



**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**



**PROPUESTA ERGONÓMICA ORIENTADA A FORTALECER LOS  
MECANISMOS COMUNICACIONALES AL INTERIOR DE UN  
ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL SUBVENCIONADO**

**POR**

**Javier Andrés Muñoz Llanos**

Memoria de Título presentada a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción  
para optar al título profesional de Ingeniero(a) Civil Industrial

Profesor(es) Guía  
PhD Fabiola Jeanette Maureira Carrasco  
PhD Angela Carola Zenteno Hidalgo

Profesional Supervisor  
Lorena González Moisan

Octubre, 2023  
Concepción (Chile)

© 2023 Javier Andrés Muñoz Llanos

© 2023 Javier Andrés Muñoz Llanos

Ninguna parte de esta tesis puede reproducirse o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio o procedimiento, sin permiso por escrito del autor.

*Dedicado a mi  
familia*

## Agradecimientos

Quisiera agradecerle en primer lugar a Miriam. Estimada madre, tu ejemplo vivo de esfuerzo, honestidad y amor incondicional por la familia han sido pilares a través de los cuales he podido cimentar mi vida. De no ser por tus cualidades, posiblemente no sería el hombre en que hoy me he convertido.

En igual proporción quisiera agradecer a Erwin. Querido padre, tu alegría, tu paciencia, tu sabiduría y tu amistad han sido fuente de vida para mi persona y para todos aquellos que siempre han estado cerca de ti. Un simple agradecimiento no bastará para expresarte todo lo que has significado en mi vida.

Agradecer a los docentes del departamento de Ergonomía de la Universidad de Concepción por ayudarme a desarrollar y elaborar esta memoria de título. Sin embargo, en especial consideración quiero hacer mención a la profesora PhD. Fabiola Maureira, cuyas enseñanzas y correcciones durante el tiempo que he trabajado con ella me han inspirado a ser un mejor profesional. Debido a esto, siempre le estaré agradecido por el compromiso que me ha demostrado durante la finalización de mi carrera universitaria. Agradecer al mismo tiempo a la profesora PhD. Angela Zenteno por el tiempo y amabilidad que ha destinado en brindarme correcciones y retroalimentaciones para el desarrollo de este proyecto de intervención.

De igual manera, agradecer a la Corporación Educacional Instituto San Pedro, en especial a la Sra. Lorena González Moisan por darme la oportunidad de realizar mi memoria de título en su establecimiento educacional. Espero que algunas de las recomendaciones y estudios que se presentan en este proyecto puedan ser capaces de aportar un pequeño grano de arena a la innovadora gestión educativa que se está realizando en el colegio.

Agradecer a las amistades que me han acompañado a lo largo de este proceso universitario, ya sea, por su compañía, alegría, comprensión y tiempo. Citando a Heródoto, *de todas las posesiones, la amistad es la más valiosa.*

## Sumario

La presente memoria de título se enmarca en un proyecto de intervención – acción llevado a cabo en conjunto con el departamento de Ergonomía de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad de Concepción y el colegio particular subvencionado Corporación Educacional Instituto San Pedro (CEISP). En términos generales este proyecto se basa en proponer un conjunto de acciones y estrategias que permitan optimizar los flujos de comunicación internos que se llevan a cabo entre los diferentes funcionarios y estamentos institucionales del colegio. Si bien este proyecto busca como fin último generar mejoras en la gestión educacional del CEISP, de igual manera es posible justificarlo en base a criterios de convivencia entre funcionarios, relevancia social, implicaciones prácticas para la institución, valor teórico para la literatura existente sobre comunicación organizacional y utilidad metodológica. Para lograr este objetivo, se ha recurrido al uso de metodologías de investigación mixtas y metodologías ergonómicas de análisis de trabajo, siendo ambos enfoques relevantes para la realización de la investigación. Mediante estas metodologías, ha sido posible corroborar que al interior del establecimiento se percibe una adecuada comunicación organizacional, sin embargo, se demuestra en base la aplicación de cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, que aún existen opciones de mejora comunicacional al interior del colegio en cuanto a temáticas relacionadas a: medios y mecanismos de comunicación formal e informal, comunicación organizacional en sus diferentes niveles (ascendente, descendente, horizontal) y finalmente, barreras de comunicación. Para cada uno de estos principales temas comunicacionales se han realizado diferentes recomendaciones sustentadas con base a los resultados extraídos desde los principales instrumentos de investigación aplicados. En ese sentido, se brindan recomendaciones relacionadas a: mejorar los canales de comunicación, definir estructuras de cargo y roles comunicacionales, promover canales de retroalimentación institucional, promover la confianza vertical y horizontal entre funcionarios, fomentar evaluaciones de desempeño, promover información oportuna, clara y transparente, fomentar la realización de actas de reuniones, y, finalmente, gestionar y clasificar la información relevante para la institución.

## **Abstract**

This thesis is part of an intervention – action project carried out in conjunction with the Department of Ergonomics at the Faculty of Biological Science of the University of Concepcion and the subsidized school, Corporacion educacional Instituto San Pedro (CEISP). The overall objective of the project is to propose a set of actions and strategies to optimize internal communication flows among different employees and institutional bodies within the school. While the ultimate goal of this project is to generate improvements in CEISP educational management, it can also be justified based on criteria related to employee collaboration, social relevance, practical implication for the institution, theoretical value for existing literature on organizational communication, and methodological utility. To archive this objectives, mixed research methodologies and ergonomic work analysis methodologies have been employed, as both approaches are relevant for the realization and completion of the investigation. Through these methodologies, is has been possible to confirm that the school perceives adequate organizational communication internally. However, the application of in-depth open – ended questionnaires and interviews has revealed opportunities for improvement in various communication themes, including formal and informal communication channels and mechanisms, communication at different organizational levels (ascending, descending, and horizontal), and communication barriers. For each of these main communication themes, different recommendation have been made, supported by results extracted from the main research instruments used. Thus, recommendation are given to enhance communication channel, promote both vertical and horizontal trust, encourage performance evaluations, ensure timely and transparent information dissemination, conduct meeting minutes, and manage relevant information effectively for the institution.

# Tabla de Contenidos

|   |            |
|---|------------|
| <b>Portada.....</b>   | <b>I</b>   |
| <b>Agradecimientos.....</b>   | <b>IV</b>  |
| <b>Sumario.....</b>   | <b>V</b>   |
| <b>Abstract.....</b>  | <b>VI</b>  |
| <b>Tabla de Contenidos .....</b>  | <b>VII</b> |
| <b>Lista de Figuras.....</b>  | <b>IX</b>  |
| <b>Lista de Tablas .....</b>  | <b>IX</b>  |
| <b>Capítulo 1: Introducción .....</b>   | <b>1</b>   |
| <b>Capítulo 2: Contextualización de la investigación .....</b>                              | <b>2</b>   |
| 2.2. Contexto de la intervención .....  | 2          |
| 2.3. Justificación .....  | 5          |
| 2.3.1. Convivencia .....  | 5          |
| 2.3.2. Relevancia social .....  | 6          |
| 2.3.3. Implicaciones prácticas.....   | 6          |
| 2.3.4. Valor teórico .....  | 6          |
| 2.3.5. Utilidad metodológica .....  | 6          |
| 2.4. Formulación de la problemática .....   | 7          |
| 2.4.1. Objetivo general .....   | 7          |
| 2.4.2. Objetivos específicos .....  | 7          |
| <b>Capítulo 3: Marco Teórico.....</b>   | <b>8</b>   |
| 3.1. El proceso de comunicación en las organizaciones .....                                 | 8          |
| 3.2. Perspectiva sistémica de la comunicación organizacional .....                          | 9          |
| 3.3. Propósitos del mensaje al interior de las organizaciones .....                         | 10         |
| 3.4. Características del proceso de comunicación organizacional .....                       | 11         |
| 3.5. Flujos de comunicación internos .....  | 12         |
| 3.6. Comunicación Externa .....   | 15         |
| 3.7. Barreras que afectan el proceso de comunicación al interior de las organizaciones..... | 15         |
| 3.8. La importancia actual de la comunicación en las organizaciones.....                    | 16         |
| 3.9. Comunicación organizacional en el contexto educacional .....                           | 16         |
| 3.10. Análisis Ergonómico del trabajo.....  | 17         |
| <b>Capítulo 4: Metodologías de investigación .....</b>                                      | <b>19</b>  |
| 4.1. Población de estudio .....   | 19         |
| 4.2. Metodología de investigación mixta.....  | 19         |
| 4.2.1. Enfoque de indagación cualitativo.....   | 20         |
| 4.2.2 Análisis de datos cuantitativos.....  | 23         |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3. Herramientas de soporte .....  | 25        |
| 4.4. Diagnóstico Ergonómico .....   | 25        |
| <b>Capítulo 5: Resultados.....</b>  | <b>27</b> |
| 5.1. Caracterización de funcionarios participantes .....                                | 27        |
| 5.2. Modalidad de comunicación formal utilizada por los funcionarios del CEISP .....    | 28        |
| 5.3 Modalidad de comunicación informal utilizada por los funcionarios del CEISP .....   | 31        |
| 5.4. Mecanismos de comunicación organizacional predominante .....                       | 32        |
| 5.5. Barreras de comunicación identificadas en el CEISP .....                           | 33        |
| 5.6. Niveles de comunicación organizacional en el establecimiento CEISP. ....           | 35        |
| 5.6.1. Comunicación Ascendente .....  | 36        |
| 5.6.2. Comunicación Descendente.....  | 37        |
| 5.6.3. Comunicación horizontal.....   | 39        |
| 5.6.4 Evaluación general sobre niveles de comunicación en el colegio CEISP.....         | 40        |
| <b>Capítulo 6: Diagnóstico Ergonómico y Recomendaciones.....</b>                        | <b>42</b> |
| 6.1 Diagnóstico Ergonómico sobre situación comunicación en el CEISP.....                | 42        |
| 6.1.1. Factores determinantes .....   | 42        |
| 6.1.2. Diagrama de Causa – efecto de Ishikawa .....                                     | 44        |
| 6.2. Diagnóstico sobre medios y herramientas de comunicación formales e informales..... | 47        |
| 6.2.1. Correo electrónico .....   | 48        |
| 6.2.2. Reuniones formales .....   | 48        |
| 6.2.3. Conversaciones personales .....  | 49        |
| 6.2.4. Radio institucional .....  | 50        |
| 6.2.5. Llamadas telefónicas .....   | 50        |
| 6.2.6. WhatsApp .....   | 51        |
| 6.3. Diagnóstico sobre niveles de comunicación .....                                    | 51        |
| 6.3.1. Diagnóstico sobre comunicación ascendente.....                                   | 51        |
| 6.3.2. Diagnóstico sobre comunicación descendente.....                                  | 52        |
| 6.3.3. Diagnóstico sobre comunicación horizontal.....                                   | 57        |
| 6.4. Diagnóstico sobre barreras de comunicación .....                                   | 57        |
| 6.5. Recomendaciones .....  | 58        |
| <b>Capítulo 7: Conclusiones.....</b>  | <b>61</b> |
| <b>Referencias .....</b>  | <b>64</b> |
| <b>Anexos.....</b>  | <b>67</b> |
| Anexo N.º 1: Objetivos específicos del área de comunicación interna.....                | 67        |
| Anexo N.º 2: Tipos de canales de comunicación formal .....                              | 68        |
| Anexo N.º 3: Barreras en el proceso de comunicación.....                                | 69        |
| Anexo N.º 4: Finalidades de la Entrevista semiestructurada de clima comunicación.....   | 70        |
| Anexo N.º 5: Entrevista semiestructurada de clima comunicacional.....                   | 71        |



|  |    |
|--|----|
| Anexo N.º 6: Temas del cuestionario online CEISP ..... | 75 |
| Anexo N.º 7: Cuestionario Online .....                 | 76 |

## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 2.1:</b> Árbol de causa-efecto.....  | 4  |
| <b>Figura 3.1:</b> Comunicación organizacional .....   | 9  |
| <b>Figura 3.2:</b> Proceso de comunicación .....   | 11 |
| <b>Figura 4.1:</b> Diagrama de causa y efecto de Ishikawa.....                                       | 26 |
| <b>Figura 5.1:</b> Rango de edad de los participantes .....  | 28 |
| <b>Figura 5.2:</b> Antigüedad de los participantes en el CEISP .....                                 | 28 |
| <b>Figura 6.1:</b> Principales causales de una deficiente percepción comunicacional en el CEISP..... | 45 |
| <b>Figura 6.2:</b> Maqueta de organigrama funcional para el colegio CEISP.....                       | 55 |

## Lista de Tablas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 5.1:</b> ¿Qué medios se utilizan para transmitir la información formal entre los funcionarios?.....       | 29 |
| <b>Tabla 5.2:</b> ¿Qué medios se utilizan para transmitir la información informal entre los funcionarios?.....     | 31 |
| <b>Tabla 5.3:</b> ¿Cuál es el tipo de comunicación que actualmente predomina al interior del CEISP?.....           | 32 |
| <b>Tabla 5.4:</b> Preferencias Ponderadas .....  | 33 |
| <b>Tabla 5.5:</b> Barreras de la comunicación identificadas desde la entrevista .....                              | 34 |
| <b>Tabla 5.6:</b> Resultados generales, test de comunicación organizacional (Portugal, 2005).....                  | 35 |
| <b>Tabla 5.7:</b> Frecuencias porcentuales de preguntas relacionadas con evaluar la comunicación ascendente .....  | 36 |
| <b>Tabla 5.8:</b> Frecuencias porcentuales de preguntas relacionadas con evaluar la comunicación descendente ..... | 38 |
| <b>Tabla 5.9:</b> Frecuencias porcentuales de preguntas relacionadas con evaluar la comunicación horizontal .....  | 40 |
| <b>Tabla 5.10:</b> Resultados individuales sobre niveles de comunicación .....                                     | 40 |
| <b>Tabla 6.1:</b> Resumen general de propuestas de recomendación comunicacionales .....                            | 59 |

## Capítulo 1: Introducción

La presente memoria de título se enmarca como un proyecto de intervención – acción que tiene el propósito de aplicar conocimientos de las áreas del *management* y de la *Ergonomía* para brindar recomendaciones de mejora y fortalecimiento comunicacional interno en las dependencias de la Corporación Educacional Instituto San Pedro (CEISP), un colegio de subvención estatal ubicado en la comuna de San Pedro de la Paz, región del Biobío. En ese sentido, la presente investigación tiene como objetivos específicos identificar los mecanismos de coordinación institucionales, evaluar el impacto de la comunicación organizacional en la comunidad del colegio, detectar brechas existentes para el correcto desarrollo comunicacional, y, por último, recomendar formas comunicacionales que faciliten entornos de trabajo más efectivos para los funcionarios.

Para lograr este cometido, este proyecto recurre por un lado a la revisión de literatura relacionada con la comunicación organizacional. En cuanto a este tema, el presente informe presenta alguna de las principales perspectivas, procesos, objetivos y responsabilidades comunicacionales que habrían de cumplirse dentro de una organización. Del mismo modo, se ahonda en la comprensión de los distintos tipos de comunicación organizacional, es decir, ascendente, descendente y horizontal. Complementario a lo anterior, brindar detalles sobre las principales barreras comunicacionales existentes al interior de una organización resulta fundamental para su identificación, por lo que dicho tópico formará parte esencial de este marco teórico. Por último, la revisión literaria conduce a los tópicos relacionados al *análisis ergonómico del trabajo*, los cuales, otorgan indicios y prácticas sobre cómo abordar la problemática de estudio desde la perspectiva de la Ergonomía y su posterior diagnóstico.

Por otro lado, el enfoque metodológico de investigación combinará enfoques cualitativos y cuantitativos. En cuanto al primero, se inicia con una etapa de exploración que combina técnicas de recolección como lo son entrevistas semiestructuradas y cuestionarios online. Posteriormente la investigación aplica metodologías cuantitativas para la interpretación de datos, con los cuales, será posible obtener resultados demostrables que permitan apalancar un posterior diagnóstico ergonómico de la situación comunicacional al interior del establecimiento CEISP. Así, este diagnóstico finalmente permitirá dar coherencia a las diversas recomendaciones comunicacionales que esta investigación propone, y, que suponen, una mejora a la gestión educacional que el establecimiento educacional realiza.

## Capítulo 2: Contextualización de la investigación

El presente capítulo está orientado a describir el terreno sobre el cual se sustenta la investigación, junto con los elementos que justifican su intervención y entrega de recomendaciones.

### 2.1. Identificación del terreno de investigación

La Corporación Educacional Instituto San Pedro (CEISP), corresponde a un colegio de carácter subvencionado con 61 años de existencia que se encuentra ubicado en la comuna de San Pedro de la Paz, región del Biobío. Este establecimiento que se encuentra a cargo de más de 1000 alumnos, brinda educación entre los niveles de prekínder, enseñanza básica y enseñanza media completa. Entre sus principales lineamientos estratégicos se define lo siguiente:

- Misión: *“Somos un colegio con conciencia ecológica que, por medio de una enseñanza científico humanista en un ambiente de respeto y solidaridad, desarrolla habilidades cognitivas, artísticas y deportivas para que nuestros egresados enfrenten exitosamente su educación superior con responsabilidad, tolerancia y honestidad (CEISP, 2023)”*.
- Visión: *“En los próximos años aspiramos a estar posicionados en la comuna de San Pedro de la Paz como una institución educativa de resultados académicos de excelencia, que forma estudiantes respetuosos, honestos y solidarios, reconocidos por su conciencia ecológica y exitosa continuidad de estudios (CEISP, 2013)”*.

### 2.2. Contexto de la intervención

Durante el año 2019, la comunidad del establecimiento educacional CEISP se vio afectada internamente por una serie de problemas financieros relacionados con una *“malversación de caudales públicos, fraude al fisco y lavado de activos”* (Díaz, 2019). Estos episodios de conflicto organizacional involucraron directamente a funcionarios que cumplían el rol de sostenedores del establecimiento, por lo que la magnitud de este problema repercutió de manera significativa en la comunidad de docentes, administradores de planta y asistentes de la educación del colegio.

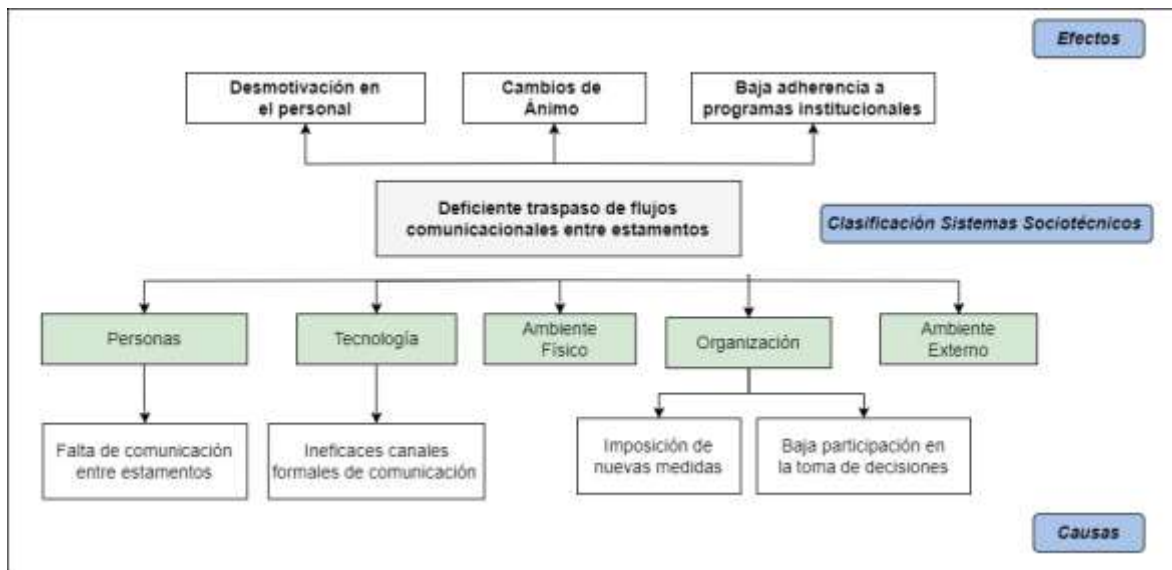
Como respuesta a esta situación, durante el mismo año se realizó una modificación en el rol de sostenedor del CEISP, asumiendo la Sra. Lorena González Moisan como representante legal del establecimiento educacional. La llegada de este nuevo agente de cambio con poder decisional en el colegio implicó la reformulación y replanteamiento de ciertos planes estratégicos institucionales que se orientaban directamente al desarrollo educativo y desenvolvimiento administrativo de los funcionarios del colegio.

Al respecto, una de las primeras iniciativas que impulsó esta nueva administración fue introducir al plan escolar un programa de mindfulness denominado “*Inhala, Exhala, Florece*”, iniciativa orientada hacia el alumnado del establecimiento. Como propósito central, este programa persigue “*contribuir en el crecimiento de los estudiantes de manera integrada y armoniosamente, desarrollando una forma de estar en el mundo, atentos y despiertos, que les permita expandir y facilitar los logros académicos como consecuencia de educar su mente y sus emociones*” (CEISP, 2023). Para llevar a cabo este propósito se necesitaba contar con una activa participación y colaboración por parte del cuerpo docente, como monitores y guías de este proceso al interior de los cursos. Sin embargo, aunque se reconocía que este programa era una propuesta educativa novedosa para abordar el desarrollo emocional y conductual de los estudiantes del CEISP, se constató en la práctica una baja adhesión por parte de los docentes del establecimiento respecto de su implementación y apropiación.

Debido a lo anterior, durante el año 2022 el establecimiento educacional suscribe un convenio de cooperación con el Departamento de Ergonomía de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad de Concepción, cuyo propósito era identificar los factores subyacentes que pudieran explicar la baja participación que el estamento docente del colegio estaba presentando en la implementación del programa. Sin embargo, el análisis sistémico de las intervenciones de carácter participativo realizadas durante el mismo año permitieron identificar evidencias de sobrecarga laboral, falta de tiempo y desgano en un número significativo de docentes y funcionarios del establecimiento expresado en los siguientes aspectos: a) falta de comunicaciones entre funcionarios de distintos estamentos, b) ineficacia en los canales formales de comunicación, c) imposición de nuevas medidas no consensuadas y, d) una baja participación de los funcionarios en la toma de decisiones. Este hallazgo se deriva del análisis del problema, el cual se representa en la figura 2.1 de acuerdo a la metodología cognitiva del árbol de causas y efectos.

Para la construcción del esquema, en relación con la identificación del problema, sus causas y consecuencias, se utilizó el modelo de sistemas sociotécnicos, el cual, según Sebastián, M. L. (2016) “es un concepto organizativo donde se consta de un sistema técnico (equipos y métodos de producción) y de un sistema social (conjunto de hombres) que interactúan y se complementan” (pág.57). Por ello, la división de causas se ha realizado con base a conceptos como: personas, tecnología, ambiente físico, organización y ambiente externo.

**Figura 2.1:** Árbol de causa-efecto



**Fuente:** Elaboración Propia

De este modo, fue posible constatar que en cada uno de los subsistemas se identificaron problemas relacionados con la comunicación organizacional, lo cual, de acuerdo a la literatura, representa ser una fuente de estrés y sobrecarga laboral, tal como lo plantea Pustelnik H. C. (2012).

Así, este conjunto de evidencias es el que impulsó la decisión de plantear a la administración del CEISP el profundizar en el conocimiento de las actuales comunicaciones organizacionales desde un punto de vista ergonómico, o, mejor dicho, desde una perspectiva que sea capaz de captar las necesidades latentes reales de los funcionarios durante el desarrollo de las actividades que realizan, para así, generar propuestas de solución que tenga la meta de transformar la comunicación interna del establecimiento, favoreciendo así, la eficiencia en la gestión educacional del CEISP. En ese sentido, la autora Yves Lichtenberger en el libro “Comprender el trabajo para transformarlo: La práctica de la Ergonomía” escrito por Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg y Kerguelen (2009), define que “comprender se transforma entonces en el medio para construir una representación compartida del problema

*a resolver y de los obstáculos que hay que superar, antes incluso de determinar qué soluciones y medios se implementarán”* (pág.277). Por ello, comprender y explicar las características organizacionales, poblacionales y comunicacionales de la organización resultará imprescindible para la elaboración de este estudio.

