



**Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional**

**Auditoria de comunicación interna del área de primaria de la U. E. C.
Academia Merici, como vía de enlace entre los coordinadores y
docentes de la institución educativa.**

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de
Especialista en Comunicación Organizacional**

Autor(a): Johana L. Angulo C.

Caracas, mayo 2012.

Agradecimientos

A Marianne Robles, quien haciendo uso de su sabiduría y perspicacia, me supo transmitir la energía y entusiasmo necesario, para confiar en la viabilidad de mi trabajo.

A la profesora Maury Delgado, por su claridad para orientarme hacia el camino correcto.

A Nancy Castro y Valentina Sosa, por permitirme avanzar a pesar de las vicisitudes encontradas, con su cariño y ayuda desinteresada.

A los profesores de las cátedras de la especialización, que desde diferentes perspectivas y en ámbitos distintos contribuyeron a hacer de este trabajo e investigación una realidad.

A mis familiares y amigos, mis más sinceros agradecimientos.



**Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional**

**Auditoria de comunicación interna del área de primaria de la U. E. C.
Academia Merici, como vía de enlace entre los coordinadores y
docentes de la institución educativa**

Autor(a): Johana L. Angulo C.
Fecha: Mayo 2012

RESUMEN

El objetivo principal de la investigación fue una auditoria de comunicación interna del área de primaria de la U. E. C. Academia Merici, como vía de enlace entre los coordinadores y docentes de la institución educativa. Es un estudio de campo contemplado como proyecto factible reflejado en un estudio no experimental debido a que se observan situaciones ya existentes. Se tomó como población de estudio al personal que labora en el área de primaria y de ahí la muestra significativa seleccionada intencionalmente concentrada en dos coordinadoras del área de español e inglés, catorce maestras de español y siete de inglés, así como los cinco profesores de actividades especiales. La principal fuente de información fueron las entrevistas aplicadas a las coordinadoras y los cuestionarios aplicados a los mencionados docentes. Para el análisis de los resultados se utilizó un tratamiento de análisis de contenido para la entrevista y para el cuestionario, un tratamiento descriptivo basado en fórmulas de estadística simple: frecuencial y porcentual. En base a los resultados obtenidos, se concluye que la U.E.C. Academia Merici posee diversos aspectos a mejorar en relación a sus comunicaciones, para lo que resulta de suma importancia que la institución mantenga su vigencia en relación con las necesidades que demanda el área de primaria. Se torna viable, ya que se encuentra de la mano con la Misión, Visión y Metas Institucionales, traduciéndose en una herramienta más de posible funcionamiento institucional, mejoramiento continuo y resultando de gran valor para una posible y futura aplicación en el ámbito educativo y organizacional. Este trabajo de grado está fundamentado en las teorías de diversos autores, como es el caso de Paul Capriotti.

Palabras Claves: Comunicación Interna, auditoría de comunicación, comunicación organizacional, educación primaria.

INDICE GENERAL

	Pp.
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA.....	3
I.1 Planteamiento del Problema.....	3
I.2 Objetivos de la Investigación.....	4
I.2.1 Objetivo General.....	4
I.2.2 Objetivos Específicos.....	4
I.3 Justificación de la Investigación.....	4
I.4 Motivación.....	4
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	7
II.1 Antecedentes de la investigación.....	7
II.2 Bases Teóricas.....	8
II.2.1 Comunicación organizacional y el rol del comunicador organizacional.....	8
II.2.2 Las redes de la comunicación organizacional.....	11
II.2.3 Comunicación y gerencia de las organizaciones educativas.....	12
II.2.4 Comunicación interna.	15
II.2.5 Determinantes básicos de la participación de los empleados.....	18
II.2.6 Objetivos globales de la comunicación interna.....	19
II.2.7 Barreras para una comunicación efectiva.....	20
II.2.8 Auditoria de comunicación.....	21

II.2.9 Autores, empresas o medios de comunicación que destacan en la investigación o ejecución de proyectos relacionados.....	25
II.3 Marco Contextual.....	26
II.3.1 Misión.....	27
II.3.2 Visión.....	27
II.3.3 Metas.....	27
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	29
III.1 Tipo de estudio.....	29
III.2 Diseño de la investigación.....	29
III.3 Población y muestra	30
III.4 Variables.....	30
III.5 Técnicas de recolección de datos e instrumentos.....	31
III.6 Procedimientos.....	32
III.7 Técnicas de análisis de datos.....	33
CAPÍTULO IV	
LOS RESULTADOS.....	34
IV.1 Resultados.....	34
IV.2 Análisis de los Resultados	42
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
V.1 Conclusiones.....	68
V.2 Recomendaciones.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS.....	77
ANEXO 1 Modelo de entrevista a coordinadoras.....	77
ANEXO 1 Modelo de cuestionario a docentes.....	79

