www.sociedadelainformacion.com/21/recursos.pdf>
- Carrillo, A., (2014). *LA INTRANET SOCIAL*. Barcelona: Editorial UOC.
- Castro, E., (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1 (2),pp 31-54
- Cifuentes, R. (2011). *Diseño de proyectos de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Noveduc Libros.
- COLEGIO BOSTON, (2014). Nuestra Institución. Facatativá, Colombia: Colegio Boston. Recuperado el 10 de mayo de 2017, desde la página web:  
<http://www.colegioboston.edu.co/index.php/nuestra-institucion>
- Colegio de Bachilleres, (2010). *Compendio fascicular: Diagnostico y cambio organizacional*. México D.F: Limusa S.A

- Cuervo, N., (2012). *Diseño de estrategias de comunicación interna para mejorar el ambiente laboral en Lincoln Soldaduras de Colombia LTDA*. Proyecto de desarrollo empresarial. Chía: Universidad de la Sabana
- Enz, A., (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Asociación Civil Comunia.
- García, G., (2014). *IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL*. Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de empresas. México: Universidad Rafael Landívar.
- Guzman, V., (2012). *Comunicación organizacional*. (2da edición). Tlanelplanta: Red Tercer Milenio. Recuperado el 16 de mayo de 2016, desde la página web: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho\\_y\\_ciencias\\_sociales/Comunicacion\\_organizacional.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F, (6ta Edición): MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Instituto Tecnológico de Mitatitlan, (2008). *Unidad 2: comunicación organizacional*. Recuperado el 10 de mayo de 2017 del sitio web: <http://comunicacionorganizacional-waltson.blogspot.com.co/2008/06/unidad-2-comunicacin-organizacional.html>
- Kreps, G.,(1996). *La comunicación en las organizaciones*, (2da edición). Madrid: Editorial Adisson – Wesley iberoamericana
- Libaert, T., Ockrent, I.,(2010). Prologo. *El plan de comunicación organizacional: Como definir y organizar la estrategia de comunicación*. Mexico D.F: Limusa S.A
- Molina, G., (2012). *DISEÑO DE UN SISTEMA PARTICIPATIVO DE COMUNICACIÓN INTERNA: COLEGIO ANGELES DEL NORTE- CALI*. Pasantía institucional para optar por el título de Comunicador social- Periodista. Santiago de Cali: Universidad autónoma de Occidente.
- Moncayo, D., (2008). *Plan de Comunicación Interna para Parmalat S.A*. Trabajo de grado para optar por el título de comunicadora social. Bogotá D.C: Pontificia Universidad Javeriana.

- Ongallo, C., (2007). *MANUAL DE COMUNICACIÓN: Guía para Gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. (2da edición). Madrid: Editorial Dykinson S.L.
- Rebeil, M. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México D.F: Trillas
- Rivera, C., Sánchez, C., (2012). *Importancia de la comunicación dentro de la cultura organizacional*. Universidad de la Sabana. Recuperado el 11 de mayo de 2017, del sitio web:  
<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4632/130806.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, D., (2013). *Diagnostico Organizacional*. (6ta edición). México D.F: Alfaomega Grupo Editor.
- Rodríguez, D., Opazo M., (2009). *Comunicaciones de la organización*. (2da edición). México D.F: Ediciones Universidad Católica de Chile & Editorial Alfaomega
- Salas, C. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento*. 31(59) pp 234-246.
- Sánchez, D., (2017). *Plan de Comunicación interna*. UNED. Recuperado el 15 de junio de 2017, del sitio web:  
[http://www.quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=\(estado%3D3\)+AND+\(estado%3D3\)+AND+\(estado%3D3\)+AND+\(estado%3D3\)&app=exportacion&idregistro=86&var\\_funcion=muestraFichaPDF](http://www.quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)&app=exportacion&idregistro=86&var_funcion=muestraFichaPDF)
- Scala Higher Education, (sin fecha). *Unidad 6: la comunicación organizacional*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, del sitio web:  
[http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w12721w/Admon3\\_U06.pdf](http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w12721w/Admon3_U06.pdf)
- Serrano, F., (2012). *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Recuperado el 14 de mayo de 2016, desde la página web:  
<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Soria, R., (2008). *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*. TAECS, 1 (1). Recuperado el 15 de mayo de 2017, desde la página web:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>