### **2.3. Justificación**

Debido a lo anterior, la presente memoria de título se justifica como un proyecto de intervención - acción que tiene por objetivo identificar las características comunicacionales del colegio CEISP, para así, comprender su impacto en las personas y en el funcionamiento armónico del sistema. A partir de la comprensión rigurosa del problema, se establecerán recomendaciones estratégicas y medios adecuados que permitan impulsar una transformación en la comunicación institucional del establecimiento, contribuyendo así, a la promoción de un ambiente educativo cada vez más efectivo y colaborativo entre los funcionarios del establecimiento.

En relación con el rol que juega la ingeniería a lo largo de este proyecto, el estudio de temáticas relacionadas con el management, recursos humanos y cultura organizacional serán complementados a algunos de los conocimientos que brinda la rama de la ergonomía con el propósito de realizar una optimización al rol que juega la comunicación al interior del recinto educacional. Complementariamente, otra justificación para la elaboración de este proyecto se inspira en base a los criterios propuestos por Sampieri, R. H., Collado, C., & Lucio, P (2010) sobre *“Convivencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica”* (pág.360). Al respecto, se argumenta lo siguiente para cada uno de ellos:

#### **2.3.1. Convivencia**

En relación con este criterio, Humberto Maturana (1990) retrata la importancia de la convivencia cuando define que *“el educar se constituye en el proceso en el cual el niño o el adulto convive con otro y al convivir con el otro se transforma espontáneamente, de manera que su modo de vivir se hace progresivamente más congruente con el otro en el espacio de convivencia”* (pág.11). Así, basándose en la anterior idea, al fortalecer y mejorar los procesos comunicacionales al interior del CEISP se contribuirá a la perpetuidad de un ambiente de convivencia más armonioso y respetuoso entre todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo a los estudiantes, docentes y personal administrativo.

### **2.3.2. Relevancia social**

Actualmente, el CEISP atiende a una población estudiantil que se encuentra con altos porcentajes de vulnerabilidad económica, los cuales, según los datos recogidos desde el mismo establecimiento, asciende a un 79% de la población escolar. Por ello, para promover una mayor “*justicia social*” (Murillo Torrecilla, F. J., & Hernández Castilla, R., 2011) al interior del colegio, es que la mejora y el fortalecimiento de los procesos comunicacionales permitirá contribuir a un mayor bienestar laboral de los funcionarios para el desarrollo educacional de los estudiantes.

### **2.3.3. Implicaciones prácticas**

Una comunicación más efectiva facilitará la transmisión de información, la coordinación de actividades, el trabajo en equipo y los procesos de formación estudiantiles que los funcionarios del CEISP realizan. Estas mejores prácticas comunicacionales tendrán, por lo tanto, un impacto directo en la eficiencia, la organización y la calidad de la educación ofrecida por el colegio.

### **2.3.4. Valor teórico**

La comprensión de los procesos de comunicación organizativos en el CEISP contribuirá al conocimiento teórico en el campo de la comunicación educativa en el contexto nacional. La investigación de campo como tal permitirá identificar y analizar los factores que influyen en la comunicación interna de una organización educativa, al mismo tiempo que identifica los impactos que ésta tiene para la convivencia y el desempeño de los funcionarios durante el desarrollo de sus actividades. De igual manera, el presente proyecto permitirá ampliar la mirada sobre el uso práctico de los conceptos y conocimientos que la disciplina de la Ergonomía aborda, cuya finalidad se orienta en transformar y adaptar los entornos de trabajo con base a las necesidades que los funcionarios presentan.

### **2.3.5. Utilidad metodológica**

El enfoque metodológico utilizado en este proyecto se basa en una metodología mixta de investigación (Cualitativa y cuantitativa) y en el uso de las adaptaciones contemporáneas que se han realizado del “Análisis ergonómico del trabajo”. Ambos enfoques metodológicos pueden proporcionar un marco de referencia y una guía actualizada para comprender los problemas y deficiencias que otros establecimientos educacionales presenten en su entorno de trabajo en cuanto a los temas comunicacionales internos.

## **2.4. Formulación de la problemática**

Mediante el reconocimiento y validación de ciertas brechas comunicacionales al interior del colegio Corporación Educacional Instituto San Pedro (CEISP), el actual proyecto de tesis tiene por objetivo presentar recomendaciones de carácter ergonómico, que, en definitiva, permitan la transformación y el fortalecimiento de los mecanismos comunicacionales al interior de la institución, de tal manera, que promuevan mayores niveles de bienestar y eficiencia en la gestión educacional que la institución brinda.

### **2.4.1. Objetivo general**

Proponer al CEISP un conjunto de acciones y estrategias que permitan optimizar los flujos comunicacionales internos que se llevan a cabo entre los diferentes funcionarios y estamentos institucionales del colegio.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

Los principales objetivos específicos que este proyecto de intervención – acción contempla durante su desarrollo son:

- Identificar los mecanismos de comunicación internos y los flujos existentes para organizarse y coordinar acciones en establecimientos educacionales.
- Detectar los impactos que genera en la comunidad del establecimiento un sistema deficiente de comunicación y vinculación interna para el cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Identificar las brechas entre los mecanismos y flujos comunicacionales existentes y las necesidades de los usuarios del establecimiento para el funcionamiento eficaz del sistema.
- Proponer modelos, metodologías o mecánicas de funcionamiento comunicacional interno eficaz para las necesidades de los usuarios.



## Capítulo 3: Marco Teórico

La presente sección tiene por objetivo presentar algunos de los principales conocimientos teóricos expuestos por diversos autores en relación al campo de la comunicación organizacional. Estos conocimientos exponen algunas de las principales estrategias empresariales sobre comunicación interna en cuanto a su: usabilidad, propósito, proceso, formas, tipo e impedimento. Complementariamente, el marco teórico presenta una descripción del análisis ergonómico de trabajo, el cual, brinda una pauta sobre cómo abordar el impacto de la comunicación interna en recintos educacionales para el beneficio de la eficacia de los sistemas y calidad de vida laboral de los funcionarios.

### 3.1. El proceso de comunicación en las organizaciones

La comunicación es un concepto que ha sido ampliamente definido por diversos autores. Por ejemplo, Guzmán, V. (2012) menciona que *“la comunicación es la actividad más importante para los seres humanos; mediante este proceso el individuo entra en contacto con la sociedad en general y conoce su entorno, desde lo próximo hasta lo lejano”* (pág.8). Este modo de establecer contacto con el entorno llevado al contexto social de las organizaciones resulta ser cada vez más relevante para los tiempos actuales, puesto que cada vez se percibe una mayor exigencia en el logro de sistemas de trabajo eficientes y eficaces. Debido a ello, Ramos W., Paredes M., Teran P., & Lema L., (2017) definen que la comunicación se presenta como *“un modo de búsqueda, de descubrimiento y de aprendizaje compartido. Una forma de solucionar problemas, de reducir la complejidad de los procesos y de las relaciones, y una fuerza transformadora del entorno social. Una manera de aportar ideas útiles e innovadoras”* (pág.8) tanto en el aspecto interno de las instituciones, así como en sus aspectos externos.

En cuanto al concepto de comunicación organizacional, esta se presenta como un aspecto clave en el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Para dar a entender la importancia de ésta, solo basta con tener conciencia de cuánto tiempo es el que destinamos a ella, ya que, como *“sujetos organizacionales”* (Goldhaber G., Garrido F. & Putnam L., 2022 citando a Whyte, 1956), nos pasamos dentro de distintos tipos de organizaciones la mayor parte de nuestro tiempo. *“Si a ello sumamos incluso el tiempo que pasamos en clubes sociales o cívicos, en instituciones educacionales, religiosas, hospitales, bancos, etc., es fácil concluir diciendo que en la actualidad todos nosotros, mujeres y hombres, somos seres organizacionales”* (Goldhaber G., Garrido F. & Putnam L., 2022:20) que constantemente evidenciamos y practicamos la comunicación en nuestro diario vivir.

Ahora, desde el punto de vista de la organización y el funcionamiento de sus empleados, Almenara J., Romero M. & Roca X. extraen desde los estudios de Swindle y Swindle (1985), Bernard (1938); Pelayo (1991) y Sánchez Gutiérrez (1991), que, “aproximadamente el 80% del tiempo los gestores de las organizaciones se dedican a solventar cuestiones en las que la comunicación tiene una incidencia decisiva”, por lo cual, esta misma adquiere una gran importancia al interior de las mismas.

### 3.2. Perspectiva sistémica de la comunicación organizacional

La comunicación desde una perspectiva sistémica es aportada por Goldhaber G. *et al* (2022) citando a Witkin y Stehens (1972, 1999). Estos autores definen la comunicación organizacional como “aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirve a los propósitos de la organización” (pág.25). Esta definición, por lo tanto, deja entrever el carácter vivo de la comunicación en un sistema u organización que fundamentalmente se compone de relaciones humanas que interactúan constantemente. En cuanto a ello, si bien pueden existir varias definiciones de comunicación organizacional, según Goldhaber G. *et al* (2022), es posible detectar varios principios rectores comunes para este concepto, los cuales, tienen relación con el hecho que: Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye sobre el medio ambiente; Implica mensajes, flujos, propósito, dirección y medios empleados; y, por último, implica a las personas, en términos de sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. Para visualizar la interrelación entre estos puntos, la siguiente figura 3.1 presenta de manera correlacionada los hilos comunes de la perspectiva sistémica de la comunicación.

**Figura 3.1:** Comunicación organizacional



**Fuente:** Goldhaber G., Garrido F. & Putnam L. (2022).

Por otro lado, según Almenara J. *et al* (2005) el concepto de comunicación organizacional, visto desde una “*realidad práctica*” puede ser entendida 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*” (pág.53). La comunicación, por tanto, puede ser entendida como mensajes que contienen componentes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos). Esta comunicación, según Gisbert, V. & García, T. (2014) se realiza a través de “*la transmisión de información de una persona (emisor) a otra persona (receptor), de tal manera que esta última llega a comprender el mensaje recibido*” (pág.183). Así, esta definición enlaza de manera directa un origen y un destino para todo acto comunicativo.

### **3.3. Propósitos del mensaje al interior de las organizaciones**

Tanto la perspectiva sistémica como la perspectiva práctica de la comunicación organizacional aluden al mensaje como el nexo común, el cual, a su vez, posee distintos significados dependiendo de su propósito. Según Goldhaber G. *et al* (2022) muchas de las divisiones y clasificaciones que se realizan sobre el propósito del mensaje “*son redundantes, por lo que sugiere tomar como modelo la ordenación que lleva a cabo W.C. Redding*” (pág. 58). Al respecto, W.C. Redding, sugiere tres clasificaciones generales para explicar los tipos de mensajes que se llevan a cabo dentro de la organización en base a sus propósitos: mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos.

Al respecto, los mensajes de tareas están conectados de forma directa con el mantenimiento o mejora de aquellos productos, servicios o actividades de especial interés para la organización. También se incluyen en esta categoría las comunicaciones destinadas a informar a los empleados sobre la manera de realizar su trabajo, tales como las instrucciones referidas a la capacitación, y orientaciones profesionales, a la determinación de objetivos individuales respecto a la productividad, etc.

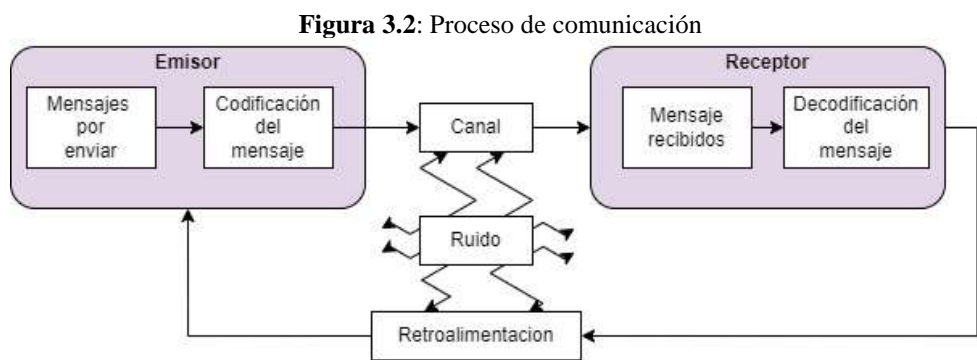
En cuanto a los mensajes de mantenimiento, estos están orientados a optimizar la marcha y el funcionamiento del sistema organizativo. Esto quiere decir que, si los mensajes de tarea abordan el contenido de la producción, los de mantenimiento están conectados con la realización de la producción. Ejemplos de este tipo de mensajes corresponden a las órdenes relativas a los procedimientos y controles necesarios para facilitar la marcha de la organización y alcanzar sus objetivos.

Finalmente, los mensajes humanos se caracterizan por contener información dirigida a fomentar las actitudes positivas y la gratificación personal de los sujetos de la entidad. Estas unidades comunicativas se proyectan sobre sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto de sí mismos de los empleados. Como supuestos ilustrativos se consideran los elogios de un superior a su subordinado, las entrevistas para estimar la calidad del trabajo realizado, las sesiones para resolver conflictos y las actividades informales promovidas por la empresa, tales como almuerzos, actividades sociales, etc.

Como una conclusión definitiva a esta clasificación, Almenara J. *et al.* (2005) comentan que “*si en las organizaciones se producen muchos mensajes de tarea y de mantenimiento, pero escasean los humanos, con toda seguridad surgirán problemas personales que bloquearán la consecución de los objetivos de la empresa.*” (pág.57). Lo anteriormente descrito podría aportar algunas pistas del porqué en algunas circunstancias los órganos funcionales de una organización presentan una actitud negativa sobre el desarrollo de las comunicaciones internas, así como a la adhesión con programas, iniciativas y actividades que se comunican desde los estamentos superiores.

### 3.4. Características del proceso de comunicación organizacional

Para Robbins, S. P., Judge, T. A. & Enríquez Brito, J. (2009) “*antes de que la comunicación tenga lugar, se necesita un propósito expresado con un mensaje*” (pág.352). Este mensaje es traspasado desde un emisor hacia un receptor siguiendo una secuencia que busca la transferencia de significados (o símbolos) de una persona a otra. Esta secuencia comunicacional es lo que se denomina el “proceso de comunicación”.



**Fuente:** Adaptado desde Robbins, S. P., Judge, T. A. & Enríquez Brito, J. (2009)

Para Robbins *et al.* (2009) este proceso comunicacional se explica de la siguiente manera: “*El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto físico real*

*desde la codificación del emisor. El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. Este lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal. El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. Antes de que el mensaje se reciba, deben traducirse los símbolos de tal forma que los entienda el receptor. Este paso es la decodificación del mensaje. El ruido representa las barreras de comunicación, distorsionan la claridad del mensaje. La retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendían en un principio” (Robbins, S. P. et. al., 2009:253).*

Como diferencia notoria, se tiene que *“el proceso de comunicación organizacional puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo”* (Ramos W. et al, 2017, citando a Goldhaber G., 1986: 5). En ese sentido, según Andrade H. (2005), *“la comunicación interna y la externa deben estar perfectamente sincronizadas y alineadas hacia un objetivo común”* (pág.7), pues, solo así, se logra la consecución de ciertos objetivos organizacionales.

### **3.5. Flujos de comunicación internos**

Para Ramos W. et al (2017), citando a Hernández (2002), *“la comunicación interna, es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”* (pág.20-21). Es así que, para favorecer el logro de sus estrategias organizacionales, muchas empresas e instituciones optan por implementar áreas o departamentos internos cuyo objetivo central se oriente en desarrollar las buenas prácticas comunicacionales. En ese sentido, Andrade H. (2005) propone que el objetivo fundamental del área de comunicación interna debe estar orientado a:

*“Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, fomentando su involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.”* (Andrade H., 2005: 24).

Así, este objetivo fundamental se compone en base a seis objetivos específicos, a los cuales, Andrade ha denominado como *“el modelo de las seis íes”*. En este modelo, el autor propone que todo departamento encargado de brindar la comunicación interna debe considerar para un

eficiente funcionamiento aspectos como: *investigación* para definir fortalezas, debilidades, problemas y áreas de oportunidad; *identificación* de los colaboradores con la organización; *información* relevante, suficiente, confiable y oportuna; *integración* de la organización con y entre sus colegas; *involucramiento* de las personas; y, la creación de una *imagen* favorable y consistente de la organización. Cada uno de estos conceptos propuestos por Andrade se definen de manera extensa en el [anexo N.º1](#) de este informe.

### **3.5.1. Comunicación formal**

Para comprender la relevancia de las comunicaciones formales es necesario considerar que las organizaciones funcionan como sistemas complejos en los que distintas partes interactúan para alcanzar metas compartidas. Estas interacciones se ven facilitadas y promovidas en gran parte por las comunicaciones formales que se llevan a cabo al interior de dichas organizaciones. En ese sentido, según Andrade H. (2005) “*la comunicación formal es la que se da a través de las fuentes y/o canales oficiales de la organización*” (pág.8), con lo cual, según Ramos W. *et al* (2017) citando a Fuentes (2003) se “*coordinan de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización*” (pág.26).

Para Camino, G. (2019), con base a los conceptos que obtiene desde EAE Business School, entre los canales de comunicación formales más habitualmente ocupados al interior de las organizaciones es posible encontrar: reuniones; intranet; emails; eventos sociales; chats internos; redes sociales corporativas; videoconferencias; blog y/o revistas; buzón de sugerencias; comunicados por escrito; televisión corporativa; y, finalmente, teléfono. Una descripción más amplia de estas herramientas y medios de traspaso de información se presentan en el [anexo N.º2](#) de este informe. Dentro de las comunicaciones formales es posible realizar una clasificación basándose a la dirección en que fluye el mensaje. Así, estas comunicaciones pueden ser traspasadas de manera vertical (ascendente y descendente) u horizontal.

#### **3.5.1.1. Comunicación vertical**

En términos de Andrade, H. (2005) “*la comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización*”, por lo cual, esta puede ser de tipo ascendente o descendente. En cuanto a la comunicación ascendente, los autores Werther, W., Davis, K., Guzmán & Mejía, J. (2014) definen que esta “*se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos, y su objetivo es llegar a los estratos superiores*” (pág.317). Así, esta dirección

de comunicación resulta de suma importancia, ya que permite la participación de los empleados, la retroalimentación y la detección temprana de problemas.

Asociado al ámbito educacional, Domínguez, K. L. (2019), citando a Aramendi (2006), define que la comunicación ascendente es la información *“que se origina desde los docentes hacia la dirección, y que es utilizada por los directores para enriquecer los procesos de las tareas y para potenciar las interacciones y la coordinación entre las diferentes unidades de la organización educativa”*. Es así que la comunicación ascendente puede favorecer la integración y el sentido de pertenencia en los funcionarios durante la gestión escolar.

Por otro lado, *“la comunicación descendente es la que se inicia en algún punto medio o alto de la organización y luego se disemina a niveles jerárquicamente inferiores”* (pág.316). En términos generales, esta comunicación garantiza la alineación de metas, la dirección y la motivación de los empleados en cuanto a sus labores. Ahora, en cuanto al ámbito educacional, Domínguez (2019), nuevamente haciendo referencia a Aramendi (2006), define que la comunicación descendente es la *“información que procede desde la dirección hacia los profesores. Tiene la finalidad de transmitir órdenes y directrices destinadas a propiciar la realización de una determinada tarea, generar entendimiento de los métodos de trabajo, brindar retroalimentación al docente sobre los procesos organizativos, contribuir con orientaciones circulares e informar las metas de la organización”*.

### **3.5.1.2. Comunicación horizontal**

Para Andrade H. (2005), *“la comunicación horizontal es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas”* (p.7). Esta forma de comunicación es crucial para fomentar la colaboración, el intercambio de ideas y el trabajo en equipo dentro de una organización. En palabras de Aramendi (2006), *“el vector horizontal favorece la articulación de funciones y la optimización de las relaciones y de los enlaces entre los integrantes de la institución educativa.”* (Domínguez, K. L., 2019, citando a Aramendi, 2006). Así, al igual que la comunicación ascendente y descendente, la comunicación horizontal debe ser promovida y gestionada en igual proporción dentro de la organización para que se favorezca el compromiso de los funcionarios al interior de la organización.

### **3.5.2. Comunicación informal**

En cuanto a la comunicación informal, esta hace referencia a aquella que utiliza la red no oficial para realizar el traspaso de mensajes e información dentro de las organizaciones. Al no seguir ciertos canales establecidos dentro de la institución, la comunicación informal se puede dar de manera espontánea, no planificada y basarse más estrechamente en relaciones interpersonales. Es así, por lo tanto, que es importante reconocer y gestionar este tipo de comunicación dentro de una organización ya que se permite fortalecer las relaciones laborales y facilitar el intercambio de información. Una forma de lograr lo anterior es mediante el reconocimiento e identificación de los líderes de opinión informales que se encuentran dentro de la organización, los cuales, en algunos casos, pueden gozar inclusive de una mayor credibilidad que los propios jefes o superiores de la empresa. Así, lo anterior “*podría minimizar los conflictos potenciales*” (Goldhaber G. et al, 2022, citando a Davis, 2001: 94) que se vayan generando en la institución.

### **3.6. Comunicación Externa**

En términos generales, Andrade H. (2005) propone que la comunicación externa “*es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios*” (pág.7). El autor Ramos, J. R. G., (2017) citando a Muriel y Rota, (1989), define que “*la importancia de la comunicación externa radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con el medio ambiente*”. Con ello, la organización busca el logro de sus objetivos sin descuidar los intereses de aquellos sectores, grupos o personas externa a la organización y que, en cierto grado, pueden estar relacionadas con la misma. Es importante mencionar que, para los efectos de la presente investigación, el foco de estudio estará más bien concentrado en las comunicaciones internas de la organización, en comparación con las comunicaciones externas.

### **3.7. Barreras que afectan el proceso de comunicación al interior de las organizaciones**

Si bien el mensaje es el principal conector en todo proceso de comunicación, este se puede ver interferido durante su traspaso, provocando así, la deficiencia en la comunicación. Es así que entre las principales causas que explican la interrupción de los comunicados se encuentran las barreras de comunicación, entre las cuales, es posible identificar algunas asociadas con el filtrado de la información, la percepción selectiva, sobrecarga de información, emociones, lenguaje, comunicación aprensiva, diferencias de género y la comunicación políticamente



correcta. Debido a que su reconocimiento es relevante para su gestión dentro de la organización, el detalle de cada una de estas barreras se presenta en el [anexo N.º3](#) de este informe con base a las definiciones expuestas por Werther *et al* (2014).

Así, la comunicación es necesaria y esencial para el ser humano, y aunque es parte cotidiana de nuestras vidas, la realidad es que nos cuesta mucho trabajo comunicarnos bien (Quijada, V., & Torres, A., s.f.: 1). Por ello, según menciona Gasperin, R. (2005) *“identificar los obstáculos de comunicación e ir superándolos día a día es un reto importante (...) en el proceso de crecimiento personal”* (pág. 94) y organizacional.

### **3.8. La importancia actual de la comunicación en las organizaciones**

Para comprender la importancia de la comunicación organizacional en la actualidad es primordial en primer lugar remontarse a los primeros modelos mentales de administración científica, los cuales, en sus inicios, *“confinaron los beneficios de la interacción de los empleados en la empresa a su mínima expresión, ya que se pretendía, en base en ello, asegurar el mayor rendimiento posible a la eficiencia en la productividad”* (Goldhaber G., Garrido F., & Putnam L., 2022: 55). Sin embargo, ya en los tiempos actuales, las principales escuelas del pensamiento moderno abogan por la importancia de escuchar y comprender las necesidades tangibles e intangibles que las personas dan a conocer desde todas las latitudes de la organización, con el objetivo, de promover mejores entornos laborales. En ese sentido, la comunicación, y su *“desentrañable naturaleza unificadora”* (Goldhaber G. *et al.*, 2022:49), representan ser un puente que es capaz de dar respuesta a estas necesidades, facilitando así, la valoración institucional y el respaldo del propio personal.

En ese sentido, Goldhaber *et al* (2022) describen que *“el hecho de comunicar resulta tan vital para nuestras organizaciones como las perspectivas financieras, de personas, ventas, investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)”*, ya que, con ello, se promueve el *“surgimiento, desarrollo y crecimiento sustentable del sistema organizacional”* (pág.49) mediante la difusión y entrega de los conocimientos e informaciones que se deseen transmitir.