INDICE DE CUADROS

	Pp.
CUADRO Nº1 Cuadro de operacionalización de las variables	31

INDICE DE TABLAS

	Pp.
TABLA N°1 Entrevista a las coordinadoras.....	34
TABLA N°2 Cuestionario a los docentes.....	37
TABLA N°3 Cuestionario a los docentes.....	37
TABLA N°4 Cuestionario a los docentes.....	38
TABLA N°5 Cuestionario a los docentes.....	38
TABLA N°6 Cuestionario a los docentes.....	39
TABLA N°7 Cuestionario a los docentes.....	39
TABLA N°8 Cuestionario a los docentes.....	40
TABLA N°9 Cuestionario a los docentes.....	40
TABLA N°10 Cuestionario a los docentes.....	41
TABLA N°11 Cuestionario a los docentes.....	41

INDICE DE GRÁFICOS

	Pp.
GRÁFICO N°1 ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su coordinadora?.....	45
GRÁFICO N°2 ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su coordinadora?	46
GRÁFICO N°3 ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?.....	47
GRÁFICO N°4 ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?.....	48
GRÁFICO N°5 ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?.....	49
GRÁFICO N°6 ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?.....	50
GRÁFICO N°7 ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?.....	51
GRÁFICO N°8 ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?.....	52
GRÁFICO N°9 ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?.....	53
GRÁFICO N°10 ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?.....	54
GRÁFICO N°11 ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?.....	55
GRÁFICO N°12 ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?.....	56
GRÁFICO N°13 ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?.....	57

GRÁFICO N°14 ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?.....	58
GRÁFICO N°15 ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a usted?.....	59
GRÁFICO N°16 ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a usted?.....	60
GRÁFICO N°17 ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?.....	61
GRÁFICO N°18 ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?.....	62
GRÁFICO N°19 ¿Han existido situaciones de incertidumbre y de improvisación por falta de comunicación de sus superiores?.....	63
GRÁFICO N°19 ¿Han existido situaciones de incertidumbre y de improvisación por falta de comunicación de sus superiores?.....	64

INTRODUCCIÓN

La comunicación se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas. Cada vez es más evidente la necesidad de establecer políticas de comunicación, que faciliten el cumplimiento de los objetivos de todos los públicos, implícitos en un universo llamado Organización. Esos procesos de comunicación, a medida que pasa el tiempo, deben tomar estructuras más complejas, donde la información y los medios de difusión, tengan una coherencia asociada con los objetivos de la organización.

Aunque las organizaciones, principalmente las educativas, han buscado formalizar sus procesos de comunicación teniendo como objetivo principal lograr una política efectiva, en ocasiones se distorsiona la verdadera esencia de la comunicación, tomada como un informalismo y no como una disciplina estructurada.

Sin embargo, a la hora de analizar la comunicación dentro del mencionado ámbito educativo, es necesario demostrar la función de ésta como un instrumento estratégico para la consecución de los objetivos propuestos por la institución. Esta situación, permite plantear una reflexión: “¿Qué sucede con la comunicación interna en los centros educativos?”, “¿qué papel desempeñan el personal docente de la institución?”, “¿qué es deseable que las instituciones educativas conserven en cuanto a las formas de comunicarse internamente y qué es deseable que cambie?”

Buscando respuestas a estas interrogantes el presente trabajo de investigación, permite conocer las distintas perspectivas por las cuales diversos autores trabajan el tema de la comunicación organizacional, gerencia organizacional, comunicación interna, auditorías de comunicación interna, entre otros. A partir de ello, se persigue reconocer los elementos débiles del proceso comunicativo interno de la U.E.C. Academia Merici, con

el fin de darlos a conocer a los miembros de dicha institución y así encontrar soluciones a tales debilidades.

Por ende, se trabajarán los capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I (El problema): destaca los antecedentes del tema en estudio y definición del problema; así como, objetivos, pregunta de investigación, justificación y motivación.

Capítulo II (Marco teórico): desarrolla los aspectos más importantes relacionados con la Comunicación y la Unidad Educativa estudiada.