- Torres, A., Becerra, A., (2011). Surgimiento y desarrollo de la Comunicación Organizacional y su relación con otras ciencias. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. 13. Recuperado el 18 de mayo de 2017, desde la página web:  
<http://www.eumed.net/rev/cccss/13/taab.htm>
- Valencia, V., (2015). *Revisión Documental en el Proceso de Investigación*. Recuperado el 12 de abril de 2017, del sitio web:  
<https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>
- VALUEXPERIENCE, (s.f). *Comunicación interna, uso de internet y Redes Sociales Corporativas*. Boletín Número 3. Recuperado el 10 de mayo de 2017, desde la página web: [http://www.valuexperience.com/Valuexperience\\_Boletin\\_3.pdf](http://www.valuexperience.com/Valuexperience_Boletin_3.pdf)
- Varona, F., (2009). *LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI*. México D.F : Ediciones Uninorte
- Véliz, F. (2011). *COMUNICAR: Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo*. Barcelona: gedisa editorial
- Xunta de Galicia. (2010). *Tema 1: La comunicación*. Recuperado el 17 de mayo de 2017, desde la página web:  
<http://www.edu.xunta.gal/centros/iesnumero1ribeira/?q=system/files/La%20comunicaci%C3%B3n%201%C2%BA%20Bac.pdf>

## 12. Anexos

### 12.1 Anexo 1: modelo de consentimiento informado - entrevista

Universidad de Cundinamarca – Extensión Facatativá  
Especialización Gerencia para el Desarrollo Organizacional  
Consentimiento informado de entrevista – Colegio Boston Sede Facatativá



#### CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ENTREVISTA

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer información acerca de los límites en cuanto al manejo de información dentro del proyecto de grado “DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA DEL COLEGIO BOSTON SEDE FACATATIVA” , el cual estará a cargo de Erika Prieto, estudiante de la especialización “GERENCIA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL” perteneciente a la Universidad de Cundinamarca. Usted será grabado, por lo tanto, la información recolectada será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera del ámbito académico investigativo.

Si tiene alguna duda sobre lo acordado anteriormente, puede hacer preguntas en cualquier momento durante la entrevista. Igualmente, puede retirarse en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador.

Una copia de esta ficha de consentimiento le será entregada, además puede pedir información sobre los resultados de la investigación. Para esto, puede contactar a Erika Prieto (Autora del proyecto de investigación 3144826781) y Marillar Moreno (Asesora universitaria del proyecto de investigación 3138472494).

Desde ya le agradecemos su participación.

-----  
Directivo encargado                      Firma                      Fecha

-----  
Nombre Investigador                      Firma                      Fecha

## 12.2 Anexo 2: modelo de consentimiento informado- encuesta

Universidad de Cundinamarca – Extensión Facatativá  
Especialización Gerencia para el Desarrollo Organizacional  
Consentimiento informado de encuesta – Colegio Boston Sede Facatativá



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por Erika Prieto, estudiante de la especialización “GERENCIA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”, perteneciente a la Universidad de Cundinamarca. Si usted accede a participar se le solicitará responder una encuesta de comunicación interna en el ámbito empresarial. De igual manera, garantizamos que toda la información suministrada será manejada con absoluta confidencialidad, sus datos personales no serán publicados ni revelados, y será utilizada con propósitos de carácter investigativo.

Su participación es voluntaria. Si usted decide no participar o retirarse del estudio en cualquier momento, aun cuando haya iniciado su participación del estudio puede hacerlo sin que esto ocasione una sanción o castigo para usted. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Desde este momento le agradecemos de antemano su participación.

---

**Nombre del Participante**

**Firma del Participante**

**Fecha**

### 12.3 Anexo 3: guía entrevista – semiestructurada

Universidad de Cundinamarca – Extensión Facatativá  
Especialización Gerencia para el Desarrollo Organizacional  
Guion de entrevista semiestructurada – Colegio Boston Sede Facatativá



#### GUION DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

1. ¿La empresa cuenta con un plan de comunicación interna? ¿Cuál?
2. ¿Usted cree que la base social de su organización conoce el plan de estratégico de la empresa y lo implementan como un “norte a seguir”?
3. ¿Qué estrategias implementa para mejorar la motivación entre sus empleados?
4. ¿Qué valor le da usted a la gestión del conocimiento dentro de la empresa en un puntaje del 1 al 10, siendo 1 la calificación más baja y 10 la calificación más baja?
5. ¿Bajo qué criterios ha permitido identificar la cultura organizacional de su empresa?
6. ¿Qué mecanismos de comunicación tiene la empresa para hacer llegar a sus empleados la información relevante?
7. ¿Qué medios implementa para fortalecer las redes de comunicación existentes dentro de la empresa? Canales de comunicación
8. ¿Está en sintonía la comunicación interna con la construcción de una cultura de marca interna sólida?