### **3.9. Comunicación organizacional en el contexto educacional**

En cuanto al contexto educacional actual, la comunicación interna desempeña un papel fundamental en los establecimientos educativos, ya que, según menciona Domínguez (2019), *“conforma una de las funciones de la gestión escolar”*. Según Sánchez, P. (2014), este enfoque administrativo – educativo es establecido por el Ministerio de Educación para

enfrentar los desafíos escolares desde la perspectiva del management empresarial con el objetivo de *“propiciar el perfeccionamiento de la organización y gestión de los establecimientos educativos”* (Domínguez, K. L., 2019). Es así, por lo tanto, *“que el ministerio de educación considera que el fortalecimiento de la educación de calidad se logra a través de la mejora de las áreas de innovación pedagógicas, desarrollo de capacidades docentes y directivos (...) con el objetivo de impartir una educación de calidad”* (Domínguez, 2019 citando a MINEDUC, 2014).

En ese sentido, el desarrollo de las capacidades comunicacionales en los establecimientos tiene mucho que aportar debido a que se presenta como una de las principales formas de coordinar, gestionar y administrar las actividades pedagógicas al interior de los establecimientos educativos nacionales. De igual manera, *“la comunicación organizacional interna conforma un instrumento estratégico de gestión de la organización educativa que contribuye tanto a propiciar la motivación como enlazar a todos los miembros de la comunidad educativa”* (Domínguez, K. L., 2019) en el logro de objetivos institucionales y educacionales. Así, comunicar apropiadamente a los distintos funcionarios las *“estrategias, programas, medios y acciones”* (Andrade H., 2005) puede generar *“no solo una mayor muy deseable alineación estratégica con la operación, sino, además, un efecto secundario deseable expresado en un mayor aporte de energía”* (Goldhaber G., Garrido F. & Putnam L., 2022: 198) a los procesos educacionales y administrativos que estos mismos otorgan.

### **3.10. Análisis Ergonómico del trabajo**

La existencia de barreras comunicacionales, deficiencias en medios de información y desconexión entre estamentos institucionales, resultan ser indicios que definen la presencia de un desequilibrio para el sistema comunicacional. En ese sentido, el *“análisis ergonómico del trabajo”* representa ser un marco teórico idóneo al momento de comprender y entender los impactos que estas dificultades generan a la gestión educacional, ya que, según Sebastián (2016), este análisis *“es una técnica situada en el cruce de diferentes campos de estudio que posibilita concebir, modificar y mejorar las condiciones de trabajo, mejorar la calidad de un producto o aumentar la productividad”* (pág.45). Para lograr lo anterior, el autor define que el análisis se centra en estudiar *“los comportamientos reales de los operadores sobre el lugar de trabajo (...) y, a partir de su comprensión, tener la capacidad de responder adecuadamente a los diferentes problemas que surgen en las situaciones de trabajo”* (Sebastián, M. L., 2016: 45) debido a las deficiencias percibidas.

Sin embargo, el análisis completamente centrado en el desarrollo de la actividad de los trabajadores no resulta ser suficiente al momento de brindar una completa comprensión del trabajo que estos realizan y las problemáticas que se estudian, razón por la cual, Guerin *et al* (2009) aportan que “*el conocimiento del contexto industrial, económico y social es igualmente indispensable para situar las implicaciones de la intervención y definir acciones que tengan en cuenta las especificidades de la empresa*” (pág.151).

En definitiva, para diferenciar de una manera práctica los focos de estudio a los cuales el análisis ergonómico del trabajo se orienta, Sebastián (2016) presenta los siguientes “*criterios determinantes*” que, en general, este recomienda que sean resueltos durante el transcurso de una intervención ergonómica:

- Determinantes internos (de la persona en el trabajo): características antropométricas, sexo, edad, características psicofisiológicas como la agudeza visual o auditiva, etc. Estados físicos o psíquicos como el nivel de fatiga, de sueño, etc. Procesos evolutivos como el envejecimiento.
- Determinantes externos (de la organización): entornos (ambiente físico, químico, biológico, mecánico, etc.); organización del trabajo (tareas, tiempos asignados, división del trabajo, etc.); dispositivos materiales y técnicos (herramientas manuales, mandos y controles, espacios de trabajo, máquinas, mobiliario, etc.).
- Efectos (en la persona que trabaja): los efectos pueden ser positivos (adquisición y desarrollo de competencias) o negativos (degradación del estado de salud) y se aprecian a corto plazo (dolores agudos, golpes, etc.), o medio-largo plazo (nuevas habilidades, trastornos musculoesqueléticos, trastornos psicológicos, etc.).
- Efectos (en la organización): los resultados también pueden ser positivos o negativos y se aprecian a corto, medio o largo plazo. Acercamiento o alejamiento de los objetivos de la organización, nivel de producción, errores, quejas, calidad de la producción o del servicio, eficacia, eficiencia y efectividad del trabajo, etc.

Es así como finalmente los factores determinantes propuestos por Sebastián permitirán identificar causas y efectos que se generan actualmente dentro de la institución durante el desarrollo de las comunicaciones internas, ya sea, desde el punto de vista de los funcionarios, así como desde el punto de vista de la organización y su funcionamiento.

## **Capítulo 4: Metodologías de investigación**

En el presente capítulo se abordarán las principales metodologías de investigación que se utilizaron en el marco de la realización de este proyecto orientado a fortalecer los mecanismos de comunicación al interior del establecimiento “Corporación Educacional Instituto San Pedro (CEISP)”. Así, este proyecto de tesis aborda la siguiente pregunta de investigación:

*¿Cuáles serían los procedimientos, reglas o sistemas que permitirían el fortalecimiento de los mecanismos de comunicación institucional al interior del establecimiento educativo CEISP?*

Para responder a esta interrogante, este proyecto exploró y analizó las prácticas comunicativas que actualmente se llevan a cabo en el establecimiento mediante enfoques de investigación mixto, en el que se combinaron las metodologías cualitativas y cuantitativas respectivamente. Con el análisis de la información levantada, fue posible obtener una visión holística, rigurosa y válida de los procesos comunicacionales del establecimiento, lo que permitió, posteriormente, hacerse una perspectiva general sobre el desarrollo de las mismas al interior del CEISP.

### **4.1. Población de estudio**

Como anteriormente se ha mencionado, la meta principal de este estudio tiene relación en fortalecer y mejorar las comunicaciones organizacionales del establecimiento educacional CEISP. Para lograr este objetivo, se ha recurrido a una investigación que busco hacer partícipe a la misma población de funcionarios del establecimiento educacional, y que, en general, ascienden a 96 personas. En ese sentido, una proporción de estos funcionarios aportaron en brindar información relevante sobre el tema central de investigación a través de la aplicación de ciertas técnicas de indagación cualitativa e interpretación cuantitativa, las cuales, posteriormente serán mencionadas en este informe.

### **4.2. Metodología de investigación mixta**

El enfoque de investigación mixto se configura como una de las principales metodologías de indagación para el desarrollo de este proyecto. Su utilización se justifica basándonos en el objetivo principal de comprender las causas y consecuencias fundamentales que sugieren un desarrollo deficiente de las comunicaciones al interior del colegio CEISP, y que, actualmente, demuestran no favorecer el desempeño individual de los funcionarios de la institución.

Como definición, este enfoque de investigación “*representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio*” (Sampieri *et al*, 2010, citando a Hernández - Sampieri y Mendoza, 2008). Es así que, mediante la aplicación de esta metodología, según Sampieri *et al* (2010) citando a Newman *et al.* (2002), se logra una percepción de la investigación más “*integral, completa y holística*” (pág.537).

Así, este proyecto utilizó un diseño secuencial de investigación, en el cual, en una primera etapa, se recurre a la recopilación de hallazgos mediante la aplicación de ciertas técnicas cualitativas. La utilización de este conjunto de técnicas aportó al objetivo de entender y comprender en mayor profundidad los sistemas, flujos y barreras de comunicación inherentes que se encuentran al interior del establecimiento educacional basándose en las percepciones subjetivas que tengan los mismos funcionarios de la institución. Por otro lado, esta investigación se complementa con una segunda fase netamente cuantitativa, la cual, aportó en la comprensión de hallazgos, generalización de resultados, y, finalmente, el respaldo de recomendaciones.

#### **4.2.1. Enfoque de indagación cualitativo**

Como anteriormente se ha explicado, el enfoque cualitativo asumió una mayor relevancia en la primera etapa de recolección de información. En ese sentido, Sampieri *et al.* (2010) sitúan este enfoque como “*una especie de plan de exploración (entendimiento emergente), que resulta apropiado cuando el investigador se interesa en el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado*” (Sampieri *et al.*, 2010: 364). Así, durante el desarrollo de esta etapa se logró hacer uso de tres técnicas principales para la pesquisa y comprensión de la situación comunicacional al interior del establecimiento educacional: la revisión documental, realización de entrevistas semiestructuradas, y, finalmente, la aplicación de cuestionarios online. Estas técnicas indagatorias se detallarán a continuación.

#### **4.2.1.1 Técnicas para la recolección de datos**

##### **4.2.1.1.1 Revisión documental**

Para obtener una comprensión más profunda sobre los temas relacionados a la comunicación organizacional interna, la primera técnica de indagación se concentró en la revisión de literatura y bibliografía relacionada al tema. En ese sentido, la revisión de estos estudios resultó invaluable al momento de esclarecer y proporcionar una visión inicial de los conocimientos y prácticas comunicacionales que se han llevado a cabo en diversas instituciones y organizaciones, lo cual, al mismo tiempo, permitió asociar y asimilar los fenómenos de comunicación a la realidad práctica que se vive al interior de recintos educacionales. De igual manera, esta revisión literaria permitió comprender de mejor manera aquellos conceptos que posteriormente se evaluarían y medirían en diversas técnicas de indagación exploratoria, por lo que su entendimiento resultó ser de vital importancia para la elaboración de estas mismas.

Complementariamente, la revisión documental de aquellas informaciones y datos prescritos por el colegio aportaron otro insumo invaluable para la elaboración de este informe. En particular, la revisión de la página web del colegio y datos asociados a la planilla de funcionarios aportaron de manera significativa al momento de contextualizar la situación interna de la institución, identificar posibles brechas comunicacionales, comparar hallazgos, y, finalmente, elaborar una serie de recomendaciones comunicacionales para la institución.

##### **4.2.1.1.2. Entrevista semiestructurada**

Como segunda técnica de indagación cualitativa se realizaron una serie de entrevistas semiestructuradas de diseño propio y “*abiertas en profundidad*” (Domínguez, K. L., 2019) a cuatro directivos principales del CEISP, correspondientes a los cargos de: sostenedora del CEISP, directora del establecimiento, jefa de unidad técnico – pedagógica e inspector general. Estas personas que cumplen importantes roles en cuanto a la coordinación de actividades, transferencia y recepción de información en las áreas pedagógicas y administrativas, fueron capaces de entregar una información auténtica y contextualizada sobre la realidad comunicacional del establecimiento educacional.

Dichas entrevistas se realizaron de manera individual y directamente en el contexto de trabajo de los funcionarios del establecimiento en un tiempo aproximado de 25 minutos por persona. Así, en dicho tiempo, esta técnica de investigación tuvo el objetivo de indagar sobre seis

temáticas principales: 1. Caracterización del funcionario; 2. Medios y mecanismos de traspaso de información formal e informal al interior del colegio (*véase página 13 y 15 para los temas de comunicación formal e informal*); 3. Predominio y uso de comunicaciones formales e informales; 4. Impacto de las comunicaciones internas; 5. Sugerencias de mejoramiento para los canales y medios de comunicación; 6. Tipo de comunicación ascendente, descendente y horizontal (*véase página 13 y 14 para los temas de tipos de comunicación*). Una explicación en mayor profundidad sobre los puntos que contempla la entrevista semiestructurada es posible visualizarlo en el [anexo N°4](#) de este informe. De igual manera, la estructura principal de preguntas de la entrevista se presenta en el [anexo N°5](#).

#### **4.2.1.1.3 Cuestionario online**

Finalmente, para complementar los resultados indagatorios obtenidos desde la realización de las entrevistas semiestructuradas, como última técnica de indagación se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario online de carácter anónimo y voluntario a todos los funcionarios del colegio. Este cuestionario (cuyo envío se realizó el 5 de junio de 2023 mediante la extensión de una invitación vía correo electrónico directamente desde la sostenedora del establecimiento educacional), tenía el propósito de recopilar información relacionada con medir y comprender la situación comunicacional al interior del CEISP en base a cuatro secciones principales: 1. Caracterización de los funcionarios; 2. Herramientas y medios de comunicación internos; 3. Cuestionario de comunicación organizacional (Portugal, 2005); 4. Recomendaciones y opiniones personales.

En cuanto a incluir dentro de este cuestionario online la aplicación de la herramienta propuesta por el autor Portugal (2005), es importante mencionar que esta decisión fue basada en la necesidad de integrar un instrumento indagatorio que fuera capaz de medir el nivel de satisfacción percibido por los funcionarios sobre los diferentes tipos de comunicación institucional, es decir, comunicación ascendente, descendente y horizontal. Si bien este cuestionario de comunicación organizacional no se encuentra validado a nivel nacional, la utilización que diversos autores han dado a este instrumento al momento de comprender el desenvolvimiento de los niveles de comunicación en diferentes organizaciones latinoamericanas, demuestra su fiabilidad al momento de identificar brechas, y elaborar posteriores recomendaciones de solución y optimización comunicacional.

En cuanto a los detalles de la herramienta, a lo largo de este test es posible encontrar preguntas “*con escala estimativa conceptual de razón o proporción*” (Domínguez, K. L., 2019) cuyas

categorías de respuesta se definieron con base a una escala de Likert de la siguiente manera: 1. Nunca; 2. Ocasionalmente; 3. Algunas veces; 4. Frecuentemente; 5. Siempre. Así, tras contestar a 15 preguntas (en donde las primeras cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, las siguientes cinco la comunicación descendente y las últimas cinco preguntas la comunicación horizontal) es posible obtener una valoración de cada uno de los tipos de direcciones de comunicación en base a los siguientes rangos: 20 a 25 puntos para definir un tipo de comunicación adecuado; 15 a 19 para definir un tipo de comunicación medio; y, por último, 1 a 14 puntos para definir un tipo de comunicación inadecuado.

Tras sumar cada uno de los puntajes obtenidos individualmente para cada tipo de dirección comunicacional, es posible concluir un puntaje total que permita obtener el grado de eficiencia subjetiva que dicha persona tiene sobre la comunicación organizacional total dentro del establecimiento educacional. Para una mayor explicación y descripción de cada uno de los temas indagatorios que esta técnica incorpora, se recomienda visualizar el [anexo N.º6](#) de este informe. Por otro lado, para visualizar la estructura principal de preguntas que el cuestionarios incorpora, se recomienda ver el [anexo N.º7](#).

Como último aspecto relevante a mencionar sobre esta técnica de investigación, dado que esta se definió en base a una participación voluntaria, no fue posible asegurar la completa disponibilidad y participación del universo de funcionarios pertenecientes al CEISP. Sin embargo, al considerar la cantidad total de funcionarios en 96 personas, un intervalo de confianza del 95% , y, por último, un margen de error de 10% (lo cual resulta adecuado para tamaños de población pequeños), es posible concluir que un tamaño de muestra óptimo de respuestas para demostrar la significatividad del estudio representaría ser de un mínimo de 49 personas (dicho resultado y formula asociada a este cálculo ha sido posible extraerlo de la página web de la plataforma [SurveyMonkey](#)), lo cual, se ha asemejado notablemente a lo obtenido y presentado en la sección de resultados.

#### **4.2.2 Análisis de datos cuantitativos**

Considerando que el anterior análisis de contenido cualitativo (derivado de entrevistas a directivos y cuestionarios a funcionarios) permitió una mayor comprensión de las percepciones y experiencias comunicacionales presentes al interior del establecimiento educacional, a continuación, se hizo relevante complementar la investigación con una segunda fase que ayudará a explicar los resultados extraídos desde la primera parte (Sampieri et al., 2010: 540).



Es así que, en el contexto de este proyecto, el análisis de contenido de la información recopilada permite estructurar la información para su posterior tratamiento cuantitativo de datos en relación con la distribución de los datos poblacionales; contrastar el nivel de satisfacción que tienen los funcionarios sobre los diferentes niveles de comunicación dentro del establecimiento (ascendente, descendente, horizontal); y, finalmente, estimar el grado de eficiencia percibida por los participantes del estudio sobre el uso de dispositivos, medios y procedimientos de comunicación organizacional. Para realizar la cuantificación de los anteriores temas, este proyecto aplico distintas técnicas estadísticas, las cuales, son presentadas a continuación.

#### **4.2.2.1 Análisis Estadístico de la información recopilada**

##### **4.2.2.1.1. Tablas y gráficas de frecuencia**

Según Alvarado Valencia, Jorge Andrés & Juan José Obagi Araújo, (2008), “*una primera técnica utilizada para el análisis de una masa estadística es la agrupación o conteo de las ocurrencias del valor de una variable*” (pág.19). Así, el uso de gráficas resultó ser un técnica idónea al momento de generar una representación visual de la cantidad de respuestas asociadas a variables descriptivas como: género, edad y antigüedad laboral.

Además, el uso de tablas resulto ser fundamental al momento de visualizar las frecuencias porcentuales de respuestas que se extrajeron desde la aplicación del cuestionario de comunicación organizacional de Portugal (2005). Al obtener la frecuencia de respuestas en cada una de las quince preguntas que este cuestionario contempla, fue posible realizar una serie de conclusiones sobre el desarrollo y satisfacción que se percibe sobre los diversos niveles de comunicación presentes en el establecimiento educacional.

##### **4.2.2.1.2. Estadígrafos**

Para el análisis de los resultados se utilizaron distintos estadígrafos (Alvarado Valencia, Jorge Andrés; Juan José Obagi Araújo, 2008: 26). Entre estos, es posible encontrar estadígrafos de tendencia central (medias aritméticas y mediana) y estadígrafos de dispersión (como es el caso de desviación estándar) para la obtención de valores centrales y la medición de heterogeneidad de variables representativas como lo son la edad y la antigüedad de los participantes del cuestionario.

#### **4.2.2.1.3. Medias ponderadas**

Adicionalmente, para la sección del cuestionario online que identifica las preferencias en cuanto a los distintos canales de comunicación institucional, se llevó a cabo un análisis de medias ponderadas. Esta medida, según Freund, J. E. & Simón, G.A., (1994), promediará el grado de importancia pertinente a cada canal comunicacional asignando pesos o valores relativos a cada uno de estos (pág.43). En ese sentido, para definir el grado de relevancia que se ha obtenido para cada uno de los canal comunicacionales evaluados, se realizó una clasificación Likert con base a una escala estimativa entre el 1 al 7, donde los valores se definieron como: 1. “Muy ineficaz”; 2. “Muy malo”; 3. “Malo”; 4. “Regular”; 5. “Bueno”; 6. “Muy eficaz”; 7. “Excelente”.

#### **4.3. Herramientas de soporte**

El uso de ciertas herramientas de soporte durante el transcurso de una investigación cualitativa (o cuantitativa) es de suma importancia, ya que con ellas se permite mejorar la calidad y confiabilidad de los datos recolectados durante la investigación, así como facilitar el proceso de análisis y la presentación de resultados. En este caso en particular, durante el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas se destacó el uso de una grabadora de voz que permitió obtener un registro preciso y fiel de las respuestas extraídas desde los participantes entrevistados, evitando así, errores de transcripción manual. De igual manera, el uso de notas durante el desarrollo de estas instancias permitió registrar puntos relevantes, enriqueciendo así el análisis y brindando una mayor profundidad y contexto a los hallazgos.

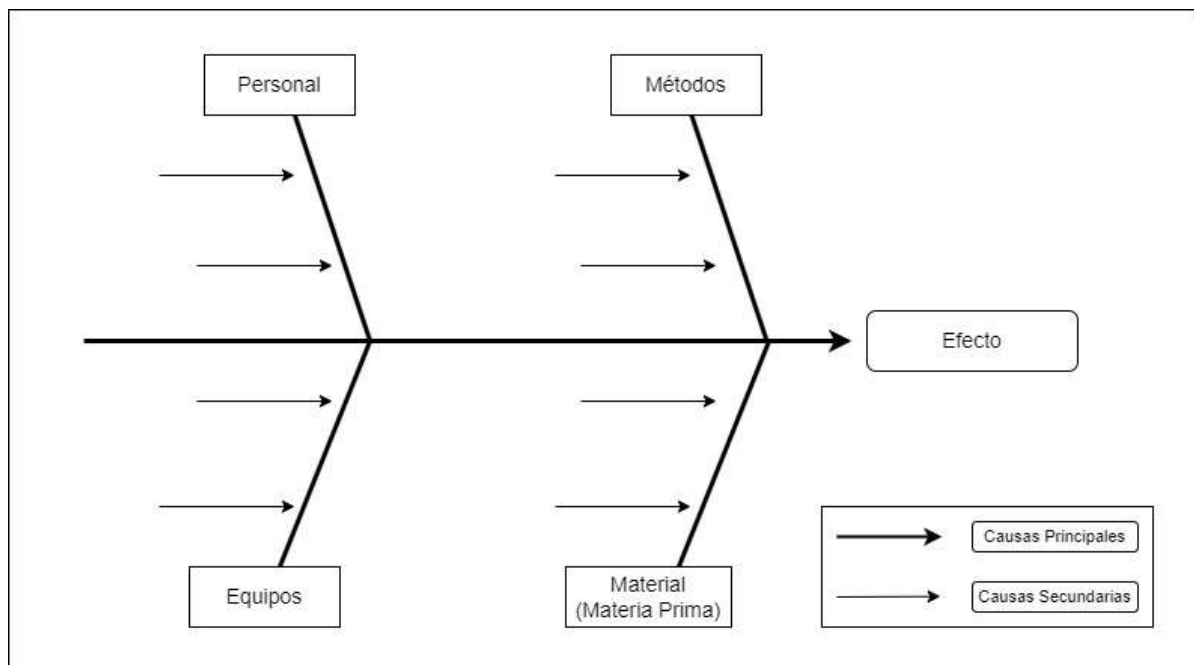
#### **4.4. Diagnóstico Ergonómico**

Una vez finalizada la etapa de recolección de hallazgos, la información obtenida desde los procesos de indagación anteriormente presentados requirió ser sistematizada de tal manera que permitiera la fácil comprensión del problema de estudio, para así, realizar una *“interpretación de la realidad tal cual se desarrolla, con sus ventajas y desventajas, sus puntos fuertes y débiles”* (Sebastián M. L., 2016, citando a Criado y Vázquez, 1999: 90). Así, complementariamente a la definición de *“factores determinantes internos y externos”* propuestos por el autor Sebastián, esta investigación presentó un mapeo visual de la situación que desencadena la percepción general de una deficiente comunicación organizacional a través de la aplicación del diagrama de causa y efecto de Ishikawa, el cual, según menciona Alapont P. (2020), *“trata de plasmar en una representación gráfica las múltiples relaciones*

causa – efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso” o problema de estudio.

En cuanto a esta herramienta de diagnóstico, al diagrama de la espina de pescado de Ishikawa permitió situar el problema de estudio mediante la explicación de ciertas variables causales asociados directamente al funcionamiento de la organización. Así, entre estas variables explicativas organizacionales es posible encontrar: el personal (mano de obra), los métodos, los equipos y, finalmente, los materiales (Materia prima). La adaptación del diagrama de Ishikawa que se ha utilizado durante el transcurso de esta investigación se presenta continuación en la siguiente figura.

**Figura 4.1:** Diagrama de causa y efecto de Ishikawa



**Fuente:** Adaptado a partir de Varo, J., Renau Piqueras, J. J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria*

## **Capítulo 5: Resultados**

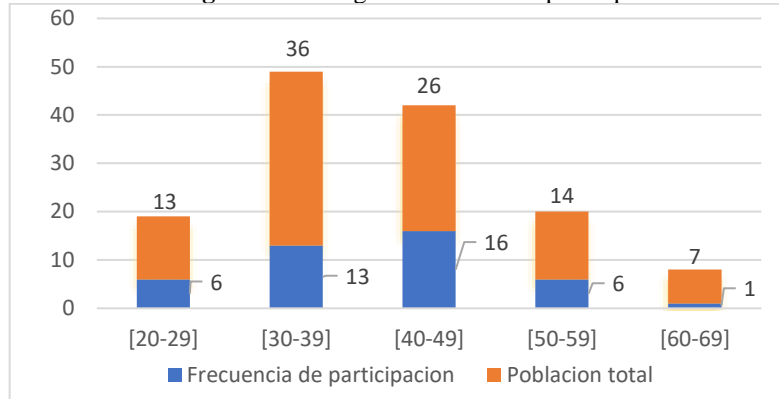
La presente sección se adentra en el análisis de los principales resultados obtenidos desde la aplicación de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios online. Como anteriormente se ha mencionado, estas técnicas de indagación presentaban como objetivo principal el identificar y exponer hallazgos en relación a los siguientes aspectos comunicacionales: a) caracterización de funcionarios; b) satisfacción sobre el uso y funcionalidad de ciertas herramientas o procedimientos de comunicación interna; c) percepción sobre desarrollo de los distintos tipos de comunicación interna (formal e informal); d) identificación de barreras de comunicación al interior del establecimiento educacional; e) satisfacción sobre distintos niveles de comunicación organizacional (descendente, ascendente y horizontal). Cada uno de estos tópicos se resuelven a continuación.