Asimismo, se presenta un marco referencial que define los distintos conceptos bajo los cuales se concibe la comunicación organizacional: autores, el rol del comunicador organizacional, gerencia organizacional la comunicación interna y las auditorías de comunicación interna.

Seguidamente se plantea el contexto y congruencia existente entre la comunicación interna y U.E.C. Academia Merici, tomando en cuenta la historia, misión, visión, y metas de dicha entidad.

Finalmente, se plantean las investigaciones encontradas acerca del tema en estudio, realizadas tanto en el exterior como en Venezuela.

Capítulo III (Marco metodológico): expone el tipo de investigación, las variables a tomar en cuenta, la población y muestra, así como también las técnicas de recolección y análisis de datos obtenidos.

Capítulo IV (Los resultados): presenta los resultados obtenidos en las entrevistas y cuestionarios aplicados, así como un análisis de las implicaciones.

Por último, en el Capítulo V (Conclusiones y recomendaciones): se contemplan las conclusiones generales indicando a su vez, las limitaciones y recomendaciones pertinentes de la presente investigación.

De esta manera es como queda estructurada dicha propuesta, para conocer la comunicación interna existente en el área de primaria de la U.E.C. Academia Merici, brindando a su vez un aporte significativo para la institución educativa, como respuesta a la situación que se suscita a diario en ella.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

I.1 Planteamiento del problema.

En la actualidad, la Academia Merici específicamente el área de Educación Primaria, cuenta con el correo electrónico como principal medio de comunicación entre los coordinadores de las diferentes áreas de estudio (Inglés y Español) y los docentes de dichas áreas académicas y actividades especiales como: computación, flauta, deporte, biblioteca entre otros. A su vez, es el mail quien se convierte en el medio mayormente utilizado entre docentes y sus coordinadores, evidenciándose una comunicación de manera vertical.

A través de esta vía se envía información relevante, fechas importantes, actos, reuniones, así como recaudos administrativos como: planificaciones, boletines informativos, planes de evaluación, entre otros.

Aún así, en los últimos años, se ha venido observando una gran desinformación por parte de los docentes de la institución educativa. En algunas ocasiones, producto de la improvisación o la falta de tiempo, la información no es proporcionada de la manera correcta y ésta no llega a todas las instancias por lo que se recurre a los conocidos “cuentos de pasillo” sin saber a profundidad si lo que se está comunicando es cierto o falso (Granel, 2000).

Asimismo, se ha venido notando una gerencia deficiente mostrada en la dificultad de la coordinadora de español por delegar el trabajo en su asistente. En ella existe una enorme necesidad de controlar todas las variables para tenerlas bajo su dirección y sin duda alguna, la mayoría de las

veces se han descuidado ciertos aspectos importantes cayendo en la improvisación y la dispersión. Esto afecta indiscutiblemente, a las maestras quienes son regladas directamente por la coordinación de primaria.

Lo mencionado anteriormente, lleva a pensar que es de gran relevancia la realización de una auditoria de comunicación interna de la organización para la búsqueda de posibles soluciones a la problemática planteada.

I. 2 Objetivos de la investigación.

I. 2.1 Objetivo general.

- Realizar una auditoria de comunicación interna del área de primaria de la U. E. C. Academia Merici.

I.2.2 Objetivos específicos.

- Determinar las herramientas de comunicación utilizadas con mayor frecuencia por la coordinación de primaria hacia docentes y resto del personal de la U. E. C. Academia Merici.
- Identificar las vías de comunicación que son usadas periódicamente por los docentes hacia la coordinación de la U. E. C. Academia Merici.
- Establecer los principales problemas que se suscitan en relación a las técnicas y vías de comunicación utilizadas en el área de primaria de la U. E. C. Academia Merici.

I.3 Justificación.

En una sociedad cambiante, donde cada día los avances tecnológicos son más notables y útiles, sumado a la expansión de los mercados y la globalización, las organizaciones se encuentran enfrentando algunos retos donde la comunicación juega un papel primordial en todos los aspectos mencionados.

Ante esto y en el siglo de los intangibles, la visión empresarial ya no sólo debe estar sustentada en el paradigma de la economía, la producción y la administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX, sino que también debe incluir y tomar en cuenta la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el punto central de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia en una herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos, tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que requieran.