## 12.4 Anexo 5: modelo de encuesta – empleados

Universidad de Cundinamarca – Extensión Facatativá  
 Especialización Gerencia para el Desarrollo Organizacional  
 Encuesta de comunicación interna – Colegio Boston Sede Facatativá

Encuesta 01



### Encuesta de comunicación interna – Colegio Boston Sede Facatativá

Cargo: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa:

A. Menos de 1 año B. De 1 a 3 años C. De 3 a 10 años

En la siguiente encuesta encontrará 32 proposiciones diseñadas para evaluar elementos de la comunicación interna en su empresa. Al momento de responder, indique su afirmación u negación a dichas frases. De igual manera, garantizamos que toda la información suministrada será manejada con absoluta confidencialidad, sus datos personales no serán publicados ni revelados, y será utilizada con propósitos de carácter investigativo. De antemano le agradecemos su participación y colaboración:

ENUNCIADO	SI	NO
1. La empresa cuenta con comunicación escrita visible para todos los empleados		
2. He interiorizado el plan estratégico de mi empresa y practico cotidianamente los valores corporativos		
3. Mi jefe inmediato es accesible, escucha de manera activa y responde mis solicitudes a tiempo		
4. La empresa cuenta con elementos como el buzón de sugerencias		
5. Recibo tanta información que entorpece mi trabajo.		
6. Ante una inquietud, contacto fácilmente a mi jefe inmediato durante la jornada laboral		
7. Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a realizar en mi cargo		
8. La comunicación con mis compañeros de trabajo es fluida		
9. Sostengo intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con mi jefe inmediato		
10. El número de reuniones es adecuado.		
11. Si tengo una inquietud, puedo contactarme con mi jefe directo en la jornada laboral		
12. Mi jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo		
13. Mi jefe inmediato es receptivo a las propuestas y sugerencias de mejora		
14. La empresa promueve espacios de integración para fortalecer la comunicación informal		
15. Recibo información pronta de los cambios que se introducen en los procesos y servicios en los que participo		
16. Recibo información indispensable por medio electrónico		
17. Puedo entablar una conversación con cualquier empleado de la empresa		
18. Resulta difícil coordinar tareas con mis compañeros de trabajo		
19. La empresa no promueve el uso de medios electrónicos como herramienta interna		
20. las cadenas de rumores me permiten enterarme de situaciones de la empresa		

Universidad de Cundinamarca – Extensión Facatativá  
 Especialización Gerencia para el Desarrollo Organizacional  
 Encuesta de comunicación interna – Colegio Boston Sede Facatativá

Encuesta 01



21. Cuando tengo conflictos con mis compañeros de trabajo, resulta complicado resolverlos		
22. considero a todos mis compañeros de trabajo como contactos útiles a largo plazo		
23. Existen grandes diferencias técnicas entre compañeros de trabajo, dificultando la comunicación		
24. Mi jefe inmediato genera retroalimentación al momento de informar una inconsistencia		
25. Mi interacción con contactos informales en la empresa me permite agilizar procesos		
26. Mi jefe inmediato busca motivar constantemente a sus empleados		
27. Existen espacios que me permiten interactuar con mis compañeros de trabajo		
28. El salario es la única motivación que dirige mis acciones en la empresa		
29. Informo a mi jefe directo cuando hay rumores que puedan perjudicar la empresa		
30. Los rumores internos me permiten informarme más rápido que por medio formal		
31. Percibo rivalidad y competencia con mis compañeros de trabajo		
32. La comunicación frente a frente no es usada con frecuencia en la empresa		

## 12.5 Anexo 6: modelo de encuesta – padres de familia

Universidad de Cundinamarca – Extensión Facatativá  
Especialización Gerencia para el Desarrollo Organizacional  
Encuesta de comunicación interna – Colegio Boston Sede Facatativá

Encuesta 01



### ENCUESTA SATISFACCION PADRES DE FAMILIA – COLEGIO BOSTON SEDE FACATATIVA

Señor(a) padre de familia: con el ánimo de buscar constantemente la mejora en la prestación del servicio educativo de la institución, le pedimos el favor diligenciar esta encuesta marcando una X en la casilla que considere de la manera más honesta posible, es muy importante para nosotros conocer sus apreciaciones frente a las preguntas que acá se plantean. Si usted accede a participar, garantizamos que toda la información suministrada será manejada con absoluta confidencialidad, sus datos personales no serán publicados ni revelados, y será utilizada con propósitos de carácter investigativo.

ENUNCIADO	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO
La información que brindan los mecanismos de comunicación sobre la dinámica institucional (Cartelera, cuaderno comunicador, página web) es adecuada y oportuna			
Respuesta a las inquietudes a través de mecanismos como: buzón de sugerencias, secretaría, rectoría, coordinaciones y docentes			
La atención administrativa ofrecida a la comunidad educativa. (Secretaría, coordinaciones, Rectoría, Orientación escolar)			
La claridad y fácil comprensión de la información que provee el personal de la institución para resolver dificultades o inquietudes			
Estrategias de solución que permitan un acuerdo entre ambas partes (acudiente- docente coordinadora, secretaria, rector).			

---

FECHA

FIRMA