### **5.1. Caracterización de funcionarios participantes**

En lo que se refiere a la muestra de funcionarios que respondió el cuestionario online durante el periodo de recolección (hasta el 25 de junio de 2023), se logró una muestra de 42 funcionarios (que representa el 43,8% de la población total). Este valor, resulto ser próximo al óptimo de 49 respuestas recomendadas para brindar mayor confianza en la representatividad de los resultados del estudio. De los participantes, el 73,8% se identificó con el género femenino (31 respuestas) y el 26,9% con el género masculino (11 respuestas), lo cual, representa ser aproximadamente similar a la proporción de géneros existente hoy en día en la comunidad de funcionarios del CEISP donde el 75% son mujeres (72 profesionales) y 25% son hombres (24 profesionales).

En cuanto al rango de edad de los participantes del cuestionario, estos oscilaban entre los 25 y 61 años, con un promedio de 41 años y una desviación estándar de 9.64, lo cual, implica que hay funcionarios encuestados con edades considerablemente mayores y menores que el valor de la media. Por otro lado, al comparar los rangos de edad de los participantes del cuestionario con los funcionarios totales del establecimiento, fue posible constatar que la participación es mayoritariamente proporcional, sobre todo, para aquellos funcionarios que se encuentran entre los rangos de 30-39 años y 40-49 años, los cuales, además, representan ser aquellos segmentos de funcionarios que presentaron tener una mayor participación sobre el instrumento. Un resumen de la participación sobre la base de las edades de los funcionarios se resume en el gráfico de columnas presentado a continuación.

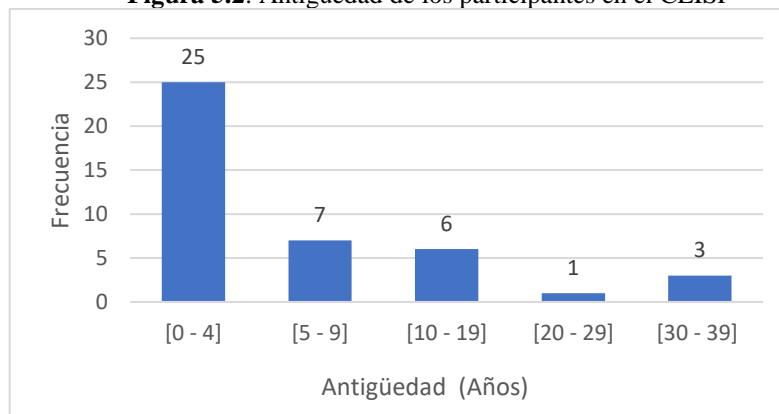
**Figura 5.1:** Rango de edad de los participantes



**Fuente:** Elaboración propia

Finalmente, en cuanto a la antigüedad que los participantes llevan ejerciendo labores al interior del establecimiento se visualiza una amplia variabilidad, aunque, en definitiva, fue posible evidenciar que la gran mayoría corresponden a personas con una antigüedad que oscila entre 3 meses a 4 años.

**Figura 5.2:** Antigüedad de los participantes en el CEISP



**Fuente:** Elaboración propia

Así, basándose en el tamaño de la muestra y sus características en cuanto a género y edades, es posible inferir que los resultados de este estudio son representativos de la situación comunicacional al interior del establecimiento educacional CEISP, por lo tanto, se espera que las recomendaciones que se realizan en base a ellos logren subsanar las brechas comunicacionales que una gran parte de la comunidad de funcionarios percibe que existen actualmente.

## **5.2. Modalidad de comunicación formal utilizada por los funcionarios del CEISP**

El análisis de las entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos del colegio, permitió identificar que se utilizan cuatro canales principales para la transmisión de información formal

al interior de la institución: correo electrónico, reuniones formales, conversaciones personales y radio institucional. Cada uno de estos canales mencionados por cada uno de los entrevistados se presenta en la siguiente tabla 5.1 en compañía de verbalizaciones explícitas de cómo estos perciben su funcionamiento en el establecimiento.

**Tabla 5.1:** ¿Qué medios se utilizan para transmitir la información formal entre los funcionarios?

| <b>Respuesta</b>  | <b>Opinión</b>   |
|---|--|
| <b>Primer administrador entrevistado</b>                            |  |
| Correo electrónico  | (1.1) <i>“el correo, lo más utilizado”; “Asistentes de la educación no tiene el hábito de estar revisando correo”; “se debe mejorar el hábito de usar el correo”</i>   |
| Reuniones   | (1.2) <i>“es una buena instancia porque nos coordinamos con las actividades que han pasado, lo que está por venir, hacemos evaluaciones (...); “lamentablemente no siempre tenemos buenos resultados. Una porque están pendientes de otras cosas, no ponen atención (...)”</i> |
| Radio Institucional   | (1.3) <i>“es lo más rápido que tenemos para comunicarnos”</i>  |
| <b>Segundo administrador entrevistado</b>                           |  |
| A través de correo electrónico                                      | (2.1.) <i>“todos tenemos correo institucional”; “hay que tener cultura del uso del correo como medio formal”</i>   |
| Cara a cara   | (2.5.) <i>“Por la rapidez, a veces uno sale a buscar a alguien”</i>  |
| <b>Tercer administrador entrevistado</b>                            |  |
| Correo electrónico  | (3.1.) <i>“El correo electrónico es el medio formal”; “Es lo más efectivo”.</i>  |
| Reuniones de manera personal  | (3.2.) <i>“nos reunimos en el equipo directivo o el equipo de gestión”; “ocurre (...) que de repente, por situaciones emergentes, tenemos que mover las reuniones”</i>   |
| Radio Institucional   | (3.3.) <i>“todo lo que comunicamos a través de la radio es formal”; “herramienta de contacto diario”; “la radio es fundamental (...) funciona mucho más”.</i>  |
| <b>Cuarto administrador entrevistado</b>                            |  |
| Correo electrónico  | (4.1.) <i>“Tremenda herramienta que además te deja respaldo”; “lo más efectivo”; “No hay cultura si de ocupar el correo”</i>   |
| Reuniones formales; Reuniones semanales y (...) reuniones mensuales | (4.2.) <i>“Creo que las reuniones son también fundamentales”; “Si es cada cierto tiempo, creo que es (...) super eficiente”; “lo más efectivo”; “Para mantener la comunicación, la cercanía. Disminuye la ansiedad”</i>  |

**Fuente:** Elaboración propia

Desde la tabla, es posible visualizar que el uso de correo electrónico representa ser el medio formal más efectivo que los entrevistados comentan utilizar. Entre la información recopilada se menciona que el correo electrónico permite mantener un respaldo de la información, y, al mismo tiempo, hacer llegar información relevante a todos los funcionarios del colegio, facilitando así, la exigencia de resultados. Sin embargo, entre los hallazgos es posible darse cuenta de que aún existen brechas en cuanto a la implementación de este medio de comunicación en la institución, ya que, como se expresa en los *comentarios 1.1, 2.1 y 4.1* de

la tabla anterior, aún se requiere establecer una “*cultura del correo*” que permita su mayor frecuencia de uso entre la totalidad de funcionarios del establecimiento.

Las reuniones formales constituyen otro medio de comunicación altamente valorado por tres de los cuatro directivos entrevistados. Estas instancias son celebradas de manera recurrente entre funcionarios del establecimiento y, en ellas, se busca la coordinación de actividades, tratar temas administrativos, temas pedagógicos, entre otros. Sin embargo, entre algunas de las principales brechas comunicacionales identificadas sobre este medio formal se encuentra la postergación o anulación de las reuniones debido a eventos o situaciones emergentes que ocurren en el establecimiento de manera imprevista. Por otro lado, es posible identificar que, debido a las exigencias temporales, características personales y situaciones externas, algunos de los funcionarios que participan de estas instancias no apropien de manera óptima los comunicados que se transmiten, por lo cual, se identifica la existencia de una barrera explícita para el intercambio de información durante estas jornadas. Un ejemplo de esto se presenta en el *comentario 1.2* de la anterior tabla.

La radio institucional como medio formal de comunicación es igualmente referido por algunos de los entrevistados como un buen medio de comunicación institucional. Este implemento, según lo comentado en las entrevistas, se encuentra limitado solo para el uso de ciertos funcionarios del colegio, los cuales, corresponden a inspectores, auxiliares y personal administrativo. Entre los principales comunicados que se intercambian por este canal se encuentran la solución de conflictos emergentes, coordinación de trabajo y comunicados. Una característica particular que llama la atención de este medio de comunicación es lo expresado en el *comentario 1.3* de la anterior tabla 5.1, donde se resalta la rapidez con la que se pueden transferir los mensajes y comunicados al interior del establecimiento, siendo de mucha utilidad frente a situaciones emergentes dentro de la institución.

Conversar de manera personal representa ser el último medio de traspaso de información formal mencionado durante las entrevistas semiestructuradas. Para este caso en particular, debido a los roles que ejercen los directivos entrevistados del CEISP, se asumirá que en la mayoría de los casos estos establecen conversaciones con los diferentes funcionarios del establecimiento en tonos más formales de comunicación. Así, es posible indagar que esta forma de comunicación representa ser altamente efectiva debido a la rapidez con la que se logran comunicar las informaciones a diversos funcionarios del establecimiento independientemente de la situación laboral en que estos se encuentren. Otros de los beneficios

que los entrevistados otorgan a esta forma de comunicación tiene relación a la cercanía que promueve entre los funcionarios y la corta interrupción que se genera sobre las actividades laborales que se estén desempeñando.

### 5.3 Modalidad de comunicación informal utilizada por los funcionarios del CEISP

Sobre los mecanismos de comunicación informal, es posible identificar el uso de tres canales principales: WhatsApp, llamadas telefónicas y redes sociales. Cada mención a estos mecanismos en conjunto con algunas de las verbalizaciones aportadas por los entrevistados se encuentra presentadas a continuación.

**Tabla 5.2:** ¿Qué medios se utilizan para transmitir la información informal entre los funcionarios?

| Respuesta  | Opinión   |
|--|---|
| <b>Primer administrador entrevistado</b>                                   |   |
| “WhatsApp con los profesores”  | (1.1.) “contestación de la información (...) se tergiversaba. Es como un medio más coloquial entre amistades”.          |
| <b>Segundo administrador entrevistado</b>                                  |   |
| “En algún momento el WhatsApp (...) sobre todo en el periodo de pandemia”. | (2.1.) “Se prestó para muchos malos entendidos”; “te mandan un mensaje a cualquier hora”; “para un colegio es complejo” |
| <b>Tercer administrador entrevistado</b>                                   |   |
| “WhatsApp”   | (3.1.) “ya no lo ocupamos como medio formal”; “todos los profesores que estaban en clase leían el WhatsApp”             |
| “Teléfono”   | (3.2.) “el teléfono sería lo más informal”  |
| <b>Cuarto administrador entrevistado</b>                                   |   |
| “Utilizaban comentarios de pasillo”  | (4.1.) “lo evaluó con un cero”  |
| “WhatsApp”   | (4.2.) “yo lo evaluaría con un tres”; “eventualmente, en una emergencia, WhatsApp te puede salvar”.                     |
| “Redes sociales”   | (4.3.) “Restringidos por el reglamento interno”   |

**Fuente:** Elaboración propia

Uno de los principales medios de comunicación informal mencionados por cada uno de los cuatro directivos tiene relación con el uso de la aplicación de WhatsApp. Sobre este mecanismo, es posible identificar (sobre la base de las verbalizaciones de todos los entrevistados) que la aplicación de mensajería no es apta para la mantención de comunicaciones al interior del establecimiento educacional, debido a que, por un lado, se pueden tergiversar y malinterpretar los comunicados y, por otro lado, puede interrumpir los procesos de aprendizaje de estudiantes al momento en que los docentes revisan la aplicación directamente desde sus celulares. Debido a estos temas, es posible concluir que el uso de WhatsApp se encuentra limitado solo para el uso personal de los funcionarios fuera de las actividades laborales y académicas que se lleven a cabo al frente de los estudiantes.

Al igual que en el caso de uno de los mecanismos de comunicación anterior, el uso de llamadas telefónicas se ve limitado solo para ciertas situaciones puntuales en el colegio. Según lo



comentado durante las entrevistas, este mecanismo solo es utilizado en momentos en que se presentan ciertas urgencias al interior del establecimiento, o bien, en algunos momentos en que no ha sido posible encontrar al funcionario que se necesita (sea docente o administrativo). Debido a lo anterior, este mecanismo se expresa como una alternativa informal fiable al momento de ubicar a cierta persona de manera rápida al interior del establecimiento, cuando algunos de los anteriores canales de comunicación formal no han dado resultado.

Por último, el traspaso de información mediante redes sociales y comentarios de pasillo se valora de una manera muy negativa debido a la incompleta información que se entrega y el esparcimiento de rumores no fundamentados que este medio genera entre los funcionarios. Tal es el caso que, actualmente, el uso de redes sociales se ha restringido totalmente en el colegio. Como prueba de ello, se presenta el anterior *comentario 4.3* definido en la tabla 5.2.

#### 5.4. Mecanismos de comunicación organizacional predominante

Finalmente, al consultarle a los principales administradores del establecimiento sobre la predominancia en la forma de brindar la comunicación organizacional, se extrae que la mayoría de ellos hace mención a que los medios de comunicación formal representan ser los principales mecanismos para el traspaso de información en el colegio. Prueba de esto, se representa en los siguientes comentarios extraídos desde las entrevistas semiestructuradas.

**Tabla 5.3:** ¿Cuál es el tipo de comunicación que actualmente predomina al interior del CEISP?

| Respuesta  |
|--|
| 1. “En el colegio, el correo” (formal)   |
| 2. “Nosotros ocupamos lo formal (...) pudimos hacer cumplir todas nuestras comunicaciones a lo formal” |
| 3. Sobre la comunicación informal, “Se ha restringido harto este tema”                                 |

**Fuente:** Elaboración propia

Siendo los mecanismos formales aquellos que se perciben de mayor predominancia al interior del establecimiento por parte de los directivos del CEISP, los siguientes resultados expuestos en la tabla 5.4 buscan corroborar si dichas preferencia son evaluadas de igual manera por la población total de funcionarios durante la realización de los cuestionarios online. En ese sentido, la siguiente tabla presentan las preferencias ponderadas que los diversos funcionarios del establecimiento respondieron en relación con la efectividad de los mismos canales de comunicación anteriormente mencionados. De igual manera, para brindar una mayor comprensión sobre las preferencias en canales de comunicación, este análisis ha sido realizado

en base a tres segmentos distintos de funcionarios: comunidad de funcionarios participantes del estudio (tendencia general), estamento de funcionarios administrativos y estamento de funcionarios pedagógicos. Dichos resultados se presentan a continuación.

**Tabla 5.4:** Preferencias sobre medios comunicacionales en base a medias ponderadas

| <i>Mecanismos comunicacionales</i> | <i>Tendencia General</i> | <i>Administradores</i> | <i>Pedagogos</i> |
|------------------------------------|--------------------------|------------------------|------------------|
| Correo electrónico                 | 5,69                     | 5,31                   | 5,86             |
| Conversaciones personales          | 5,48                     | 5,08                   | 5,66             |
| Reuniones formales                 | 5,36                     | 5                      | 5,52             |
| Llamadas telefónicas               | 4,21                     | 4,46                   | 4,1              |
| Radio institucional                | 4,79                     | 4,38                   | 4,97             |
| WhatsApp                           | 3,31                     | 3,62                   | 3,17             |

**Fuente:** Elaboración propia

Desde esta información es posible evidenciar que la utilización de correo electrónico, tener conversaciones personales y celebrar reuniones formales representan ser aquellos mecanismos de comunicación mejor valorados para el traspaso de información por parte de las diversas muestras de funcionarios analizadas. Así, con estos resultados es posible corroborar que la predominancia en el traspaso de información por medios formales es un punto de vista que es compartido por la mayor parte de los funcionarios participantes del estudio.

Siguiendo la secuencia de preferencias, es posible corroborar que el uso de la radio institucional y las llamadas telefónicas se valora en un nivel intermedio por los funcionarios de los distintos grupos, sin embargo, es posible establecer de manera concluyente que el uso de la aplicación de mensajería de WhatsApp resulta ser muy poco valorado en la institución tanto por los estamentos administrativos, pedagógicos y directivos del colegio. Debido a esto, es posible concluir que para la gestión educativa esta herramienta de mensajería resulta ser bastante ineficaz a la hora de intercambiar comunicados oficiales.

### **5.5. Barreras de comunicación identificadas en el CEISP**

El siguiente análisis tiene relación con el reconocimiento sistemático de algunas de las principales barreras comunicacionales mencionadas durante la aplicación de las entrevistas semiestructuradas. Así, de manera resumida, entre las principales barreras reconocidas se encuentran: a) barrera de *percepción selectiva*, b) barrera por *sobrecarga de información* y c) barrera por *status*. Algunos de los principales comentarios extraídos desde las entrevistas semiestructuradas que dan a conocer la existencia de estas barreras comunicacionales se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 5.5:** Barreras de la comunicación identificadas desde la entrevista

| <b>Respuesta</b>  |
|---|
| <b>1- Percepción selectiva</b>  |
| Durante reuniones, “ <i>la comunicación queda trabada porque los funcionarios te dicen: yo no escuche</i> ”; “ <i>están pendientes de otras cosas, no ponen atención</i> ”; “ <i>digamos, 100% concentrados</i> ” |
| <b>2- Barrera por sobrecarga de información</b>   |
| “ <i>es agotador, porque al final, hace que de los 100 correos que me lleguen, en realidad sean basura 80</i> ”; “ <i>Es importante que cada uno [principales directivos] se empoderen en su rol</i> ”.           |
| <b>3- Barrera por status</b>  |
| “ <i>No se atreven a hablarme</i> ”   |

**Fuente:** Elaboración propia

En referencia a la primera barrera comunicacional, se obtiene como hallazgo desde las entrevistas con los directivos del colegio que, en algunas ocasiones, los funcionarios del CEISP presentan una atención limitada hacia los comunicados e informaciones presentados durante las reuniones formales que se desarrollan tanto semanal como mensualmente dentro de la institución. Debido a este fenómeno, se percibe por parte de algunos de los administradores del colegio que los comunicados intercambiados durante estas instancias a menudo no son comprendidos y asimilados de manera correcta por parte de los funcionarios participantes. Así, esta situación comprende la existencia de una barrera de *percepción selectiva* por parte de los funcionarios, la cual, según Werther *et al* (2014) se presenta cuando “*los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales*”.

Por otro lado, en cuanto a la segunda barrera de comunicación identificada, Werther *et al* (2014) definen que “*cuando la información con la que tenemos que trabajar excede la capacidad de procesamiento de datos individual, se tiene como resultado una sobrecarga de información*”. Como ejemplo a esta situación, el segundo comentario en la tabla anterior define que del total de correos que le llegan al funcionario entrevistado, aproximadamente el 80% de estos corresponde a lo que Andrade H. (2005), denomina información chatarra, es decir, “*aquella que no satisface necesidades específicas, que interesa a pocas personas y que hace que los medios en general tengan una baja aceptación y credibilidad en la organización*”.

Por último, para Gasperin, R. (2005), la barrera de *status* se presenta generalmente cuando “*se está en puestos o situaciones que conllevan poder*” (pág.99). Como ejemplo a lo anterior, el comentario número tres brinda una comprensión de las dificultades o limitaciones que pueden presentar algunos funcionarios para conversar o discutir ciertos temas con los superiores del establecimiento educacional.

### 5.6. Niveles de comunicación organizacional en el establecimiento CEISP.

La presente sección tiene por objetivo dar a conocer los principales hallazgos derivados de las entrevistas semiestructuradas con relación a los distintos niveles comunicacionales (Ascendente, descendente y horizontal), así como los resultados obtenidos desde la aplicación del cuestionario de comunicación organizacional de Portugal (2005). En cuanto a los resultados de este último instrumento, luego de realizar un análisis individual a cada una de las respuestas se logró llegar a una conclusión generalizada sobre la percepción que los funcionarios tienen sobre el desarrollo de la comunicación organizacional interna en el establecimiento educacional. Así, siguiendo los criterios establecidos por el autor Portugal, los resultados del test indican que más de la mitad de los participantes considera que la comunicación organizacional en el establecimiento se desarrolla en un nivel adecuado (52,4%).

**Tabla 5.6:** Resultados generales, test de comunicación organizacional (Portugal, 2005)

| Comunicación Organizacional |            |                |            |
|-----------------------------|------------|----------------|------------|
| Puntajes                    | Categoría  | Resultados     |            |
|                             |            | Respuestas     | Porcentaje |
| 60 - 75 pts.                | Adecuada   | 22 encuestados | 52,38%     |
| 45 - 59 pts.                | Media      | 15 encuestados | 37,70%     |
| 01 - 44 pts.                | Inadecuada | 5 encuestados  | 11,90%     |

**Fuente:** Elaboración propia

Si bien la mayoría de los participantes tienen una visión positiva de la comunicación interna en el colegio, existe un porcentaje considerable que aún percibe ciertas deficiencias en este ámbito. Debido a esto, no dar tiempo a solucionar temas comunicacionales, así como descuidar ciertos procedimientos o métodos de comunicación en el colegio “*puede afectar a ciertas variables como, la moral, las actitudes, la productividad y la disposición de los colaboradores*” (Goldhaber, G., Garrido, F., & Putnam, L. 2022: 35). En ese sentido, con el objetivo de indagar en mayor profundidad sobre las causas subyacentes que expliquen estos resultados, las siguientes subsecciones especifican de una manera más detallada los hallazgos específicos que la aplicación del cuestionario de Portugal y las entrevistas semiestructuradas dieron a conocer.

### 5.6.1. Comunicación Ascendente

Con relación a los hallazgos extraídos desde la entrevistas, se obtiene que, a lo largo del tiempo, la administración del CEISP ha logrado canalizar las recomendaciones y opiniones de los funcionarios a través de tres formas principales: correo electrónico, sindicato y entrevistas personales. Sin embargo, es posible corroborar que una de las brechas que presenta esta canalización de información tiene relación con la existencia de una falta de feedback ascendente (desde funcionarios hacia jefaturas) sobre temas laborales y personales.

Para complementar la información extraída desde los directivos del CEISP, a continuación, se realiza un análisis exhaustivo de las preguntas N.º1 hasta la N.º5 desde el cuestionario de comunicación organizacional de Portugal, las cuales, revelaron información valiosa sobre la percepción que tiene los funcionarios sobre el tipo de comunicación ascendente del colegio. En la siguiente tabla 5.7, se resumen los principales resultados obtenidos.

**Tabla 5.7:** Frecuencias porcentuales de preguntas relacionadas con evaluar la comunicación ascendente

|   | <b>1<br/>Nunca</b> | <b>2<br/>Ocasionalmente</b> | <b>3<br/>Algunas veces</b> | <b>4<br/>Frecuentemente</b> | <b>5<br/>Siempre</b> |
|---|--------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| <b>Pregunta</b>   |                    |                             |                            |                             |                      |
| 1. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe/a?  | 0%                 | 2.4%                        | 9.5%                       | 26.2%                       | 61.9%                |
| 2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?                  | 4.8%               | 9,5%                        | 21,4%                      | 33,3%                       | 31%                  |
| 3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo? | 9,5%               | 2,4%                        | 26,2%                      | 28,6%                       | 33,3%                |
| 4. ¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que sus superiores le brindan?  | 2,4%               | 7,1%                        | 9,5%                       | 33,3%                       | 47,6%                |
| 5. ¿Tiene confianza con su jefe/a para poder hablar sobre problemas personales?                                 | 4,8%               | 21,4%                       | 23,8%                      | 19%                         | 31%                  |

**Fuente:** Elaboración propia

En general, se aprecia que la gran mayoría de los funcionarios participantes considera que sus jefaturas le brindan atención frente a cualquier eventualidad o consulta que les pueda surgir (88,1%). Sumado a ello, un aspecto relacionado y que llama favorablemente la atención, es el hecho de que un número mayoritario de los participantes reconocen que la jefatura se muestra disponible a dar una retroalimentación cada vez que les solicitan información.