Desde allí se entiende que las organizaciones no son entes funcionales ni pragmáticos que requieren únicamente optimizar la comunicación o solamente medirla con instrumentos, se piensa en la organización como constructor humano, con significados, hechos y eventos ambiguos que dan pie a la distorsión comunicativa. (Valle, 2003).

Es así, como en base a la problemática latente en la institución educativa relacionada a la incorrecta praxis de la comunicación interna, específicamente entre coordinadoras y maestras y la falta de concientización de la misma, se buscará conocer en el presente trabajo de grado, en primer lugar, los medios de comunicación más utilizados en el área de primaria de la Academia Merici entre coordinadoras y maestros y viceversa. Esto conllevará al conocimiento de cómo éstas son utilizadas y si se producen algún tipo de problemas en dichos procesos. De esta manera, se proporcionará un gran insumo a la institución, buscando potenciar los canales de información y su correcto uso.

I.4 Motivación.

Sin duda alguna, los comunicadores organizacionales deben mantenerse a la vanguardia y en constante observación de los procesos comunicacionales de la empresa, brindándoles mayor eficacia y efectividad a los mismos. Esto permite a mi persona, sumergirme en un nuevo reto personal de brindarle a mi lugar de trabajo, una posible solución en cuanto a la correcta forma de llevar la comunicación interna de una organización, tras una investigación seria de carácter catedrático y avalada por una universidad de prestigio y calidad.

Por ello es que trabajos de investigación como éste, se convierten en proyectos factibles; pues si se desea tener éxito en la consecución de esta meta, se debe poner énfasis en conocer los medios de comunicación interna más utilizados en el área de primaria de la Academia Merici. Se requiere de estímulos a una mayor abstracción, sobretodo para la aplicación de la auditoria de comunicación interna, que brinde a ciencia cierta, un diagnóstico concreto de las comunicaciones de dicha institución educativa.

Del mismo modo, dicha investigación se torna viable, ya que se encuentra de la mano con la Universidad Monteávila, al perseguir una formación integral y preparación de calidad para sus egresados, sobre todo para el momento de incorporarlos al mercado laboral de la mejor manera posible y con la mayor cantidad de herramientas emprendedoras y competencias, que hagan que el egresado marque la diferencia.

Asimismo, al conocer las vías de comunicación utilizadas en la Academia Merici y se detecten los principales problemas que se suscitan en dichos procesos, se brinda un gran aporte para dicha institución, ya que se traducirá en una herramienta más de posible funcionamiento institucional y mejoramiento continuo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II.1 Antecedentes de la investigación.

Desde comienzos de la historia de la humanidad, se ha tenido presente el tema de las comunicaciones, en parte porque la misma se encuentra intrínsecamente relacionada al hombre ya que éste tiene la necesidad de expresarse con sus pares a través de diferentes vías de comunicación.

Rangel y Villegas (2008), conciben a través de sus trabajos que en tiempos de la Antigua Grecia, el filósofo Aristóteles buscaba una manera ideal de definir el concepto de lo que engloba el proceso de la comunicación y cuál es el fin de la misma, estableciendo que a través de ella el orador es capaz de persuadir a quienes lo escuchan. Aquí se puede notar a simple vista, el poder de la comunicación, el cual es capaz de influir en la mente de quien lo recibe o de modificar su punto de vista dependiendo de la manera cómo se utilice.

Posteriormente, surge una necesidad inminente de ampliar los procesos comunicacionales y es así como nace la escritura a través de la creación del alfabeto. Horreo (2007), establece que los chinos fueron los creadores del papel y para el año de 1440 Johann Gutenberg, revolucionó las comunicaciones, gracias a la invención de la imprenta, marcando un antes y un después en este proceso.

De igual forma, en el siglo XVII, nacen los primeros intentos del periódico ampliando aún más las comunicaciones y hacia el siglo XIX con la existencia de la electricidad, el telégrafo y el gramófono en 1876, se rompieron las barreras permitiendo enviar mensajes escritos y orales a

distancia, dando paso a los medios de comunicación que se conocen en la actualidad.

Con el pasar de los años, Antonio Pasquali (1978), conocido comunicador social venezolano, es considerado uno de los que lograron introducir el pensamiento de la comunicación en Latinoamérica; él mismo afirma que la comunicación parte de la configuración de la estructura social y asimismo donde no hay comunicación, simplemente no puede formarse una estructura social. Se puede evidenciar cómo en tiempos aristotélicos se tienen concepciones de carácter global con respecto a un concepto y como con el pasar de los años, éstas se vuelven más específicas, más complejas y menos redundantes.