En el mismo sentido, y en un plano de satisfacción más intermedio, cerca de dos tercios de los encuestados (64,3%) afirma que sus jefaturas toman en cuenta siempre, o de manera frecuente, los comentarios o sugerencias que les hacen llegar. Sin embargo, se puede destacar que alguno de los participantes considera que esta situación ocurre solo algunas veces

(21,4%), ocasionalmente (9,5%) o bien, nunca (4,8%). Así, con base a estos resultados, es fundamental que las jefaturas del CEISP continúen fortaleciendo los canales de retroalimentación y mejoren la comunicación ascendente para aprovechar plenamente el potencial de sus funcionarios, pues, según Werther, W. *et al.* (2014) al promover la participación de los empleados, estos “*adquieren un sentido de responsabilidad, de pertenencia, incluso, sobre las decisiones en que ha participado*” (p.310).

Por otro lado, un tema que denota importancia en cuanto a los resultados de este nivel comunicacional hace referencia a la confianza percibida que sienten los funcionarios para tratar temas laborales y personales con las jefaturas del CEISP. En relación con el tema de la confianza para tratar problemas laborales, pese a que un importante porcentaje de los participantes considera que sus jefaturas le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas relacionados con el trabajo de manera expedita (61,9%), existe un importante porcentaje de los encuestados que percibe que esta libertad o nivel de confianza no siempre está asegurada (26,2%), e incluso, existen personas que se muestra más bien reacios a plantear problemas a su jefatura (11,9%). Finalmente, desde la pregunta N.º5, que tiene relación con las confianzas que tienen los funcionarios para tratar temas personales directamente con sus jefaturas, se visualiza una notoria división. Al respecto, mientras un 50% de los participantes definen sentir confianza para hablar con su jefatura de problemas personales, casi la otra mitad de los encuestados siente que esto solamente ocurre algunas veces (23,8%), en ocasiones (21,4%), o bien, en ningún momento (4,8%).

### **5.6.2. Comunicación Descendente**

Sobre los principales hallazgos extraídos desde las entrevistas semiestructuradas en cuanto al nivel de comunicación descendente, se resalta el hecho de que las comunicaciones oficiales descienden a los funcionarios basándose en la jerarquía organizacional del establecimiento. Para el caso de este colegio, esta jerarquía comunicacional se define sobre la base de un conducto regular que se encuentra estipulado por el establecimiento, pero que, sin embargo, no se encuentra detallado y reconocido por los funcionarios del colegio sobre la base de un organigrama o disposición jerárquica.

Por otro lado, un tópico muy relacionado al tema anterior tiene relación con el área de comunicaciones dentro del colegio. En ese sentido, si bien al interior de la institución se reconoce e institucionaliza el cargo de “asistente de comunicación”, actualmente este cargo no se encuentra definido sobre la base de objetivos y responsabilidades concretas, lo cual, ha

provocado que las funciones de comunicación interna sean entendidas de manera ambigua y errónea por parte de los encargados de la institución. De igual manera, al no ser canalizadas estas responsabilidades sobre un mismo funcionario, se generan situaciones en que las funciones y exigencias comunicacionales deban ser llevadas a cabo por diferentes funcionarios del establecimiento, lo cual, debilita la gestión educacional que puedan estos mismos estar brindado.

Complementario a lo anterior, a continuación, se toman en consideración los resultados derivados del cuestionario de comunicación organizacional de Portugal, el cual, toma como evidencia la serie de respuestas extraídas desde las preguntas comprendidas entre la N.º6 a la N.º10.

**Tabla 5.8:** Frecuencias porcentuales de preguntas relacionadas con evaluar la comunicación descendente

|  | <b>1</b>     | <b>2</b>              | <b>3</b>             | <b>4</b>              | <b>5</b>       |
|--|--------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------|
|  | <b>Nunca</b> | <b>Ocasionalmente</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Frecuentemente</b> | <b>Siempre</b> |
| <b>Pregunta</b>  |              |                       |                      |                       |                |
| 6. ¿Recibe información de su jefe/a sobre su desempeño?                                    | 16,7%        | 14,3%                 | 26,2%                | 21,4%                 | 21,4%          |
| 7. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo? | 9,5%         | 7,1%                  | 26,2%                | 35,7%                 | 21,4%          |
| 8. ¿Cree que su jefe/a utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?              | 0%           | 2,4%                  | 4,8%                 | 28,6%                 | 64,3%          |
| 9. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe/a son claras?                                  | 0%           | 2,4%                  | 19%                  | 35,7%                 | 42,9%          |
| 10. ¿Su jefe/a le da información de manera oportuna?                                       | 7,1%         | 7,1%                  | 21,4%                | 35,7%                 | 28,6%          |

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados revelan que menos de la mitad de los encuestados (42,8%) percibe que sus superiores les brindan retroalimentación sobre el desempeño que estos presentan en el colegio. Por otro lado, se observa que un porcentaje considerable de los participantes (57,2%) opina que esta retroalimentación, de realizarse, se hace solo algunas veces (26,2%), ocasionalmente (14,3%), o bien, bajo ninguna situación (16,7%). Así, estos hallazgos indican la existencia de una oportunidad de mejorar la frecuencia y calidad en las retroalimentaciones que los funcionarios del CEISP reciben de sus superiores.

En relación con la cantidad de información que reciben para desempeñar sus labores, la mayoría de los participantes afirman recibir información necesaria para desempeñar eficientemente su trabajo diario (57,1%). No obstante, se identifican respuestas que indican que este flujo de información ocurre solo algunas veces (26,2%), ocasionalmente (7,1%), o bien, en ninguna ocasión (9,5%). Lo anterior podría sugerir que hay momentos en los que los

funcionarios del CEISP no se encuentran completamente informados sobre cómo realizar sus tareas de manera óptima, por ello, mejorar la consistencia y la efectividad de los flujos de información en el lugar de trabajo se presenta como una opción de mejora para el CEISP.

Otro aspecto destacable es el hecho de que prácticamente todos los encuestados (92,9%) perciben que sus superiores utilizan un lenguaje comprensible y fácil de entender al comunicarse directamente con ellos. Lo anterior coincide con la percepción de la mayoría de los participantes, quienes consideran que las instrucciones e informaciones que reciben de su jefatura se expresan de manera clara (78,6%). Lo anterior resulta fundamental, puesto que expresarse de manera clara tiene la capacidad de evitar malentendidos y asegurar que las instrucciones e informaciones sean transmitidas efectivamente. Todo esto contribuye favorablemente para reducir la ambigüedad y facilitar la ejecución efectiva de tareas y responsabilidades.

En contraste, si bien casi 2 de cada 3 funcionarios percibe que recibe información oportuna por parte de sus superiores (63,3%), un poco más de un tercio de los encuestados señalan que ha habido ocasiones en las que han faltado a la puntualidad y rapidez en que se entrega la información al interior del colegio (35,6%). Este es un aspecto en el que será necesario hacer recomendaciones organizacionales, puesto que promover una entrega oportuna de información permitirá contribuir a una mayor satisfacción y productividad de los funcionarios, así como a una mejor coordinación y fluidez en las actividades diarias de la institución.

### **5.6.3. Comunicación horizontal**

Finalmente, en cuanto al análisis extraído desde las entrevistas sobre la comunicación horizontal, es relevante mencionar que este nivel de comunicación se realiza mayoritariamente de manera personal (conversaciones personales) o a través de reuniones formales entre los funcionarios del establecimiento. Como se ha definido anteriormente, estos tipos de mecanismos de comunicación gozan de una alta valoración por parte de los funcionarios, por lo que es posible refutar la existencia de buen desarrollo en las comunicaciones a nivel horizontal dentro del establecimiento. Para complementar esta información, a continuación, se incorporan los resultados provenientes del cuestionario de comunicación organizacional de Portugal, el cual, finalmente, analiza las respuestas obtenidas desde la pregunta N.º11 hasta la N.º15.



**Tabla 5.9:** Frecuencias porcentuales de preguntas relacionadas con evaluar la comunicación horizontal

|  | <b>1<br/>Nunca</b> | <b>2<br/>Ocasionalmente</b> | <b>3<br/>Algunas veces</b> | <b>4<br/>Frecuentemente</b> | <b>5<br/>Siempre</b> |
|--|--------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| <b>Pregunta</b>  |                    |                             |                            |                             |                      |
| 11. ¿Existe un clima de confianza entre compañeros/as?   | 2,4%               | 4,8%                        | 9,5%                       | 31%                         | 52,4%                |
| 12. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros/as del mismo nivel para la solución de tareas y problemas? | 2,4%               | 4,8%                        | 14,3%                      | 35,7%                       | 42,9%                |
| 13. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros/as del mismo nivel es de manera abierta?                                  | 4,8%               | 4,8%                        | 11,9%                      | 28,6%                       | 50,0%                |
| 14. ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros/as del mismo nivel?  | 35,7%              | 19%                         | 19%                        | 14,3%                       | 11,9%                |
| 15. ¿El lenguaje que emplean sus compañeros/as del mismo nivel es claro?   | 0%                 | 0%                          | 9,52%                      | 26,2%                       | 64,3%                |

**Fuente:** Elaboración Propia

La tabla deja en evidencia que una amplia mayoría de los entrevistados (83,4%) considera que en el colegio se vive un ambiente de confianza entre los pares. Esta armonía igualmente es posible verla reflejada en el hecho que el 78,6% de los participantes cree que existe una integración y coordinación entre ellos para la búsqueda de soluciones a problemas emergentes en el colegio. De igual manera, desde los resultados es posible reconocer la existencia de una comunicación que se realiza en la mayoría de los casos de forma abierta (78,6%) y con un lenguaje claro (90,5%) entre los colegas.

Por último, nuevamente emergen resultados divididos en lo que se refiere a la confianza entre funcionarios. Sobre este tema, el 45,2% de los encuestados percibe que, en la mayoría de los casos (11,9%), con frecuencia (14,3%), o en ocasiones (19%), existen situaciones en las que se ocultan información relevante entre colegas del mismo nivel.

#### **5.6.4 Evaluación general sobre niveles de comunicación en el colegio CEISP**

A modo de conclusión para este apartado, a continuación, se analiza la variabilidad de respuestas individuales de los funcionarios encuestados en relación con los tipos de comunicación organizacional en el CEISP. Para esta evaluación, se emplean los rangos de satisfacción establecidos por Portugal (2005) que abordan la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

**Tabla 5.10:** Resultados individuales sobre niveles de comunicación

| <b>Nivel Comunicacional</b>    | <b>Puntajes</b> | <b>Categoría</b> | <b>Resultados</b> |                   |
|--------------------------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|
|                                |                 |                  | <b>Respuestas</b> | <b>Porcentaje</b> |
| <b>Comunicación Ascendente</b> | 25 - 20 pts.    | Adecuada         | 24 encuestados    | 57,10%            |
|                                | 19 - 15 pts.    | Media            | 11 encuestados    | 26,20%            |

|                                     |              |            |                |        |
|-------------------------------------|--------------|------------|----------------|--------|
|                                     | 14 - 01 pts. | Inadecuada | 7 encuestados  | 16,70% |
| <b>Comunicación<br/>Descendente</b> | 25 - 20 pts. | Adecuada   | 20 encuestados | 47,60% |
|                                     | 19 - 15 pts. | Media      | 17 encuestados | 40,50% |
|                                     | 14 - 01 pts. | Inadecuada | 5 encuestados  | 11,90% |
| <b>Comunicación<br/>Horizontal</b>  | 25 - 20 pts. | Adecuada   | 24 encuestados | 57,10% |
|                                     | 19 - 15 pts. | Media      | 13 encuestados | 31,00% |
|                                     | 14 - 01 pts. | Inadecuada | 5 encuestados  | 11,90% |

Fuente: Elaboración propia

Basándose en los resultados expuestos, es posible evidenciar que la mayoría de los participantes considera que la comunicación ascendente en el colegio se encuentra en un nivel adecuado (57,1%), mientras que otro grupo tiene una percepción intermedia (26,2%), y, finalmente, un último grupo la valora de manera inadecuada (16,7%). Así, estas respuestas y sus opiniones pueden resultar ser claros indicativos para el fortalecimiento y mejora de este tipo de comunicación.

Por otro lado, si bien la mayoría de los funcionarios define tener una percepción adecuada de la comunicación descendente en el colegio (47,6%), es importante señalar que existe un grupo importante de funcionarios que percibe este nivel comunicacional en un nivel intermedio (40,5%). De igual manera, la existencia de funcionarios que califican este nivel comunicacional en un nivel inadecuado (11,9%) representa ser un indicio concluyente para trabajar en la mejora de esta dirección comunicacional.

Finalmente, con la mayoría de los encuestados expresando una adecuada comunicación horizontal (57,1%), se concluye la existencia de una buena base de comunicación entre colegas del mismo nivel al interior del CEISP. Sin embargo, al igual que en los niveles comunicacionales anteriores, se identifican necesidades de mejora para este nivel debido a la cantidad de respuestas de nivel medio (31%) e inadecuado (11,9%).

## **Capítulo 6: Diagnóstico Ergonómico y Recomendaciones**

El presente capítulo tiene la finalidad de triangular los anteriores resultados con el propósito de realizar un diagnóstico detallado sobre cada uno de los tópicos comunicacionales que esta investigación aborda. Así, cada una de los temas presentados en esta sección permitirá fundamentar las posteriores recomendaciones comunicacionales que serán otorgadas a la institución educativa, dando lugar así, al cumplimiento del principal objetivo de este proyecto.

### **6.1 Diagnóstico Ergonómico sobre situación comunicación en el CEISP**

#### **6.1.1. Factores determinantes**

Mediante el *análisis ergonómico del trabajo* se permitió comprender e interpretar de manera conjunta los diferentes hallazgos aportados desde los enfoques de investigación mixtos. Es así que mediante este marco se logró definir algunos de los factores determinantes que explicarían de manera significativa las dificultades comunicacionales que el mismo personal y organización de la institución presentan, aportado así, una mirada desde ambos puntos de vista. Dichos determinantes se presentan a continuación.

##### **6.1.1.1. Determinantes internos (de la persona en el trabajo)**

En relación a los determinantes internos de los/as funcionarios/as, es posible identificar tres factores explicativos relacionados a las brechas comunicacionales: la edad, antigüedad laboral y malas experiencias laborales. En cuanto al primer factor, dado el hecho de que la mayoría de los funcionarios participantes del estudio se encuentran en el rango de edades de 30 a 49 años, sus preferencias comunicacionales podrían estar determinados por ciertos tipos de tecnologías y formas particulares de comunicación organizacional.

Por otro lado, la mayor parte de la población de estudio presento tener una antigüedad en la institución de 3 meses a 4 años en promedio, lo cual, representa ser un factor que podría influir en la familiaridad que tiene los funcionarios recientemente ingresados con los procesos comunicacionales existentes en el colegio. Finalmente, el daño a la credibilidad que algunos funcionarios han tenido con anteriores superiores del establecimiento (exsostenedores para ser más específico) puede resultar ser un factor que determina su comportamiento y reticencia a la comunicación abierta con los actuales mandantes del establecimiento.

### **6.1.1.2. Determinantes externos (de la organización)**

En cuanto a los determinantes externos de la organización, es posible identificar tres factores en concreto: niveles de comunicación organizacional, canales de comunicación y aspectos de estructura organizacional. En relación al primer factor, los resultados del cuestionario online de comunicación organizacional de Portugal permitieron concluir que la comunicación en el CEISP se desarrolla mayoritariamente de una manera positiva en cuanto a los tres niveles evaluados. Sin embargo, el leve margen que presentaron los resultados permite inferir que la inacción al fortalecimiento comunicacional podría determinar el surgimiento de una percepción desfavorable entre los funcionarios en el corto o mediano plazo.

Para los canales comunicacionales, si bien los resultados reflejan una notable preferencia sobre formatos de transmisión formal, esto no es posible verlo reflejado en la frecuencia de uso que se tiene sobre alguno de los mismos canales. Un ejemplo claro de lo anterior tiene relación con la falta de hábito que presentan los funcionarios por usar el principal y más valorado canal de comunicación de la institución, es decir, el correo electrónico.

En cuanto a estructura organizacional, la existencia de un organigrama desactualizado y una falta en la definición de responsabilidades representan ser factores que abren la posibilidad de generar confusiones en la distribución de tareas y en la toma de decisiones institucionales. Finalizando, se concluye que el inexistente otorgamiento de retroalimentaciones formales no incentiva la promoción de una mayor cohesión estamental entre los funcionarios y superiores de la institución.

### **6.1.1.3. Efectos (en la persona que trabaja)**

En cuanto a los efectos sobre los funcionarios, estos son posible de identificarlos de manera más visible durante el surgimiento de barreras comunicacionales, el uso de ciertos canales de comunicación y la definición de ciertos cargos. En primer lugar, es posible relacionar la sobrecarga de trabajo como un factor directo que incentiva la selectividad en la escucha de comunicados durante la realización de reuniones formales. De igual manera, la falta de competencias técnicas, la existencia de brechas generacionales o la falta de ánimos en los funcionarios pueden ser factores que afectan el poco hábito en el uso del canales de comunicación formales. Por último, la saturación de información que incide sobre ciertos funcionarios superiores del colegio puede representar ser un factor de estrés para los mismos, debido a que una abrumadora cantidad de información puede dificultar su capacidad de procesamiento y toma de decisiones. Esta situación igualmente denota una sobredependencia

en la toma de decisiones organizacionales, lo cual, significa que en vez distribuir la responsabilidad de la toma de decisiones de manera equitativa, solo un número limitado de personas están asumiendo papeles predominantes en este proceso.

Finalmente, la ambigüedad en cuanto a las responsabilidades y objetivos que debe tener el cargo de “asistente de comunicación” ha generado situaciones en las que los mismos funcionarios deben llevar a cabo ciertas exigencias comunicacionales que, en definitiva, no deberían de llevar a cabo según las funciones de su cargo. Así, esta situación suscita una mayor cantidad de trabajo para aquellos funcionarios que desempeñan roles directivos al interior del establecimiento, ya que, en general, estos profesionales suelen ser los que más cantidad de comunicados deben enviar a la comunidad interna y externa del CEISP.

#### **6.1.1.4. Efectos (en la organización)**

En cuanto a los efectos organizacionales, es posible evidenciar la existencia de una creciente falta de confianza en los procesos de comunicación descendente. Lo anterior puede tener su sustento en base a la baja (o nula) cantidad de retroalimentaciones o técnicas de evaluación de desempeño laboral que la institución realiza a sus diversos funcionarios, generando así, una carencia que impide ajustar sus procesos laborales y el surgimiento de competencias profesionales.

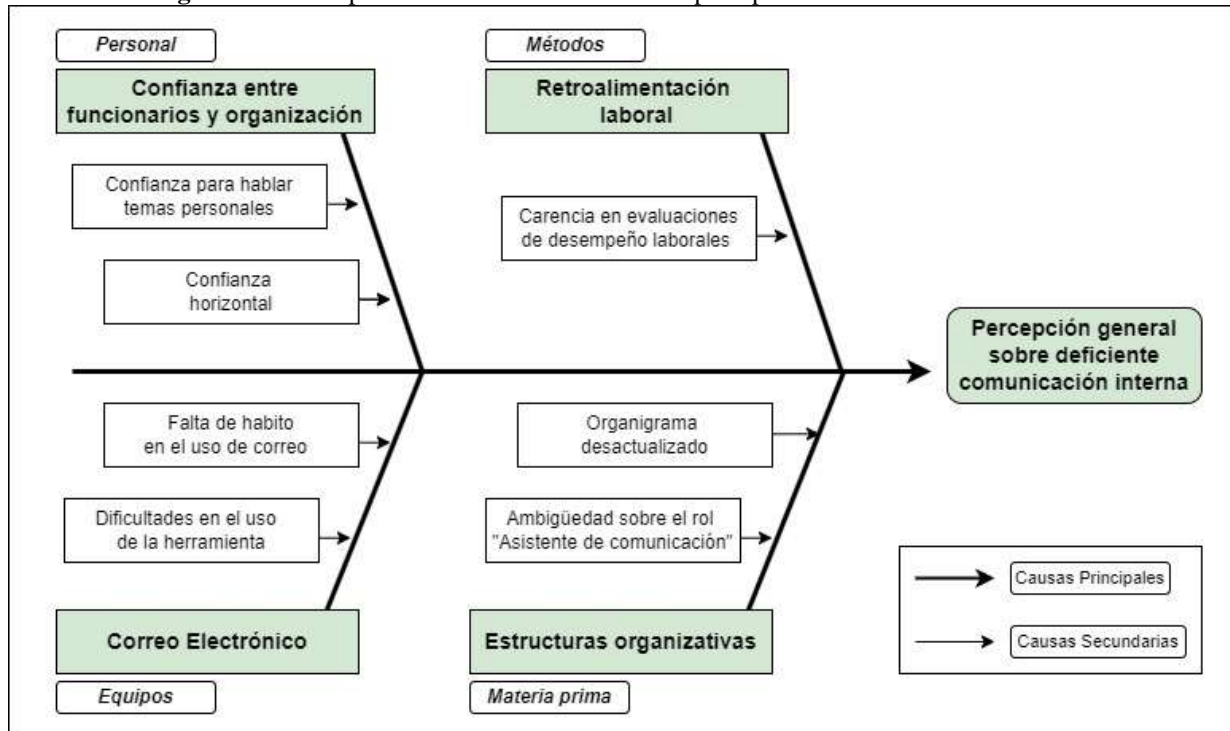
Finalmente, los tipos de comunicación ascendente y horizontal se visualizan con un buen desempeño. En cuanto al tipo ascendente, es posible indicar que los funcionarios valoran de manera positiva el trabajo realizado por jefaturas dentro del establecimiento, sin embargo, la falta de confianza e inhibición que los mismos pueden presentar con superiores al momento de entablar conversaciones sobre temas laborales y personales representa ser un tema al cual se le debe prestar una mayor atención. Por otro lado, el correcto desarrollo comunicacional horizontal identifica una fuerte cohesión entre funcionarios de un mismo nivel para la soluciones de problemas y la creación de un grato ambiente laboral, sin embargo, se deberá indagar en mayor profundidad las razones por las cuales aún existen ciertas reticencias al momento de compartir información entre estos mismos.

#### **6.1.2. Diagrama de Causa – efecto de Ishikawa**

Complementario al análisis anterior, el siguiente diagrama de causa – efecto de Ishikawa se presenta como una herramienta esencial al momento de visualizar algunas de las principales causas que demuestran las dificultades comunicacionales que el colegio CEISP presenta

actualmente. Dichas causas representaron ser las más significativas y explicativas al momento de responder a la interrogante: ¿Por qué en la institución educativa se percibe un ineficaz desempeño comunicacional? Los detalles de cada una de estas variables se presentan a continuación.

**Figura 6.1:** Principales causales de una deficiente percepción comunicacional en el CEISP.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de diagrama causa – efecto de Ishikawa.

En relación a la *variable causal asociada al personal*, los resultados indagatorios plantean la necesidad de profundizar en la comprensión de los factores que impiden fortalecer una mayor “*confianza entre los trabajadores y la organización*” (Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M., 2015) al momento de entablar conversaciones en cuanto a temas laborales y personales.

En cuanto a la confianza que presentan los funcionarios para tratar sus temas personales, fue posible demostrar que este tema es uno de los que mayormente fueron mencionados de forma preocupante por los diversos participantes del estudio durante la etapa de indagación exploratoria. La autora De Castro A., (2014) define que este tipo de comunicación más personal entre jefaturas y funcionarios es relevante, debido a que permite “*conocer de primera mano la postura de cada uno de los miembros del equipo, conocer sus fortalezas y debilidades (...) plantear lazos laborales más estrechos (...), mayor sentido de identidad con su labor y su empresa*” (pág.42), otorgando así, un mayor beneficio comunicacional para la institución. De igual manera, una mayor apertura para tratar temas personales permitirá desarrollar un

mecanismo de protección considerable frente a las eventualidades que estos mismos puedan estar experimentando tanto dentro como fuera de la institución, por lo cual, trabajar sobre esta brecha comunicacional resulta de vital importancia para promover mejores climas de trabajo al interior del colegio.

Por otro lado, y muy relacionado con el punto anterior, los resultados obtenidos sobre confianzas horizontales, o “*confianza entre los compañeros de equipo*” (Acosta, H. *et al*, 2015) demuestran que actualmente en el colegio existe la percepción de que ciertas informaciones se ocultan entre colegas del mismo nivel jerárquico, con lo cual, se ve directamente afectada la transparencia en el intercambio de información institucional. Este factor podría incidir a mediano o largo plazo en el nivel de camaradería que existe en la actualidad dentro de la institución, razón por la cual, se necesitará profundizar y actuar sobre este aspecto con el fin de resguardar ambientes de trabajo que propicien la colaboración, divulgación y promoción de la información.

Con relación a la *variable causal de métodos*, es posible definir que actualmente en la institución no se brinda una retroalimentación adecuada sobre el desempeño laboral que realizan los diversos funcionarios del establecimiento. Respecto a este tema, Casares, E. (2007) define que “*debido a que los empleados están invirtiendo una gran parte de su vida en sus empleos, necesitan saber cómo están desarrollando su labor. Es más, necesitan saberlo con bastante frecuencia, porque reconocen que el desempeño varía y que la única forma en que pueden hacer ajustes es conociendo cómo están desempeñándose en cada momento*”. Así, la carencia en la retroalimentación no solo limita la mejora continua de los empleados, sino que también impacta negativamente la eficacia global interna dentro del colegio en sus diferentes aspectos.

Por otro lado, en cuanto a la *variable causal relacionada con los equipos*, es posible identificar que en el colegio actualmente no existe un hábito entre los funcionarios por utilizar de manera frecuente el correo electrónico, la cual, se presenta como la principal herramienta de intercambio de información dentro de la institución. Si bien las causas de esta situación pueden estar vinculadas a factores como la falta de familiaridad con la herramienta o barreras generacionales, según señala Franganillo J. (2018) en todos los casos es posible denotar dificultades, las cuales, pueden estar asociados al procesamiento de enormes volúmenes de información, organización de mensajes, gestión de tareas y recuperación de información. Así, esta problemática puede derivar en una comunicación menos efectiva dentro de la institución,

debido a que se pierden oportunidades para una mejor colaboración y coordinación entre los equipos y funcionarios del colegio.

Finalmente, sobre la *variable causal de materia prima*, es posible evidenciar que actualmente el CEISP no cuenta con una estructura organizacional actualizada que refleje de mejor manera la organización de puestos y cargos dentro de la institución. Así, una desactualización en el organigrama puede influir de manera negativa al desarrollo comunicacional del colegio, debido a que, por un lado, produce confusiones al momento de reconocer cargos superiores e inferiores al interior del colegio, y, por otro lado, provoca una falta de claridad en las responsabilidades que cada funcionario debe realizar.

Relacionado a este tema, si bien al interior del CEISP se jerarquiza el puesto de asistente de comunicación como parte de un staff administrativo, es posible verificar que este cargo no se encuentra formalizado en cuanto a imprescindibles aspectos como lo son sus objetivos, responsabilidades y funciones. Como consecuencia directa a este punto, es posible asociar la promoción de ciertos factores de debilitamiento comunicacional dentro de la institución, como lo son el caso de la sobrecarga de labores comunicacionales a funcionarios y, por último, eventuales faltas de puntualidad y calidad de los comunicados.

## **6.2. Diagnóstico sobre medios y herramientas de comunicación formales e informales**

Tras los resultados, se logró llegar a la conclusión de que los medios de comunicación formales representan ser mejor valorados al interior del establecimiento (Correo electrónico, reuniones formales, conversaciones personales, radio institucional) en comparación a los mecanismos de comunicación informales (WhatsApp, llamadas telefónicas). Si bien el uso de estos últimos medios en el contexto pedagógico puede resultar complejo, es relevante mencionar que el tipo de comunicación informal puede presentar ventajas para el funcionamiento comunicacional de la institución. De Castro A. (2014), por ejemplo, define que la comunicación informal y sus canales de comunicación propios “*pueden ser positivos, porque ayudan a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado*” (pág. 19) de manera abierta y espontánea. Sin embargo, en contra parte, la autora define que, entre las desventajas, estos medios pueden ser negativos ya que propician el esparcimiento de rumores, chismes y cotilleos, lo cual, distorsiona la productividad, perjudicando a las personas y a la organización (De Castro A., 2014: 19).

Debido a lo anterior, el uso de estos medios de comunicación debe estar limitado solo a ciertas labores y actividades funcionales que permitan el beneficio de la gestión escolar, pues, según



De Castro, combinar formas de comunicación organizacional permite mejorar la eficiencia de la organización, al tiempo que mejora el ambiente laboral (De Castro, A., 2014: 44).

### **6.2.1. Correo electrónico**

En cuanto al primer medio formal, según Franganillo, J. (2018), “*debido a que el correo actúa como un conducto (es decir, un canal de distribución de varios tipos de información), resulta idóneo para ejercer funciones clave de la gestión de información personal (GIP), como gestión de tareas, contactos y documentos*”, razones por la cual, su funcionalidad se vuelve relevante en el contexto educacional.

Sin embargo, como bien se mencionaba anteriormente, esta alta valoración subjetiva que existe sobre la efectividad y funcionalidad del correo electrónico dentro del CEISP, resulta verse opacada debido a la baja frecuencia de uso que los mismos funcionarios del establecimiento prestan sobre este medio. Lo anterior resulta ser una razón suficiente para fomentarse en mayor medida el uso de esta herramienta al interior del establecimiento, ya sea, mediante la organización de capacitaciones personales (o capacitaciones grupales) en las cuales se oriente sobre la utilización del correo electrónico en distintos dispositivos móviles, favoreciendo así, una disminución en las brechas y dificultades técnicas que puedan generar la herramienta.

Complementariamente, como medida para fomentar la comunicación por correo al interior de la institución se recomienda tener en cuenta la calidad de los mensajes enviados. En ese sentido, los autores Goldhaber *et al.*, proponen que, al generar mensajes de mayor personalización se obtendrá entre los funcionarios una mayor credibilidad (Goldhaber *et al.*, 2022: 196), adhesión y recepción sobre los comunicados y acciones que se requieran. Añadiendo a lo anterior, los autores Almenara J. *et al.* respaldan el hecho de procurar un equilibrio entre aquellos mensajes enviados cuyo propósito sean asociados a tareas, mantenimientos y humanos (*véase página 10*), con lo cual, se favorece una cultura organizacional en que la utilización del correo electrónico como medio principal de información sea satisfactorio, útil y de interesante uso para todos los funcionarios del colegio.

### **6.2.2. Reuniones formales**

En lo que se refiere a la realización de reuniones formales, si bien pueden presentarse casos en que estas instancias sean postergadas por temas emergentes, se reconoce que su funcionalidad para coordinar, programar y conversar sobre diversas temáticas escolares

resulta fundamental para el trabajo de los funcionarios. Sin embargo, el desarrollo de estas instancias contempla ciertas ventajas y desventajas para la gestión educacional, las cuales, se vuelven importantes de mencionar.

En lo que se refiere a sus ventajas, De Castro define que las reuniones permiten fomentar en los funcionarios “*un fuerte sentimiento de pertenencia, con el que se estimula la creación de lazos y relaciones más fortalecidas entre los empleados y sus equipos de trabajo*”. De igual manera, estas instancias “*ayudan también a cimentar las relaciones de los empleados con sus jefes*” (De Castro A., 2014: 40), por lo que, para el fortalecimiento de confianzas verticales y horizontales, este mecanismo de comunicación resulta notablemente favorable. Ahora, en cuanto a las desventajas, la autora define que estas son más visibles en reuniones de larga duración, debido a lo cual, propone incrementar los esfuerzos en disminuir la duración de estas instancias, al mismo tiempo, en que se priorice su realización en fechas particulares que coincidan con el inicio de la semana laboral, o bien, con el término de la misma (De Castro, A., 2014: 40).

Por último, con la finalidad de cerciorarse de que cada uno de los comunicados sean apropiados y comprendidos de manera óptima por los funcionarios a lo largo de estas reuniones, se recomienda a la institución respaldar la información entregada durante estas instancias mediante la elaboración de actas (o minuta), las cuales, puedan ser enviadas vía correo electrónico posteriormente a la finalización de las reuniones informativas, permitiendo así, documentar de manera más ordenada y resumida cada uno de los puntos relevantes que se han desarrollado a lo largo de estas jornadas. De este modo, la implementación de este conjunto de recomendaciones posibilitará disminuir la desinformación e incompreensión de los comunicados que se generen durante estas instancias de vital importancia para el colegio.

### **6.2.3. Conversaciones personales**

En cuanto a las conversaciones personales, su alta valoración y eficiencia para transmitir los comunicados fue posible visualizarlo desde ambas técnicas de investigación (Cuestionario online y entrevistas semiestructuradas). En ese sentido, estos resultados son coherentes a lo expuesto por Goldhaber *et al* (2022), los cuales, definen que la comunicación personal “*siempre superará largamente en los índices de credibilidad a cualquier otro medio*” (p.44), pues, al darse de manera directa, se establece una conexión más sólida con la otra persona, se reducen las posibilidades de distorsionar los mensajes, y, finalmente, se transmiten los comunicados con una mayor rapidez.

Es así que la promoción de esta forma de comunicación representa ser un beneficio para todos los niveles de comunicación presentes en el colegio (ascendente, descendente y horizontal), ya que, según Andrade H., “*la comunicación interpersonal es, y seguramente seguirá siendo, la más importante de las categorías de la comunicación organizacional interna. Si falla la relación más elemental de todas, que es el cara a cara, la más sofisticada tecnología de la información servirá poco*” (Andrade H., 2005: 12) al momento de lograr un mejor desempeño comunicacional al interior de las instituciones.

#### **6.2.4. Radio institucional**

Si bien el uso de la radio institucional solo se encuentra limitado a ciertos profesionales del colegio (inspectores, auxiliares y personal administrativo), la alta valoración que ha sido expuesta por los funcionarios a través de la investigación es capaz de demostrar la efectividad y funcionalidad percibida que este canal comunicacional presenta al interior del CEISP. En ese sentido, Goldhaber *et al*, definen que los instrumentos más recomendados para una eficiente comunicación resultan ser justamente aquellos que provocan la acción y comportamiento de los funcionarios (Goldhaber *et al.*, 2022: 195), lo cual, se asimila notoriamente al objetivo inmediato de este implemento.

#### **6.2.5. Llamadas telefónicas**

Los hallazgos obtenidos en cuanto al uso de llamadas telefónicas lograron demostrar que este canal resulta ser medianamente eficiente para el traspaso de información al interior del CEISP. En cuanto a ello, este mecanismo representa ser el principal medio de comunicación informal al interior del colegio, debido a la rapidez en que se puede comunicar un mensaje cuando no es posible localizar a un funcionario dentro del establecimiento.

Sin embargo, al tomar en cuenta la perspectiva de un docente en aula, el recibir (o marcar) llamadas telefónicas durante la hora de clases puede resultar intrusivo e inapropiado para la concentración de los estudiantes, así como para la misma concentración del docente. En ese sentido, se puede definir que las llamadas telefónicas pueden afectar negativamente el entorno de aprendizaje y enseñanza en el aula, sin embargo, en cuanto a la gestión administrativa, este canal informal favorece la rapidez, espontaneidad y traspaso de los comunicados entre los funcionarios educacionales. Es así que resulta fundamental formalizar entre los miembros del colegio la importancia de mantener un equilibrio entre la comunicación a través de llamadas y el desarrollo de las actividades académicas.

### **6.2.6. WhatsApp**

En relación a WhatsApp, ya sea desde los resultados de las entrevistas semiestructuradas como desde el cuestionario online es posible demostrar que este medio de comunicación resulta ser poco efectivo al momento de transmitir comunicados al interior del CEISP. Entre las principales razones se encuentran: malas experiencias comunicacionales; tergiversación y malinterpretación de la información enviada; y, finalmente, interrupción de los procesos de enseñanza al momento en que el docente revisa la aplicación. En cuanto a este último punto, si consideramos que en el ámbito educacional se pueden otorgar enseñanzas a los estudiantes en base a diversas formas, el uso constante de aplicaciones telefónicas en el recinto educacional puede brindar un mal ejemplo a los escolares sobre los procesos de socialización y enseñanza adecuados. Debido a esto, es que el uso de WhatsApp en el establecimiento educacional debiera de verse formalmente limitado (al igual que las llamadas telefónicas) solo a ciertas circunstancias que sean previamente definidas y concientizadas por los funcionarios del establecimiento educacional, con el propósito, de no generar algunas de las afectaciones anteriormente mencionadas.

### **6.3. Diagnóstico sobre niveles de comunicación**

Tras evaluar los resultados obtenidos desde la aplicación del cuestionario de comunicación organizacional de Portugal (2005), fue posible concluir que el desarrollo de los distintos tipos de comunicaciones (ascendente, descendente y horizontal) se experimentan de una manera comunicacionalmente saludable al interior del CEISP. Sin embargo, basándose en los mismos resultados, es posible visualizar que aún existen grupos importantes de funcionarios que establecen que estos niveles de comunicación organizacionales aún requieren ser desarrollados de una manera más efectiva en ciertos ámbitos. Así, cada uno de estos factores comunicacionales (tanto positivos como negativos) serán discutidos a continuación.

#### **6.3.1. Diagnóstico sobre comunicación ascendente**

En primer lugar, al analizar las ventajas sobre el desarrollo de la comunicación ascendente fue posible descubrir la existencia de ciertas fortalezas asociadas a las funciones y actividades que ejercen los cargos superiores del CEISP. Entre las principales, es posible destacar la existencia de una disposición abierta y oportuna para atender dudas que puedan surgir entre los funcionarios respecto a ciertas actividades y comunicados que puedan ser de su importancia. Con ello, es posible demostrar las habilidades de escucha y apoyo como aspectos positivos de la gestión que realizan algunos de los superiores del CEISP, lo cual, según

Casares, estimula la generación de mensajes ascendentes por parte de los funcionarios, así como su futura participación sobre diversas situaciones y actividades que eventualmente requieran de su compromiso (Casares E., 2017).

Por otro lado, uno de los factores que ha presentado una satisfacción intermedia tiene relación con la proactividad que muestran las jefaturas del colegio frente a las recomendaciones y sugerencias que les hacen llegar los propios funcionarios y colaboradores de la institución. De esta manera, es posible concluir que aún se requiere construir un ambiente donde se valore y se dé respuesta a las voces de todos los miembros de la comunidad educativa de manera oportuna, fortaleciendo así, el desempeño en las comunicaciones ascendentes. Frente a esta situación, se sugiere a la institución implementar un sistema formal de retroalimentación y participación, en la cual, se incluyan canales de retroalimentación estructurados que garanticen la confidencialidad y anonimato del funcionario, fomentando así, una comunicación más abierta y honesta de los mismos. De igual manera, mantener a los funcionarios informados sobre las acciones tomadas como resultado de sus recomendaciones, logrará reforzar la confianza en el proceso de retroalimentación, así como su mayor participación, colaboración y reconocimiento de las contribuciones que los mismos tienen con el colegio.

Finalmente, los resultados exploratorios destacan la importancia de promover mayores niveles de confianza entre jefaturas y funcionarios del CEISP. Con respecto a esto, si bien se demuestra la existencia de cierta confianza y libertad por parte de los funcionarios para discutir problemas relacionados con el ámbito laboral, esta situación no es similar al momento de entablar ciertas conversaciones relacionadas con los problemas personales que estos mismos puedan estar viviendo. En ese sentido, se vuelve esencial que la misma dirección del establecimiento lidere y participe en procesos que brinden un mayor apoyo al bienestar personal de los funcionarios, ya sea, mediante un mayor respaldo psicológico-emocional de los mismo, o bien, mediante la creación de espacios de distensión que permitan un mayor intercambio de ideas y cercanía entre ellos.

### **6.3.2. Diagnóstico sobre comunicación descendente**

Similar al tipo de comunicación anterior, es posible concluir que la comunicación descendente es percibida en un adecuado nivel por la mayor parte los funcionarios participantes. Sin embargo, al igual que en el nivel comunicación anterior, es posible visualizar la existencia de

ciertos puntos favorables y desfavorables, que, al ser tomados en cuenta, promoverían un mejor desempeño y eficiencia en las comunicaciones descendentes de la institución.

En primer lugar, entre los puntos favorables se presenta el hecho de que las principales jefaturas del CEISP realizan un traspaso de información e instrucción bastante claro, utilizando en la gran mayoría de los casos, un lenguaje correcto y de fácil comprensión para los funcionarios del colegio. Con esto, es posible corroborar que el traspaso de instrucciones, tareas y responsabilidades por parte de las jefaturas del CEISP se realiza con una mínima ambigüedad, al tiempo, en que reducen los rumores y malos entendidos que los mismos comunicados pueden generar entre los funcionarios.

En relación al traspaso de información que se realiza desde estamentos superiores hacia estamentos inferiores del colegio, se lograron identificar necesidades de mejora en cuanto a la rapidez en que se transmiten los comunicados. En ese sentido, al considerar que la eficacia, claridad, fluidez y puntualidad en la comunicación interna son aspectos cruciales para fortalecer la gestión (Paz, V. G., 2012: 73) educacional, se vuelve imperativo abordar este aspecto con la finalidad de garantizar que la información fluya de manera oportuna al interior del establecimiento. Es así que como medida de fortalecimiento comunicacional se recomienda identificar claramente aquellos mensajes o comunicados que resultan ser más relevantes para los diferentes departamentos del colegio, los cuales, según Andrade H., básicamente pueden ser clasificados en tres grupos: 1) Información relacionada con la organización, es decir, todo lo relacionado con lo que la organización es y hace; 2) Información acerca del trabajo, la cual comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas. También incluye información que requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar buenas decisiones; 3) Información sobre asuntos que afectan la vida familiar y personal, es decir, prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que el funcionario podría participar.

Esta clasificación estratégica de la información, en cuanto a estos tres últimos puntos, permitirá optimizar la comunicación descendente del establecimiento y disminuir las brechas ocasionadas por la sobrecarga de información, ya que, con esto, será posible darle el debido

tiempo y atención a los mensajes, comunicados y solicitudes que resulten realmente relevantes para la gestión que realizan los funcionarios de la institución.

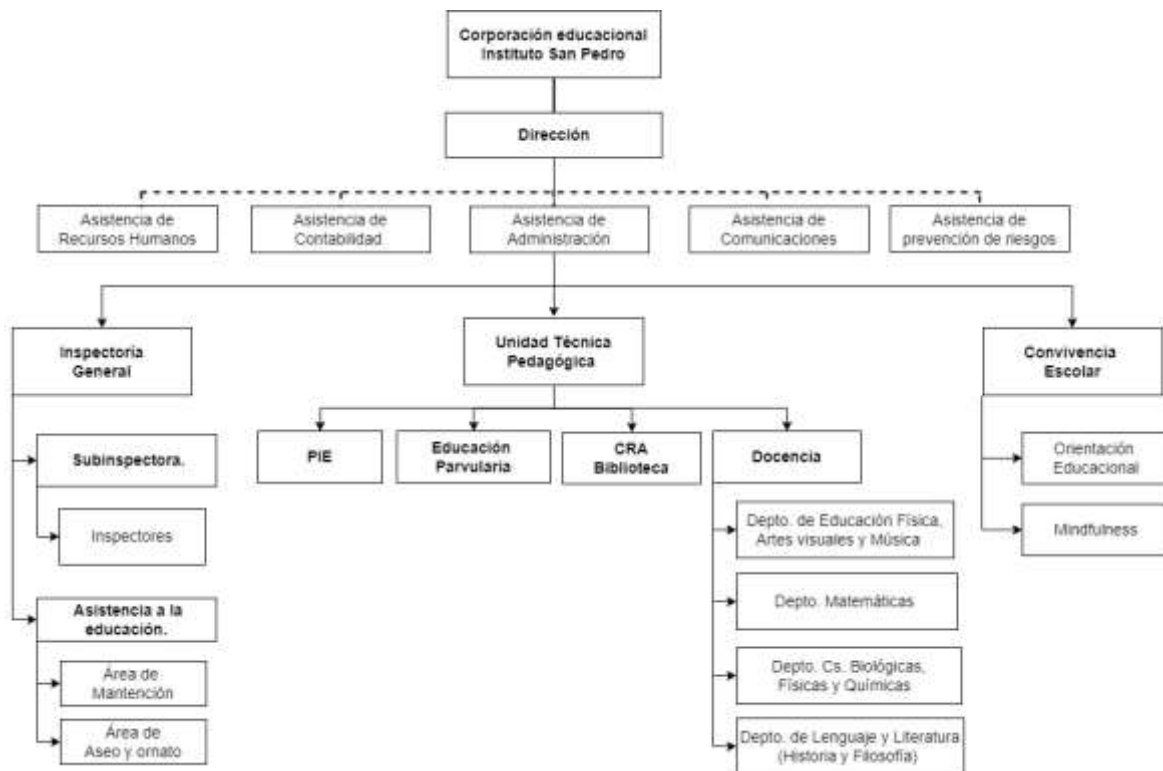
Otro punto a trabajar tiene relación con la baja frecuencia en que se realizan retroalimentaciones a los distintos funcionarios de la institución desde los estamentos superiores del establecimiento. En relación a ello, De Castro (2014) define que, en general, “*todo empleado de la organización deberá poder ser evaluado al menos una vez por año; es decir, desde el último subordinado hasta los directivos deberán pasar por este proceso*” (pág. 36), ya que la realización de estas instancias promueve la motivación, satisfacción laboral y productividad de los mismos. Debido a lo anterior, como propuesta de fortalecimiento comunicacional se recomienda al CEISP implementar la realización anual de evaluaciones de desempeño hacia los funcionarios de la institución, la cual, según De Castro, como base debiese de incorporar tópicos asociados a: la evaluaciones del cumplimiento de tareas conforme se establecen en la descripción del cargo; actitud ante el trabajo; la evaluación de la consecución de las metas y los objetivos del año en curso; y, por último, el delineo de las metas y objetivos que se trazarán para el siguiente. Es así que mediante la incorporación de este instrumento de retroalimentación se permitirá generar una dimensión de aprendizaje sobre los funcionarios, la cual, permita darles a conocer cómo es que se encuentran llevando adelante su trabajo, para que así, si es preciso, realicen algún ajuste o sigan tal cual con su mismo desempeño laboral (Formanchuk A., 2008).

Otro tema que procura atención tiene relación con la ausencia de un organigrama y disposición jerárquica de cargos actualizada al interior del colegio. Entre las consecuencias que conlleva para la efectividad comunicacional esta desactualización en la estructura organizativa se encuentran, en primer lugar, la ambigüedad que puede ser percibida por los trabajadores sobre los distintos roles institucionales, y, en segundo lugar, la superposición y exceso de responsabilidades a los cuales se pueden ver exigidos los trabajadores debido a la incertidumbre de sus funciones.

Es así que mediante un trabajo conjunto entre la principal sostenedora del establecimiento y la dirección del CEISP, fue posible avanzar en un proceso de modernización y formalización de la estructura jerárquica de la institución, en la cual, se confeccionó un nuevo organigrama institucional cuyo objetivo se basa en presentar una nueva *disposición formal de los puestos de trabajo dentro de la organización* (Robbins S. P. y Coulter M., 2014: 332). El resultado de esta propuesta de modelización es posible visualizarla en la siguiente figura, la cual, propone

una disposición de los puestos de trabajo basado en una cadena de mando lineal que posee subniveles departamentalizados funcionalmente (Robbins S. P. y Coulter M., 2014: 335), agrupando a los trabajadores de similares especialidades en los diferentes roles que se requieren la institución.