Un año más tarde, David Berlo (1979) quien se doctoró en la escuela de Periodismo de Illinois, vuelve a retomar los conceptos establecidos por Aristóteles, parte de la persuasión como factor importante dentro de este tema, estableciendo que la comunicación es un proceso en el que el ser humano toma una posición de control, de influencia y de poder. Aquí entonces comienza a hablarse sobre los procesos de comunicación.

También salen a relucir otros personajes importantes como John Fiske (1982) quien define la comunicación como una interacción social que se logra gracias a la transmisión de mensajes con un contenido específico.

El fin de mencionar lo dicho anteriormente es mostrar cómo desde tiempos antiguos, ya se hablaba del tema de las comunicaciones, y cómo ésta con el pasar de los años se fue modificando y perfeccionando más de acuerdo a las necesidades del hombre, a tal punto de incluir este proceso en todos los ámbitos donde el ser humano se desarrolla, especialmente en aquellas organizaciones donde se desenvuelve y desarrolla.

II.2 Bases teóricas.

II.2.1 Comunicación organizacional y el rol del comunicador organizacional.

En el año 2001, Agrivalca Canelón y Narsa Silva, en su artículo “*Una breve aproximación teórica a la comunicación organizacional*”, reflejan lo siguiente:

“El ejercicio de la comunicación organizacional implica conocimientos, cualidades y conductas que se traducen en exigencias para el comunicador en su desempeño profesional. Sus actividades y tareas tienen que ver con la comunicación y con el comportamiento humano y se orientan hacia cinco áreas básicas, teniendo en cuenta tres aspectos fundamentales, como lo son: comunicación, mercadeo y publicidad:

- *Investigación*: implica conocimiento de la organización y su público. Esto evitará la improvisación y permitirá diseñar estrategias para actuar en función de las necesidades de la empresa y de la comunidad donde se inserta.
- *Asesoría*: es una guía para los directivos de las organizaciones en el diseño y ejecución de las políticas o líneas estratégicas de las organizaciones y también para la realización de las diferentes actividades que lleva a cabo.
- *Planificación*: con base a los distintos escenarios y los asuntos claves para la empresa, los flujos de información, con el objeto de diseñar planes y proyectos que contribuyan al fortalecimiento de la imagen e identidad corporativa.
- *Ejecución*: contribuye a lograr un cambio organizacional, fundamentado en la evaluación y análisis del contexto.
- *Evaluación*: atiende los cambios que se originan en la empresa y el mercado, permitiendo el seguimiento de planes y actividades trazadas para observar su cumplimiento y sus resultados”.

Desde esta perspectiva, según Valle (2003), la comunicación se constituye en esencia en una herramienta estratégica para los procesos de

redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que requieran.

Los Comunicadores Organizacionales tienen a su cargo diversas funciones, las cuales no están del todo establecidas, sino que se han ido modificando a través de los cambios y necesidades que surgen en la organización. Sin embargo, la tarea de dichos comunicadores es de gran responsabilidad y criterio, ya que deben manejar las comunicaciones internas y externas de la empresa por medio de estrategias organizacionales.

Asimismo, Mónica Valle en el artículo *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XX* (2003), resalta la idea de:

“Profesionalizar aún más la comunicación organizacional podría ser punta de lanza para que las empresas realicen los cambios pertinentes en su cultura de trabajo, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan claramente su misión y visión empresarial, sus públicos logren mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones más adecuadas con sus públicos y entornos. Todo ello en coherencia con las necesidades y demandas del mundo globalizado, los mercados y la región en particular.”

La condición del Comunicador Organizacional, lo afilia hacia una posición de enorme compromiso, ya que su desempeño influye en las evaluaciones del total de la organización. Por tal motivo, el comunicador requiere de una gran objetividad para identificar las fallas y necesidades reales, así como tener la capacidad de emplear los recursos adecuados de acuerdo a cada circunstancia.

Valle (2003), argumenta “la Comunicación debe ser gerenciada pues la comunicación es objeto de "gestión", es decir, es instrumento, de carácter estratégico orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de

metas reconocidas en común y la coordinación de comportamientos, aspecto importante para la productividad empresarial”.