**Figura 6.2:** Maqueta de organigrama funcional para el colegio CEISP



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los detalles, en la cúspide del organigrama es posible visualizar a la Corporación Educacional Instituto San Pedro, la cual, se encuentra compuesta por ocho socios principales que cumplen el rol de responsables legales del establecimiento. Posteriormente, en el siguiente escalafón jerárquico se encuentra a la dirección del colegio, “*encargada de dirigir y coordinar la unidad educativa de acuerdo a los principios de la ley constitucional de educación*” (CEISP, 2023). Este cargo dentro del colegio se ve apoyado y respaldado por un *staff* de profesionales, los cuales, desempeñan labores específicas asociadas a las áreas de recursos humanos, contabilidad, administración, comunicaciones y prevención de riesgos. Este *staff* de funcionarios tiene el objetivo, según Robbins S. P. y Coulter M., (2014) de “*respaldar, apoyar y asesorar a quienes tienen una autoridad de línea*” (p.337).

En el tercer sub escalafón organizacional es posible encontrar a la unidad técnica pedagógica (UTP), inspectoría general y convivencia escolar. En cuanto al área de inspectoría, esta tiene “*bajo su responsabilidad la organización, coordinación y supervisión del trabajo armónico*



*y eficiente de los distintos estamentos del colegio” (CEISP, 2023). Bajo su velo, es posible identificar los departamentos de subinspectoría y asistencia de la educación. En paralelo, el área de UTP “tiene por objetivo el velar y supervisar tanto el mejoramiento como la calidad de la educación al interior del establecimiento” (CEISP, 2023). Debido a lo anterior, la jefatura de UTP se encuentra a cargo de todos los funcionarios que tengan la responsabilidad de favorecer los procesos formativos de los estudiantes del establecimiento. Finalmente, el área de convivencia escolar “tiene la misión de promover el buen trato y fortalecer las relaciones interpersonales entre todas las personas que componen la comunidad educativa” (CEISP, 2023), por lo cual, bajo su alero, es posible encontrar los departamentos de orientación educacional y mindfulness.*

Para concluir este subtema, es importante mencionar que la ideación de este nuevo instrumento de jerarquización no debe considerarse únicamente como una reestructuración individual, sino, como parte de un proceso más amplio de cambio organizacional en el cual se busque la participación activa de los funcionarios en la correspondiente definición de roles y responsabilidades. Es así que lo anterior permitirá incorporar las respectivas perspectivas y experiencias de los mismos trabajadores puedan tener al momento de adaptar nuevos procesos y estructuras organizacionales a la gestión educacional.

Por otro lado, un tema que ha sido posible identificar desde el proceso anterior tiene relación con las funciones que cumple el “asistente de comunicación” al interior del CEISP, las cuales, únicamente se encuentran enfocadas en brindar una correcta comunicación a la comunidad externa del colegio, dejando así de lado, propósitos fundamentales como lo son el “*facilitar las interacciones entre la organización y sus miembros*” (Ramos *et al.*, 2017:18). Para esclarecer algunas de las responsabilidades que debe asumir este cargo, Ramos *et al* (2017) citando a Farace *et al* (2017), definen: “*Dado que todas las personas que forman parte de la organización se comunican al realizar su trabajo, el cometido principal del encargado de la comunicación en la organización es ayudar a que los demás cumplan con sus responsabilidades de comunicar. Para ello, debe estar localizado en el centro mismo del flujo de mensajes de la organización. Esto significa que tiene conocimientos de todos los tipos de flujos relevantes. Operando en el centro del flujo de mensajes de la organización (o cerca de él), el administrador de la comunicación puede servir como un enlace entre el resto de las unidades de trabajo y, por lo tanto, influir directamente en las características de los mensajes que esas unidades envían o reciben, tales como cantidad, oportunidad y forma*” (Ramos *et al.*, 2017, citando a Farace *et al.*, 1977: 252).

Ya esclarecida la responsabilidad fundamental del área de comunicaciones internas, otra brecha que ha sido posible identificar desde la asistencia de comunicaciones del CEISP hace mención con no responder de manera efectiva a ningún objetivo comunicacional. En ese sentido, el anteriormente “*modelo de las seis íes*” propuesto por Andrade expone que para que un departamento o área de comunicaciones promueva de una manera correcta las comunicaciones al interior de una organización, es necesario que cumpla seis objetivos principales: *Investigación; identificación; información; integración; imagen*. Así, al institucionalizar y dar a conocer estos objetivos principales al encargado de comunicación será posible guiar de una manera más efectiva las funciones que este realice al interior del colegio, permitiendo así, el fortalecimiento de los distintos flujo comunicacionales.

### **6.3.3. Diagnóstico sobre comunicación horizontal**

En cuanto al nivel de comunicación horizontal, es posible concluir que al igual que en los niveles comunicacionales anteriores este goza de una adecuada satisfacción por parte de los funcionarios del establecimiento. Entre sus principales fortalezas es posible identificar la existencia de un adecuado clima de confianza entre colegas del mismo nivel, lo cual, al ser acompañado de un lenguaje claro y abierto al momento de compartir ideas y opiniones, permite generar la percepción de integración y coordinación para la búsqueda de soluciones a diversos problemas emergentes presentes en institución.

Sin embargo, si bien la confianza horizontal es un factor positivo, es posible identificar que esta aún no es completamente abierta. Al basarse en los resultados extraídos desde la pregunta 14 del cuestionario de Portugal es posible identificar que, en ciertas ocasiones, los funcionarios perciben que se oculta información entre colegas del mismo nivel. Debido a ello, con el objetivo de lograr actitudes más transparentes durante el traspaso de información, como medida de recomendación se propone a la institución promover instancias en que se desarrollen espacios de diálogo, en las cuales, se permitan abordar inquietudes de los propios funcionarios. De igual manera, es importante mencionar que la existencia de un liderazgo organizacional en que se fomenten actitudes de transparencia sobre acciones y decisiones influirá positivamente en el comportamiento de los empleados al momento de comunicarse de manera abierta y honesta, lo cual, provocará la disminución de esta brecha comunicacional.

### **6.4. Diagnóstico sobre barreras de comunicación**

Desde el análisis exploratorio ha sido posible demostrar la existencia de tres barreras comunicacionales principales al interior del colegio CEISP: barrera de percepción selectiva,

barrera por sobrecarga de información y barrera por status. Con respecto a la primera barrera, fue posible demostrar que esta se manifiesta principalmente durante la realización de reuniones formales, por lo cual, es fundamental centrar los esfuerzos en mejorar el traspaso de información durante el desarrollo de estas mismas. Así, la reducción en la duración de reuniones, la programación de las mismas en momentos más propicios para los empleados y la documentación de los puntos clave a través de la creación de actas contribuirán a reducir los efectos de esta barrera comunicacional durante el desarrollo de estas jornadas.

En cuanto a la barrera de sobrecarga de información, dado que los funcionarios pueden sentirse abrumados al tener que concentrar su atención en información que realmente no es relevante para su trabajo, la creación de medidas que permita la clasificación y reconocimiento de comunicados prioritarios resultaría vital para la institución. Por ello, tal como anteriormente se propone, se recomienda implementar estrategias que permitan gestionar la información mediante criterios de clasificación claros (como la clasificación de mensajes relacionados con la organización, tareas y asuntos que afecten la vida familiar y personal de los funcionarios), priorizando así, la información que se envía y recibe entre los funcionarios del establecimiento.

Por último, en cuanto a la barrera por status, tras evaluar algunos de los comentarios extraídos desde las entrevistas queda de manifiesto que esta barrera identifica la inhibición que tiene los trabajadores al momento de comunicar abiertamente temáticas que sean de su importancia personal a las jefaturas del establecimiento. Así, tal como se comentaba anteriormente, la creación de ambientes e instancias de mayor apertura permitirá demostrar una mayor disposición por parte de los estamentos superiores del CEISP en la escucha de inquietudes y opiniones provenientes de todos los miembros del colegio, dando lugar así, a una disminución en la brecha comunicacional.

## **6.5. Recomendaciones**

Finalmente, la presente sección presenta un conjunto de recomendaciones de tipo ergonómicas, las cuales, buscan cumplir con el objetivo general de proponer un conjunto de acciones y estrategias que permitan optimizar los flujos comunicacionales internos que se llevan a cabo entre los diferentes funcionarios y estamentos institucionales del CEISP. Las recomendaciones son presentadas en la siguiente tabla, las cuales, se encuentran organizadas en base a los principales tópicos comunicacionales a los cuales este proyecto se ha destinado.

**Tabla 6.1:** Resumen general de propuestas de recomendación comunicacionales

| <b>Tópico de investigación</b>               | <b>Detalle comunicacional</b>  | <b>Recomendación</b>  |
|--|--|---|
| Medios y mecanismos de comunicación formal   | Correo electrónico   | Capacitaciones orientadas a favorecer la utilización del correo electrónico institucional en distintos dispositivos electrónicos.   |
|  |  | Mejorar la calidad de los comunicados institucionales mediante una mayor personalización de los mensajes.   |
|  |  | Mantener un equilibrio entre los comunicados cuyo propósito general sean: tareas, mantenimiento y humanos.  |
|  | Reuniones formales   | Para evitar la falta de atención entre los funcionarios durante reuniones, se recomienda dedicar esfuerzos en reducir la duración de estas mismas. De igual manera, considerar la programación de reuniones en fechas que coincidan con el inicio y final de la semana laboral contribuirá con el cumplimiento del objetivo.                    |
|  |  | Contemplar la redacción y documentación de los puntos clave a través de actas, para que así, posterior a la finalización de las reuniones, puedan ser enviadas a los funcionarios.  |
| Conversaciones personales                    | Al promover el desarrollo de la comunicación personal entre los distintos funcionarios de la institución se podrán generar mayores niveles de confianza y cohesión organizacional. |   |
| Radio Institucional                          | Promover y mantener el cuidado de las radios institucionales debido a la rápida acción y comportamiento que genera en los funcionarios sobre ciertas situaciones emergentes.       |   |
| Medios y mecanismos de comunicación Informal | Llamadas telefónicas   | Concientizar entre los funcionarios la importancia de mantener un equilibrio entre la comunicación a través de llamadas y el desarrollo de las actividades académicas. Lo anterior se propone con el objetivo de no interrumpir los procesos formativos de estudiantes.   |
|  | WhatsApp   | Limitar el uso de WhatsApp dentro de la institución, sobre todo, durante el desarrollo de clases y actividades pedagógicas.   |
| Nivel de comunicación Ascendente             | Sistema formal de retroalimentación (funcionarios a superiores)  | Para seguir promoviendo la proactividad en la gestión de recomendaciones institucionales, se sugiere institucionalizar un sistema formal de retroalimentación y participación de funcionarios. Este método deberá de respetar la confidencialidad y la comunicación abierta por parte de ellos al momento de plantear sus sugerencias.          |
|  |  | Mantener a los funcionarios informados sobre las acciones tomadas como resultado de sus recomendaciones. Con ello, se permitiría reforzar la confianza en el proceso de retroalimentación. De igual manera, los funcionarios podrán percibir una mayor participación, colaboración y reconocimiento de sus contribuciones con el colegio.       |
|  | Confianza personal entre jefaturas y funcionarios.   | Promover una cultura organizacional en la cual se brinde un mayor apoyo al bienestar emocional y personal de los funcionarios. Para ello, al implementar políticas que respalden el asesoramiento psicológico y el desarrollo de espacios de distensión personales entre funcionarios brindara una mayor apertura y confianza entre los mismos. |
| Nivel de comunicación Descendente            | Rapidez en el traspaso de información  | Priorizar el envío de comunicados asociados directamente con la organización, la realización de tareas y asuntos que afecten la vida personal de los funcionarios. Con ello, se podrá promover el envío de información de manera oportuna y la disminución en la sobrecarga de información.   |
|  | Evaluaciones de desempeño  | Implementar evaluaciones de desempeño en la institución, las cuales, permitan identificar falencias y aciertos en el desempeño laboral de los funcionarios.   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | Organigrama institucional                         | Continuar la actualización del organigrama institucional en conjunto con diferentes funcionarios de la institución. De igual manera, al complementar este proceso con una definición de funciones y responsabilidades se podrá generar una sustancial mejora a la estructura jerárquica de la institución.  |
|   | Cargo institucional "Asistente de comunicaciones" | Institucionalizar y dar a conocer al encargado de comunicaciones del establecimiento las principales responsabilidades y objetivos del área, para así, guiar de manera más efectiva las funciones que este desempeña en su rol comunicacional.  |
| Nivel de comunicación Horizontal        | Transparentar información entre colegas           | Promover instancias de diálogo en que se puedan abordar inquietudes o posibles conflictos que puedan existir entre colegas.   |
|   |   | Promover liderazgos en el CEISP que fomenten las actitudes de transparencia sobre acciones y decisiones tomadas.  |
| Barreras de comunicación organizacional | Barrera de percepción selectiva                   | Para disminuir el surgimiento de esta barrera durante el desarrollo de reuniones formales, se sigue seguir recomendaciones asociadas con la reducción en la duración de reuniones, la programación de las mismas en momentos más propicios para el personal, y, por último, la documentación de los puntos clave a través de la creación de actas |
|   | Barrera de sobrecarga de información              | Implementar mecanismos de gestión que permitan la clasificación de la información, con el propósito, de priorizar su envío y recepción por parte de los funcionarios.   |
|   | Barrera por status                                | La creación de ambientes e instancias de mayor apertura y confianza por parte de las jefaturas del establecimiento permitirá demostrar mayor empatía y disposición para escuchar inquietudes y opiniones de todos los miembros del colegio.   |

**Fuente:** Elaboración propia

## Capítulo 7: Conclusiones

La comunicación organizacional es un pilar fundamental para la coordinación de actividades, traspaso de información y el desarrollo de relaciones entre funcionarios. Así, la presente memoria de título tuvo como objetivo principal proponer recomendaciones que permitan el fortalecimiento de la comunicación interna en el establecimiento educacional CEISP en cuanto a tópicos asociados a: canales formales e informales de comunicación; niveles de comunicación; y, por último, barreras a la comunicación.

Para lograr el cumplimiento de este objetivo se recurrió a un proceso de investigación sistemático en el cual se utilizaron enfoques metodológicos de investigación participativos y métodos de diagnóstico ergonómicos. En cuanto a los primeros, al aplicar dos herramientas principales de indagación (Entrevista semiestructurada y cuestionario online) ha sido posible concluir que el tipo formal de comunicación es el más utilizado y efectivo al interior del establecimiento para el traspaso de información, concluyendo así, que el uso de correo electrónico, reuniones formales, conversaciones personales y utilización de radios institucionales resultan ser los medios mejor valorados por los estamentos de la institución. De igual manera, es importante tener en consideración que el rol que cumple la comunicación informal dentro de la institución no debe ser desvalorizada, dado que dichos mecanismos facilitan la espontaneidad en la comunicación, facilitando así, el surgimiento de lazos más estrechos entre los funcionarios estamentales.

Por otro lado, se ha concluido que la comunicación organizacional del CEISP se encuentra en un grado “adecuado” en cuanto a sus diferentes niveles de flujo (ascendente, descendente y horizontal), sin embargo, lejos de ser perfectos, cada uno de estos niveles comunicacionales ha presentado diferentes oportunidades de fortalecimiento dentro de la institución. En cuanto a la comunicación ascendente y horizontal, ha sido posible demostrar que la falta de confianzas entre funcionarios es uno de los temas que más aqueja a la población participante del estudio, siendo la falta de transparencia y la inhibición por hablar temas personales aquellas causas más representativas de esta dolencia comunicacional. Así, la promoción de una cultura en que se brinde un mayor apoyo al bienestar emocional y personal de los funcionarios, un liderazgo que sea capaz de fomentar la transparencia sobre las diferentes decisiones tomadas y la creación de instancias de diálogo entre pares resultan ser propuesta de fortalecimiento idóneas para la ampliación de la cohesión estamental.

En relación con la comunicación descendente, si bien el nivel de satisfacción mayoritariamente es adecuado, fue posible demostrar que, entre todos, esta es la dirección comunicacional que más dificultades presenta para el establecimiento. En ese sentido, la falta de instrumentos de retroalimentación, estructura organizacional y robustez en la definición de cargos representan ser causas subyacentes que generan un mayor deterioro para la salud comunicacional de la institución en cuanto a este nivel comunicacional. Es por ello que, entre las recomendaciones, la incorporación de evaluaciones de desempeño y el desarrollar una estructura organizacional más robusta habilitará la mejorar en la gestión y retroalimentación administrativo-pedagógica que se brinda desde los estamentos superiores del establecimiento.

En cuanto a las barreras comunicacionales fue posible realizar un conjunto de propuestas orientadas a disminuir los efectos que estas mismas tienen sobre la comunicación organizacional del establecimiento. En cuanto a la percepción selectiva, dado que esta barrera se presenta de manera recurrente en la realización de reuniones, las acciones definidas para su disminución se han basado directamente en iniciativas que busquen promover jornadas que faciliten la comprensión de los comunicados durante estas instancias. Por otro lado, como medida para la sobrecarga de información a la que se pueden ver comprometidos algunos funcionarios del colegio, se ha propuesto implementar mecanismos de clasificación de mensajes, a través de los cuales, sea posible identificar y priorizar comunicados asociados a la organización, tareas y temas que tengan relación con la vida familiar y personal de los funcionarios. Por último, ha sido posible dar cuenta de que la inhibición que pueden presentar algunos funcionarios para comentar temas personales y laborales con los propios superiores se encuentra directamente relacionada con la barrera de status, razón por la cual promover ambientes e instancias de mayor apertura habilitarán y demostrarán una mayor empatía y disposición de las jefaturas con sus propios trabajadores.

Finalmente, aunque esta investigación no logra la participación de todos los funcionarios del CEISP, es posible validar cuantitativamente la significatividad del proyecto al momento de comprender las causas y efectos del desarrollo comunicacional en la institución escolar. Por otro lado, la limitada observación directa sobre el desarrollo de los flujos comunicacionales institucionales ha generado que la exhaustividad del diagnóstico ergonómico no sea del todo completa, provocando así que algunas de las recomendaciones no presenten una mayor robustez y explicación demostrativa para la consecución de su implementación. Por último, las restricciones de tiempo existentes para esta investigación implicarán que las recomendaciones propuestas queden a discreción de los propios administradores del CEISP,

ya sea para su posterior discusión, evaluación o aplicación dentro de la institución. Así, dichas sugerencias buscan encarecidamente contribuir al objetivo de mejorar el bienestar comunicacional del colegio, respaldando así, los esfuerzos institucionales por brindar una educación de mayor calidad y justicia social para todos los estudiante del CEISP.



## Referencias

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2015). *La confianza es pasión: la relación entre confianza organizacional y el engagement de los equipos*. Revista Latinoamericana de Psicología Positiva, 2(1), 10-18. [Google académico](#).
- Alapont P. (2020, 18 marzo). El diagrama de Ishikawa y la investigación de accidentes | Grupo Preving. Prevención de Riesgos Laborales. [Página Web](#).
- Almenara, J., Romero, M., & Roca, X. (2005). *Comunicación interna en las empresas*. Editorial UOC.
- Alvarado Valencia, Jorge Andrés; Juan José Obagi Araújo, (2008). *Fundamentos de inferencia estadística*, Ed. Universidad de Bogotá, pág.19.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo. [Página Web](#).
- Camino, G. (2019). *Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua* [Tesis]. Pontificia universidad católica del Ecuador.
- Casares, E. (2007). *La comunicación en la organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción*. Razón y palabra, (56).
- Corporación Instituto San Pedro (CEISP) / *Educación*. (Consultado 2023). [Página Web](#).
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte. [Google académico](#).
- Díaz, N. (2019). *Fiscalía rechaza formalizar a exsostenedores del Instituto San Pedro, acusados por fraude al Fisco*. BioBioChile - La Red de Prensa Más Grande de Chile. [Página Web](#).
- Domínguez, K. L. (2019). *Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile*. Cuadernos de investigación educativa, 10(1), 63-83. [Página web](#).
- Formanchuk A. (2008) *Comunicación interna: siete dimensiones de intervención para aportar valor*. [Artículo Web](#).
- Franganillo, J. (2018). *El correo electrónico en las organizaciones: Retos, oportunidades y tendencias en la gestión de información personal*. Comunicación corporativa en Red. [Google académico](#).

- Freund, J. E., Simon, G. A. (1994). *Estadística elemental*. Colombia: Pearson Educación.
- Gasperin, R. (2005). *Barreras de la comunicación y en las relaciones humanas*. Universidad Veracruzana pags.95-135. [Página web](#).
- Gisbert, V. y García, T. (2014). *Los problemas de comunicación en la empresa familiar*. *3C empresa*. Vol.3 – N°3, 181 – 191. [Página Web](#).
- Goldhaber, G., Garrido, F., & Putnam, L. (2022). *Fundamentos de comunicación organizacional: de la organización a la estrategia en el siglo XXI* (2° Edición). Organizational Communication Global Network.
- Guérin, F., Daniellou, F., Duraffourg, J., Kerguelen, A., Laville, A., Suez, L., & Poy, M. (2009). *Comprender el trabajo para transformarlo: la práctica de la ergonomía*. Modus Laborandi.
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación organizacional*. Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio.
- Maturana R., H. (1990). *Emociones y lenguaje en educación y política* (2a. ed.--). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Murillo Torrecilla, F. J., & Hernández Castilla, R. (2011). *Hacia un Concepto de Justicia Social*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 9(4),7-23. [fecha de Consulta 10 de Julio de 2023]. [Artículo web](#).
- Pustelnik H. C. (2012). *La influencia de la comunicación organizacional en el nivel de estrés laboral: Un estudio en 13 universidades de la ciudad de México*. [Tesis]. Tecnológico de Monterrey.
- Quijada, V., & Torres, A. (s. f.). *Las barreras de la comunicación*. Recuperado 23 de julio de 13. [Página web](#).
- Ramos W., Paredes M., Teran P., & Lema L. (2017). *Comunicación organizacional* (Ediciones Grupo Compás 2017).
- Ramos, J. R. G. (2017). *Pensar los medios como organizaciones. Estudios sobre el mensaje periodístico*, 23(2), 189. [Google Académico](#).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12va. ed.). México D. F. Pearson.
- Robbins, S. P., Judge, T. A.; & Enríquez Brito, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed. --). México D.F.: Pearson Educación
- Sampieri, R. H., Collado, C., & Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. En McGraw-Hill Interamericana.

- Sánchez, P. (2014). *Profesores y gestión escolar: ¿Cuál es la apreciación que tienen los docentes de este proceso?* [Tesis de Maestría]. Universidad del Bío-Bío.
- Sebastián, M. L. (2016). *Apuntes de Ergonomía: Reflexiones para la práctica de las evaluaciones ergonómicas y psicosociales*. Sevilla: Fundación para la Formación y la Práctica de la Psicología.
- Calcula el tamaño de muestra fácilmente / *SurveyMonkey*. (s. f.). [Página Web](#).
- Varo, J., Renau Piqueras, J. J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria*. España: Díaz de Santos.
- Werther, W. B., Davis, K., Guzmán Brito, M. P., & Mejía Gómez, J. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7a. ed. --.). México D.F.: Mc Graw-Hill.

## Anexos

### Anexo N.º 1: Objetivos específicos del área de comunicación interna

| <i>Objetivos</i>       |   |
|------------------------|---|
| <i>Investigación</i>   | Es muy importante que las acciones que se emprendan para facilitar el proceso comunicativo estén sustentadas, hasta donde sea posible, en información acerca de cómo se está dando actualmente este proceso; cuáles son las fortalezas, las debilidades, los problemas y las áreas de oportunidad existentes; que tan satisfechos se sienten los públicos internos con la información que reciben; como están funcionando los medios institucionales y qué aceptación y credibilidad tienen, y cuáles son las cosas que la organización necesita compartir con sus colaboradores. |
| <i>Identificación</i>  | Propiciar la identificación de los colaboradores con la organización, y, por lo tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se lleva a cabo, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios conductuales que orienten su acción y sus decisiones.   |
| <i>Información</i>     | Propiciar que todas las personas que integran a la organización reciban información relevante, suficiente, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.  |
| <i>Integración</i>     | Favorecer la integración de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical, horizontal y diagonal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.  |
| <i>Involucramiento</i> | Fomentar el involucramiento de las personas, es decir, su activa participación y compromiso para el logro de los objetivos organizacionales.  |
| <i>Imagen</i>          | Facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre sus públicos.  |

**Fuente:** Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica. La Coruña: Netbiblo.

## Anexo N.º 2: Tipos de canales de comunicación formal

| Canales Formales            | Definiciones  |
|-----------------------------|---|
| Reuniones                   | Las reuniones a nivel de grupo o individual son una forma de mantener el contacto personal entre los empleados y grupos de trabajo dentro de una empresa  |
| Intranet                    | La intranet es una de las herramientas más utilizadas para la comunicación empresarial. Promueve la interactividad y se gestiona en tiempo real. Potencia el sentimiento corporativo y motiva a los trabajadores debería ser su fuente.                                   |
| Emails                      | La comunicación vía email es el medio diario para gestionar tareas y comunicar procesos para que quede registro de dichas comunicaciones.   |
| Eventos sociales            | Momento de establecer relaciones personales entre compañeros de diferentes departamentos y afianzar relaciones ya existentes. La convivencia y cenas de empresa deben servir para activar enlaces interpersonales y grupales.   |
| Chats Internos              | Disponer de chat interno puede agilizar el traspaso de información entre compañeros y el equipo de trabajo. Sin embargo, será fundamental establecer normas de uso.   |
| Redes sociales corporativas | Cada vez más empresas están completando sus procesos de digitalización implementando redes sociales corporativas y grupos dentro de las mismas. En ellas, el intercambio de información entre la empresa y los empleados es continuo, inmediato y flexible.               |
| Videoconferencias           | Un canal muy necesario y utilizado que facilita la comunicación entre equipos que trabajan a distancia.   |
| Blog y/o revistas           | Noticias corporativas, respuestas a dudas de procesos de trabajo, formaciones, etc. Los blogs corporativos internos pueden ser una forma de comunicar dentro de la empresa. La calidad de los contenidos y la posibilidad de feedback serán indispensables.               |
| Buzón de sugerencias        | Puede parecer un medio muy tradicional, pero garantiza la comunicación, sobre todo, del empleado hacia la empresa. Eso sí, habrá que buscar formas de motivar al empleado para dar su opinión de forma anónima.   |
| Comunicados por escrito.    | La comunicación por medios escritos está en desuso en relación a décadas atrás, pero es otro canal de comunicación que hay que atender, cuidar y optimizar para garantizar su efectividad.  |
| Televisión corporativa      | No es canal más económico, pero sí puede resultar muy efectivo. Puede implementarse mediante diferentes tecnologías y tener su difusión dentro de otros canales como puede ser la intranet, el blog, etc. Por sí mismo, no obtendría demasiado feedback de los empleados. |
| Teléfono                    | Mantener un contacto telefónico habitual tiene sus causas y efectos. No es únicamente un medio de control, sino también de contacto y comunicación mucho más personal que un mail y otro medio escrito.   |

**Fuente:** Camino, G. (2019) a base de los conceptos que obtiene desde EAE Business School. (2017). Medios y canales para la comunicación interna corporativa.

### Anexo N.º 3: Barreras en el proceso de comunicación

| Barrera                                      | Explicación   |
|--|---|
| <b>Filtrado</b>                              | Manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de una manera más favorable por el receptor.  |
| <b>Percepción selectiva</b>                  | Los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales.  |
| <b>Sobrecarga de información</b>             | Los individuos tienen una capacidad finita de procesamiento de datos. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede esta capacidad, el resultado es la sobrecarga de información.  |
| <b>Emociones</b>                             | La forma en que el receptor se sienta en el momento de recibir una comunicación influirá el modo en que la interprete. El mismo mensaje recibido cuando se está enojado o distraído con frecuencia se interpreta de manera diferente que cuando se está contento.   |
| <b>Lenguaje</b>                              | Las palabras significan cosas diferentes para distintas personas. Edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en lenguaje que usa una persona y las definiciones que da a las palabras.   |
| <b>Comunicación aprensiva</b>                | Otra barrera importante para la comunicación eficaz es que ciertas personas padecen de una comunicación aprensiva o ansiedad que los debilita. Aunque muchas personas sienten ansiedad al hablar frente a un grupo, la comunicación es un problema más serio debido a que afecta una categoría completa de técnicas de comunicación.  |
| <b>Diferencia de género</b>                  | Las diferencias de género en ocasiones son una barrera para la comunicación eficaz. Según el Werther con base a los estudios de Deborah Tannen, las mujeres hablan y escuchan un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan un lenguaje de estatus, poder e independencia. Sin embargo, según la autora citada, estas tendencias no se aplican a todo hombre y a toda mujer. |
| <b>Comunicación “políticamente correcta”</b> | Las expresiones políticamente correctas son aquellas que denotan tanto cuidado para parecer inofensivo, que se pierden el significado y la sencillez, o se obstaculiza la libre expresión.  |

**Fuente:** Adaptado sobre la base de Werther, W. B., Davis, K., Guzmán Brito, M. P., & Mejía Gómez, J. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*.

## Anexo N.º 4: Finalidades de la Entrevista semiestructurada de clima comunicación

### Primera parte: Comunicación Formal e Informal

#### Sección 1: Caracterización del funcionario.

Explicación: En esta subsección se buscará situar al entrevistado en el contexto del colegio a través de la aplicación de preguntas demográficas. Entre estas preguntas indagatorias se encuentran: antigüedad en el colegio, el cargo que ocupa y las funciones que desempeña en la institución.

#### Sección 2: Medios y mecanismos de traspaso de información formal e informal

Explicación: En esta subsección se tiene por objetivo comprender la manera en que se desarrollan las comunicaciones dentro del CEISP, tanto a través de canales formales (Correo electrónico, Walkie- Talkie, etc.) como informales (WhatsApp, conversaciones de pasillo, etc.). Para ello se le pregunta a los entrevistados sobre las herramientas y medios de comunicación que se utilizan en el establecimiento, a lo que luego, se le pide evaluar la funcionalidad y calidad de estas herramientas en una escala del 1 al 7, según su percepción personal. La sección finaliza con preguntas que buscan comprender el tipo de información intercambiada por estos canales y el reconocimiento de los principales responsables de su uso.

#### Sección 3: Predominio y uso de comunicaciones formales e informales

Explicación: Esta subsección de la entrevista tiene dos objetivos principales, por un lado, averiguar el tipo de comunicación que es más utilizado en las dependencias del CEISP, y por otro, identificar el método comunicacional (formal o informal) más efectivo. En ambos casos, se busca la percepción subjetiva de los entrevistados.

#### Sección 4: Impacto de las comunicaciones

Explicación: En esta cuarta subsección, se busca describir los impactos que la comunicación ha tenido en el entrevistador. Al igual que en la subsección 2, se hace uso de una escala del 1 al 7 para determinar si la comunicación (formal e informal) ha tenido un impacto negativo o positivo en la persona. Independiente de la valoración que el entrevistado haga, se le solicita una justificación de su respuesta para indagar sobre la experiencia que este ha tenido.

#### Sección 5: Sugerencias de mejoramiento para los canales y medios institucionales

Explicación: Esta última subsección de la primera parte de la entrevista tiene por objetivo obtener sugerencias o recomendaciones del entrevistado (de manera abierta y amplia) que permitan mejorar los canales, procedimiento y medios de comunicación dentro del CEISP. Esta subsección se realiza debido a que en principio se considera que el entrevistado es el principal experto en la forma en que realiza y le gustaría realizar su trabajo.

### Segunda parte: Tipos de comunicación organizacional

#### Sección 6: Comunicación descendente, ascendente y horizontal

Explicación: En esta última subsección de la entrevista se tiene por objetivo explorar y comprender la comunicación descendente, ascendente y horizontal dentro del contexto del CEISP, desde la perspectiva de sus principales representantes. Acá se indaga sobre la entrega de información, los medios de comunicación utilizados y la percepción subjetiva que estos funcionarios tienen sobre la eficiencia de cada uno de estos tipos de comunicación. Finalmente, al igual que en la sección anterior, se les solicita a los entrevistados que propongan recomendaciones para mejorar los diferentes tipos de comunicación estudiados.

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo N.º5: Entrevista semiestructurada de clima comunicacional

| <b>Primera parte: Comunicación Formal e Informal</b>  |          |          |          |          |          |          |  |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|
| <b>Sección 1:</b> Caracterización del funcionario.  |          |          |          |          |          |          |  |
| 1.1- ¿Cuál es su nombre?  |          |          |          |          |          |          |  |
| 1.2- ¿Desde hace cuánto tiempo que usted trabaja en el colegio?   |          |          |          |          |          |          |  |
| 1.3- ¿Cuál es su cargo en el establecimiento?   |          |          |          |          |          |          |  |
| 1.4- ¿Cuáles son las funciones o tareas principales que ejerce en el trabajo?   |          |          |          |          |          |          |  |
| <b>Sección 2:</b> Medios y mecanismos de traspaso de información formal e informal  |          |          |          |          |          |          |  |
| <i>2.1- Comunicación formal</i>   |          |          |          |          |          |          |  |
| 2.1.1- ¿Qué herramientas o medio se utiliza para transmitir la información formal entre los funcionarios del CEISP?               |          |          |          |          |          |          |  |
| 2.1.2- ¿Qué evaluación hace Ud. de cada una de las herramientas que menciona? (1: Muy Ineficaz; 7: Muy eficaz)                    |          |          |          |          |          |          |  |
| <b>Herramienta:</b>   |          |          |          |          |          |          |  |
| <b>1</b>  | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |  |
| Justificación:  |          |          |          |          |          |          |  |
| 2.1.3- ¿Quién es el encargado que transmite la información en cada uno de estos medios de comunicación?                           |          |          |          |          |          |          |  |
| 2.1.4- ¿Qué información recibe e intercambia Ud. a través de los canales formales institucionales?                                |          |          |          |          |          |          |  |
| 2.1.5- ¿Qué tipo de información es clave que llegue a Ud. a través de un canal formal?  |          |          |          |          |          |          |  |
| <i>2.2- Comunicación informal</i>   |          |          |          |          |          |          |  |
| 2.2.1- ¿Qué herramientas o medios se utilizan para transmitir la información de manera informal entre los funcionarios del CEISP? |          |          |          |          |          |          |  |
| 2.2.2- ¿Qué evaluación hace Ud. de cada una de las herramientas que menciona? (1: Muy Ineficaz; 7: Muy eficaz)                    |          |          |          |          |          |          |  |
| <b>Herramienta:</b>   |          |          |          |          |          |          |  |
| <b>1</b>  | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |  |
| Justificación:  |          |          |          |          |          |          |  |
| 2.2.3- ¿Qué información recibe y transmite usted a través de los canales informales de comunicación?                              |          |          |          |          |          |          |  |



**Sección 3:** Tipos de comunicación formal e informal que predomina

3.1- ¿Cuál es el tipo de comunicación que actualmente predomina al interior del CEISP?

FORMAL

INFORMAL

Justifique:

3.2- ¿Cuál de estos dos tipos de comunicación resulta más eficaz para Ud.

FORMAL

INFORMAL

Justifique:

**Sección 4:** Impacto de las comunicaciones

4.1- Evalúe la comunicación formal y la comunicación informal en el CEISP. (1: Muy Ineficaz; 7: Muy eficaz)

**Comunicación formal**

1

2

3

4

5

6

7

Justificación:

**Comunicación Informal**

1

2

3

4

5

6

7

Justificación:

4.2- (Si la respuesta es negativa en alguno de estos dos tipos) ¿En qué le ha afectado a Ud. este tipo de comunicación?  
(Ya sea a nivel personal o bien a nivel del desempeño o cumplimiento de metas)

**Sección 5:** Sugerencias de mejoramiento para los canales y medios institucionales

5.1- ¿Qué recomendaciones haría Ud. para mejorar las comunicaciones formales en el CEISP?

5.1- ¿y las comunicaciones informales?

**Segunda parte: Tipos de comunicación organizacional**

**Sección 6:** Comunicación descendente, ascendente y horizontal

*6.1- Comunicación Descendente*

6.1.1- ¿Qué tipo de información le entrega su jefatura?

6.1.2- ¿Qué medios se utilizan para transmitir la información desde la jefatura?

|   |
|---|
| 6.1.3- ¿Quién es la persona que genera esta información?  |
| 6.1.4- ¿Qué evaluación hace Ud. de la comunicación descendente en el CEISP? (1: Muy Ineficaz; 7: Muy eficaz)  |
| <p><b>Comunicación Descendente</b></p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 20px;">1</span> <span style="margin-right: 20px;">2</span> <span style="margin-right: 20px;">3</span> <span style="margin-right: 20px;">4</span> <span style="margin-right: 20px;">5</span> <span style="margin-right: 20px;">6</span> <span>7</span> </p> <p>Justificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Si es positiva (5 – 7)</u>: ¿Por qué razón consideras que la información que se transmite en el canal descendente es eficaz? (ya sea a nivel personal o bien a nivel del desempeño o cumplimiento de metas).</li> <li>• <u>Si es negativa (1 – 4)</u>: ¿Por qué razón considera que la información que se transmite en el canal descendente es ineficaz? ¿Te ha afectado esta comunicación? (ya sea a nivel personal o bien a nivel del desempeño o cumplimiento de metas).</li> </ul> |
| 6.1.5- ¿Qué recomendaría Ud. para mejorar la comunicación descendente?  |
| 6.2- <i>Comunicación Ascendente</i>   |
| 6.2.1- Usted, ¿Qué tipo de información le envía a su jefatura?  |
| 6.2.2- ¿Qué medios utiliza para transmitir la información hacia su jefatura?  |
| 6.2.3- ¿Existe alguna persona que haga llegar sus recomendaciones, solicitudes, etc. directamente hacia su jefatura?  |
| 6.2.4- ¿Qué evaluación hace Ud. de la comunicación ascendente en el CEISP? (1: Muy Ineficaz; 7: Muy eficaz)   |
| <p><b>Comunicación Ascendente</b></p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 20px;">1</span> <span style="margin-right: 20px;">2</span> <span style="margin-right: 20px;">3</span> <span style="margin-right: 20px;">4</span> <span style="margin-right: 20px;">5</span> <span style="margin-right: 20px;">6</span> <span>7</span> </p> <p>Justificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Si es positiva (5 – 7)</u>: ¿Por qué razón consideras que la información que se transmite en el canal ascendente es eficaz? (ya sea a nivel personal o bien a nivel del desempeño o cumplimiento de metas).</li> <li>• <u>Si es negativa (1 – 4)</u>: ¿Por qué razón considera que la información que se transmite en el canal ascendente es ineficaz? ¿Te ha afectado esta comunicación? (ya sea a nivel personal o bien a nivel del desempeño o cumplimiento de metas).</li> </ul>    |
| 6.2.5- ¿Qué recomendaría Ud. para mejorar la comunicación ascendente?   |
| 6.3- <i>Comunicación Horizontal</i>   |
| 6.3.1- Usted, ¿Qué tipo de información intercambia con sus colegas de trabajo directos?   |
| 6.3.2- ¿A través de qué medios se transmite información?  |
| 6.3.3- ¿Qué evaluación hace Ud. de la comunicación horizontal en el CEISP? (1: Muy Ineficaz; 7: Muy eficaz)   |

### Comunicación Horizontal

1

2

3

4

5

6

7

Justificación:

- Si es positiva (5 – 7): ¿Por qué razón consideras que la información que se transmite entre sus colegas directos es eficaz? (ya sea a nivel personal o bien a nivel del desempeño o cumplimiento de metas).
- Si es negativa (1 – 4): ¿Por qué razón considera que la información que se transmite entre sus colegas directos es ineficaz? ¿Te ha afectado esta comunicación? (ya sea a nivel personal o bien a nivel del desempeño o cumplimiento de metas).

6.2.5. ¿Qué recomendaría Ud. para mejorar la comunicación horizontal en el CEISP?

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo N.º 6: Temas del cuestionario online CEISP

| Cuestionario Online   |
|---|
| <b>Sección 1:</b> Caracterización de los funcionarios.  |
| <p><u>Explicación:</u> Esta primera sección incorpora preguntas de tipo demográfica, entre las cuales se pueden encontrar: sexo, edad, antigüedad en el colegio y el cargo que el funcionario participante del cuestionario desempeña en el establecimiento.</p>  |
| <b>Sección 2:</b> Herramientas y medios de comunicación internas  |
| <p><u>Explicación:</u> La segunda sección de este cuestionario online incluye preguntas relacionadas con evaluar la eficiencia y funcionalidad percibida sobre diversas herramientas y formas de comunicación organizacional al interior del CEISP (Formales e informales). La evaluación de cada uno de estos mecanismos de comunicación se hace con base a una escala de satisfacción subjetiva, donde el límite inferior corresponde a 1 (Muy ineficaz) y el límite superior corresponde a 7 (Muy eficaz).</p>   |
| <b>Sección 3:</b> Cuestionario de comunicación organizacional (Portugal, 2005)  |
| <p><u>Explicación:</u> En esta sección se realiza la aplicación del cuestionario de comunicación organizacional de Portugal (2005). Este instrumento se enfoca en medir la comunicación en sus diferentes niveles, es decir, ascendente, descendente y horizontal. En este test es posible encontrar preguntas “<i>con escala estimativa conceptual de razón o proporción</i>” (Domínguez, K. L., 2019) cuyas categorías de respuesta se definieron con base a una escala de Likert de la siguiente manera: 1. Nunca; 2. Ocasionalmente; 3. Algunas veces; 4. Frecuentemente; 5. Siempre.</p> <p>En términos generales, este cuestionario contiene 15 preguntas en donde las primeras cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, las siguientes cinco la comunicación descendente y las últimas cinco preguntas la comunicación horizontal. Para hacer una valoración específica de cada uno de los tipos de comunicación, el autor define los siguientes rangos por área.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 20 a 25 puntos: Alto (Adecuada)</li><li>• 15 a 19 puntos: Medio</li><li>• 01 a 14 puntos: Bajo (Inadecuada)</li></ul> <p>Por otro lado, el puntaje total obtenido permitirá obtener conclusiones sobre el grado de eficiencia subjetiva que tiene la comunicación organizacional dentro del establecimiento educacional. Considerando que el puntaje máximo obtenido en el test será de 75, los rangos se definen de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 60 a 75 puntos: Alto (Adecuada comunicación Organizacional)</li><li>• 45 a 59 puntos: Medio (Comunicación organizacional promedio)</li><li>• 01 a 44 puntos: Bajo (Inadecuada comunicación organizacional)</li></ul> |
| <b>Sección 4:</b> Recomendaciones y opiniones personales  |

**Explicación:** Esta última sección del cuestionario tiene por objetivo obtener sugerencias o recomendaciones del participante que permitan promover la comunicación en el CEIPS. Estas preguntas se formulan de manera abierta, amplia y no obligatoria.

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo N.º 7: Cuestionario Online

| Sección 1: Caracterización de los funcionarios.  |          |          |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1.1 - ¿Con qué género se identifica?   |          |          |          |          |          |          |          |
| <input type="radio"/> Femenino<br><input type="radio"/> Masculino<br><input type="radio"/> No binario  |          |          |          |          |          |          |          |
| 1.2- ¿Cuál es su edad?   |          |          |          |          |          |          |          |
| 1.3- ¿Cuántos años llevas trabajando en el colegio?  |          |          |          |          |          |          |          |
| 1.4- ¿Cuál es su ocupación en el colegio?  |          |          |          |          |          |          |          |
| <input type="radio"/> Profesor/ Educación Básica<br><input type="radio"/> Profesor/a Educación Media<br><input type="radio"/> Educador/a de Párvulos<br><input type="radio"/> Educador/a de Educación Diferencial<br><input type="radio"/> Técnico Asistente de Párvulos<br><input type="radio"/> Fonoaudiólogo/a<br><input type="radio"/> Psicólogo/a<br><input type="radio"/> Asistente de la educación<br><input type="radio"/> Funcionario Administrativo<br><input type="radio"/> Funcionario Directivo<br><input type="radio"/> Coordinador PIE<br><input type="radio"/> Otra. |          |          |          |          |          |          |          |
| Sección 2: Herramientas y medios de comunicación internas  |          |          |          |          |          |          |          |
| 2.1- De las siguientes herramientas o medios de comunicación utilizados para el traspaso y recepción de información en el CEISP, ¿Qué evaluación haría Ud. de cada una de ellas? (1: Muy Ineficaz; 7: Muy eficaz)  |          |          |          |          |          |          |          |
|  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| Reuniones  |          |          |          |          |          |          |          |
| Correo   |          |          |          |          |          |          |          |
| Walkie-Talkie  |          |          |          |          |          |          |          |
| WhatsApp   |          |          |          |          |          |          |          |
| Llamadas telefónicas   |          |          |          |          |          |          |          |

|  |                       |                       |                       |                       |  |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Cara a cara  |                       |                       |                       |                       |  |
| <b>Sección 3:</b> Cuestionario de comunicación organizacional (Portugal, 2005)   |                       |                       |                       |                       |  |
| <b>3.1-</b> ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe/a?  |                       |                       |                       |                       |  |
| 1  | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |
| <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| <b>3.2-</b> ¿Crees que los comentarios o sugerencias que le hace a sus supervisores son tomados en cuenta?               |                       |                       |                       |                       |  |
| 1  | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |
| <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| <b>3.3-</b> ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo? |                       |                       |                       |                       |  |
| 1  | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |
| <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| <b>3.4-</b> ¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que sus superiores le brindan?  |                       |                       |                       |                       |  |
| 1  | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |
| <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| <b>3.5-</b> ¿Tiene confianza con su jefe/a para poder hablar sobre problemas personales?                                 |                       |                       |                       |                       |  |
| 1  | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |
| <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| <b>3.6-</b> ¿Recibe información de su jefe/a sobre su desempeño?   |                       |                       |                       |                       |  |
| 1  | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |
| <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| <b>3.7-</b> ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?                      |                       |                       |                       |                       |  |
| 1  | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |
| <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| <b>3.8-</b> ¿Cree que su jefe/a utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?                                   |                       |                       |                       |                       |  |
| 1  | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |
| <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| <b>3.9-</b> ¿Las instrucciones que recibe de su jefe/a son claras?   |                       |                       |                       |                       |  |
| 1  | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |
| <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| <b>3.10-</b> ¿Su jefe/a le da información de manera oportuna?  |                       |                       |                       |                       |  |
| 1  | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |
| <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| <b>3.11-</b> ¿Existe un clima de confianza entre compañeros/as?  |                       |                       |                       |                       |  |
| 1  | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |
| <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |

**3.12-** ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros/as del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**3.13-** ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros/as del mismo nivel es de manera abierta?

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**3.14-** ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros/as del mismo nivel?

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**3.15-** ¿El lenguaje que emplean sus compañeros/as del mismo nivel es claro?

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Sección 4: Recomendaciones y opiniones personales**

**4.1-** En términos generales, ¿De qué manera cree usted que se podría promover de mejor manera la comunicación entre sus colegas y su jefatura?

**4.2-** Antes de finalizar, ¿Tiene algún comentario extra que desee añadir?

Fuente: Elaboración propia

**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN – FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**RESUMEN DE MEMORIA DE TÍTULO**

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Departamento</b>                  | : Departamento de Ingeniería Industrial   |
| <b>Carrera</b>                       | : Ingeniería Civil Industrial   |
| <b>Nombre del memorista</b>          | : Javier Andrés Muñoz Llanos  |
| <b>Título de la memoria</b>          | : Propuesta Ergonómica orientada a fortalecer los mecanismos comunicacionales al interior de un establecimiento educacional subvencionado |
| <b>Fecha de la presentación oral</b> | :   |
| <b>Profesora Guía</b>                | : Dra. Fabiola Maureira Carrasco  |
| <b>Profesor Supervisor</b>           | : Dra. Angela Zenteno Hidalgo   |
| <b>Profesor(es) Revisor(es)</b>      | :   |
| <b>Concepto</b>                      | :   |
| <b>Calificación</b>                  | :   |

**Resumen (máximo 200 palabras)**

La memoria de título presenta un proyecto de intervención – investigación en cooperación entre el departamento de Ergonomía de la Universidad de Concepción y el colegio instituto San Pedro (CEISP). El objetivo general se basa en optimizar los flujos estamentales de comunicación interna del colegio con el propósito de mejorar la gestión educacional. Se emplearon metodologías de investigación mixta y ergonómicas para identificar oportunidades de mejora en medios de comunicación formal e informal, comunicación en diferentes niveles (ascendente, descendente, horizontal) y barreras de comunicación. Las recomendaciones incluyen mejorar canales de comunicación, definir estructuras robustas sobre cargos y roles, fomentar la retroalimentación institucional, promover la confianza (horizontal y vertical), entregar información oportuna y transparente, registrar actas de reuniones y gestionar información relevante. Dada las limitaciones de tiempo, la realización de estas medidas quedará a criterio propio de la administración del establecimiento.