En conclusión, a pesar del poco tiempo que esta disciplina ha tenido cabida en el accionar de las organizaciones, se le ha encontrado gran practicidad y eficacia en pro de las empresas para fomentar y potenciar diversos procesos que anteriormente se consideraban sobreentendidos. Por tanto, se observa un gran crecimiento del trabajo del Comunicador Organizacional para los próximos años, que aunque esté claro en sus acciones, parece no ser una labor sencilla frente a un mundo globalizado y sujeto a una gran variedad de cambios de diversa índole.

II.2.2 Las redes de la comunicación organizacional.

Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales (Martínez de Velasco y Nosnik 2008, p. 31). En la comunicación formal los mensajes siguen caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera:

- **Descendente:** sirve para enviar los mensajes de los supervisores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo. (quién debe hacer qué, cuándo, dónde y por qué).
- **Ascendente:** es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es que ayuda al conocer las necesidades de los empleados y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas.
- **Horizontal:** es la comunicación que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de

comunicarse directamente entre sí. Está relacionada con la formación de grupos dentro de una organización. Su principal objetivo es proporcionar un canal de coordinación y solución de problemas, además de permitir relacionarse con personas similares dentro de la organización.

Por otra parte, la comunicación informal se refiere al intercambio de información que se establece entre las personas de una organización independientemente de los puestos que ocupan en ella, sin seguir canales establecidos formalmente y tocando elementos de trabajo sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en el área.

II.2.3 Comunicación y gerencia de las organizaciones educativas.

El proceso de comunicación a pesar de darse en todos los actos humanos, presenta características propias en relación al contexto en el cual se lleve a cabo. Es así como las organizaciones educativas tienen un modo de actuar y de gerenciar la comunicación que las hace diferentes y específicas, en relación al resto de las organizaciones.

Para Velásquez (2008), el gerente educativo presenta una función determinada de la siguiente manera:

“Debe manejar las múltiples funciones que ofrece la comunicación, entre otras se destacan: la función de información, la función instructiva y de mando, la función de influencia o persuasión y la función integradora. La función informativa, permite satisfacer ante todo un deseo primario: el de informar, ya que se dirige a la razón, a la inteligencia humana. Responde a una segunda necesidad: la de persuadir, dirigiéndose entonces a la efectividad, es decir, a los sentimientos y emociones. La función instructiva sirve para proporcionar conocimientos a quienes lo necesitan como directrices de sus acciones”.

Por tanto, mediante la comunicación integral y buen manejo de la misma, se puede proyectar elementos de la identidad que incidan en la imagen de la organización. De allí surge la importancia de un buen proceso comunicativo que sea el eje motivador que mejore las condiciones y conductas del grupo y facilite las interacciones.

Los procesos comunicacionales en las instituciones educativas son de gran importancia. En ellas se encuentra un predominio de diversas personalidades y caracteres en las personas que las componen y esto suele ocasionar problemas de diversa índole. Si como organización, se desconoce esta realidad, las relaciones interpersonales se van a formar en base a suposiciones y rumores que impiden el intento de comunicación llevando así a la desintegración del colectivo. Cuanto esto ocurre, el grupo pierde fuerza a tal punto del desmoronamiento ya que el hombre como ser social, requiere del grupo para su propia realización como persona.

Gestionar los procesos comunicativos implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional. Si los integrantes del grupo tienen definidas responsabilidades y roles, esto les permite establecer un esquema de trabajo flexible que propicie espacios de encuentro donde pueda desarrollarse una comunicación efectiva que retroalimente los diferentes programas académicos, para que se proyecten y dinamicen los diversos proyectos y personas. (Velásquez, 2008).

De acuerdo a lo planteado en el artículo “Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación, un enfoque micropolítico” de la Revista Iberoamericana de Educación en el año 2004, las escuelas son vistas de la siguiente manera:

“A pesar del marco burocrático en el que se desarrolla la actividad escolar, la fundamentación teórica de una imagen caliente de la organización justifica que deba estudiarse como un orden negociado y en constante proceso, a través de las redes de interacción comunicativas que se describen en su seno”.

Es de vital importancia que se conozca a profundidad, los procesos comunicativos en el interior de la escuela, ya que esto se va a reflejar directamente en la comunicación externa de la institución. Así pues, si el gerente educativo como coordinador primario tiene una comunicación eficiente hacia sus empleados directos como los docentes, estos a su vez, van a tener una comunicación efectiva hacia los padres y representantes, exteriorizando de esta manera, la cultura de la organización.

Por otra parte, se contempla un término para las organizaciones educativas conocido como “ecosistema comunicacional”. Vicente (2005), en su Tesis de Maestría “Comunicación y Organización Educativa”, lo conceptualiza como un: “conjunto de relaciones, de acciones y condiciones que se implican mutuamente y envuelven a todos en una fuerza comunicativa que influye en las personas y en las metodologías y procesos que realizan para llevar a cabo su misión educativa”.

Con este concepto se entiende el nuevo cambio de paradigma, para que las organizaciones educativas no sólo sean aparatos sociales de reproducción sino también se conviertan en espacios de producción, difusión y gestión de significados sociales, como un elemento más de la realidad social, política, económica y cultural que envuelve a estas instituciones y en la que están insertas.

Responder a los retos de la educación hoy en día, no responde al trabajo de una sola persona, éste es el compendio de diferentes personas que tienen una responsabilidad y una función propia que se articula con las del resto del equipo de trabajo. Incluso, estas implicaciones alcanzan también a las familias, a la comunidad y al entorno.

Para que la organización educativa se oriente a la creación de ecosistemas comunicacionales es imprescindible que se potencie la comunicación interna. Que el derecho de todos a una comunicación transparente y fluida sea respetado y que nadie carezca de la información necesaria para llevar a cabo su tarea con eficacia y eficiencia, manteniendo

al mismo tiempo el conocimiento global de los procesos y personas de la organización. Como la describe Costa (citado por Morales, 1998, p. 218), la comunicación interna debe ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente.

Es importante por tanto, mantener la vitalidad de la comunicación interna en sus tres direcciones: descendente, ascendente y horizontal, tal como la describen Lucas Marín (1997) y Pulgar (1999), para que sea una fuerza que envuelve a todos y de la que todos se sientan parte, así como crear canales múltiples de carácter formal e informal para que la comunicación fluya. (Vicente, 2005).

II.2.4 Comunicación interna.

La Comunicación Organizacional implica dos procesos: la Comunicación Interna y la Comunicación externa. La primera está relacionada directamente con la cultura de la organización, es decir, todos aquellos rasgos cualitativos que la determinan. La segunda tiene como finalidad la gestión de la imagen que la empresa ofrece al mercado o a la sociedad, brindando rasgos de la identidad y la imagen que se forma en las audiencias. Sin embargo, ambas buscan colaborar en alcanzar los niveles de rentabilidad previstos en la organización.

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. (Capriotti, 1998).

Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa sin intentar la participación de los mismos, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el

cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos.

Por otra parte, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. (Capriotti, 1998). En este caso, la idea central es hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Así pues, a partir de esta última idea, podríamos definir la Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización. (Capriotti, 1998).

En ocasiones, suele confundirse la Comunicación Interna con los sistemas de información pero no son lo mismo, ya que estos últimos se centran en la organización y el control de las secuencias por donde circulan los datos necesarios para desarrollar los diferentes procesos propios de la gerencia empresarial (Castro, 2007).

A través de los canales de comunicación interna se transmiten diferentes mensajes entre los miembros de la institución, mientras que mediante los canales de comunicación externa se comparte la información entre los integrantes de la empresa y el entorno fuera de la misma.

De esta manera, la Comunicación Interna es reconocida como un factor clave de rentabilidad como se expuso anteriormente, por tanto, es sin duda un aliado para conseguir los objetivos en situaciones de cambio y a su vez permite reducir altos grados de conflicto así como los incontrolados flujos de información. (Morales, s/f).

En el año 2002, la investigación realizada en España con el título “El liderazgo en Comunicación Interna”, establece que el modelo de aplicación de la Comunicación Interna debe pasar por:

a) - La correcta definición del modelo de Comunicación Interna:

- Participación de todos los elementos de la compañía.
- Suma de escucha, información y emoción.
- Creación de departamentos de comunicación interna que actúen de facilitadores, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo (pero no sustituyendo a quienes deben asumir el liderazgo interno: Todo el equipo directivo).
- Destinar presupuestos que permitan:
 - 1) – Realizar auditorias.
 - 2) - Crear Planes estratégicos de Comunicación Interna.
 - 3) - Contratar Consultoras.
 - 4) – Formación para directivos y equipos que colaboren con comunicación.
 - 5) – Reforzar las estructuras internas tanto en equipo como en posiciones en el organigrama.

b) – La implicación de todo el equipo directivo entendiendo la Comunicación Interna como una herramienta de gestión y como un aspecto fundamental de las responsabilidades directivas:

- 1) – Es necesario un cambio de mentalidad. Pocos son los directivos y mandos intermedios que asumen la Comunicación Interna como parte de su responsabilidad.
- 2) – Hay que cuidar más las habilidades de comunicación de nuestros directivos. Hablar en público, saber escuchar y transmitir emociones, siguen siendo asignaturas pendientes.
- 3) – El modelo no funcionará sin un departamento de Comunicación Interna, que cuente con el suficiente apoyo para poder estructurar y gestionar todos los flujos y canales de comunicación interna.

c) – Potenciar la Intranet, como la herramienta que más se adapta a las actuales necesidades de Comunicación Interna:

1) – Crear un portal del empleado que contemple las tres características imprescindibles para consolidar un modelo de liderazgo y prevención de cambios fuertes: inmediatez, interactividad y un estilo coloquial. (Morales, s/f, p. 3 y 4)

Por último, resulta interesante mencionar la mejor forma de gestionar la comunicación interna para sacar así su mayor provecho en pro del beneficio de la organización. Para Saló (s/f), esta gestión, debe fundamentarse en lo siguiente:

- Aumentar la cultura de la organización.
- La implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo.
- Una definición precisa y cualitativa de los puestos, tareas y funciones.
- Gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa.
- La adaptación permanente a los cambios y a las tomas de decisiones.
- Una buena estrategia de aplicación a partir de los responsables a todos los niveles de actuación.
- Integración de los colectivos que forman la empresa.
- Asegurar la calidad total.
- El conocimiento de las culturas que la componen.
- Asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación.
- El uso de unos medios adecuados.

II.2.5 Determinantes básicos de la participación de los empleados.

Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización. Es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como

“miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente “desde arriba”. Para que los miembros de la organización participen activamente, (Capriotti, 1998) afirma que deben darse condiciones básicas:

- a) Que los empleados confíen en los directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.
- b) Que los empleados tengan capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.
- c) Que los empleados tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tomadas en cuenta por la Dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación.

II.2.6 Objetivos globales de la comunicación interna.

Partiendo de la definición de Comunicación interna antes señalada, se establecen un conjunto de objetivos globales que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización:

- A Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

- A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- A Nivel Actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización. Sin duda, estos objetivos globales no serán los únicos que se planteen a nivel de Comunicación Interna, sino que servirán de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la compañía. (Capriotti, 1998).

II.2.7 Barreras para una comunicación efectiva.

En toda comunicación existen barreras para que ésta no se realice con efectividad, es por ello la importancia de saber cuáles pueden ser las variantes que obstaculicen la comunicación. Robbins (1993), menciona las más comunes para tratar de evitarlas:

- a) Filtración: se refiere a la manipulación de la información por parte del emisor, de tal modo que sea vista favorable para el receptor. Igualmente, la filtración es cuando una persona dice las cosas en base a sus intereses y percepciones personales. Por tanto, el mayor determinante de la filtración es el número de niveles en la estructura de una organización. La filtración será mayor en la medida en que aumenten los niveles verticales de la jerarquía de una organización. (Robbins, 1993, p. 338).
- b) Percepción selectiva: los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales.

También proyectan sus intereses y expectativas hacia la comunicación a medida que la decodifica. No perciben la realidad, sino que interpretan lo que percibe y a esto lo llaman realidad. (Robbins, 1991, p. 214).

- c) Emociones: forma en la que el receptor se siente al transmitir un mensaje, los sentimientos del receptor o como se sienta en ese momento influenciará en la forma en que él interprete la información para emitirla. Un mensaje va hacer interpretado de diferente manera por parte de los receptores dependiendo de cómo estos se encuentren emocionalmente. Las emociones extremas (júbilo o depresión) tienden a obstaculizar la comunicación efectiva. En estos casos, el individuo es más propenso a desatender sus procesos de pensamiento racional y los sustituye con juicios emocionales. (Robbins, 1993, p. 339).
- d) Leguaje: el lenguaje varía mucho y aunque cada palabra tiene un significado preciso, cada persona la entiende de diferente manera, es decir, dependiendo el contexto social en el que se encuentre, “el significado de una palabra no está e ella, sino en nosotros”. (Robbins, 1993, p. 334).

II.2.8 Auditoria de comunicación.

El desarrollo de auditorias internas en las organizaciones no es una práctica reciente. No obstante, su evolución en el tiempo ha supuesto una ampliación de su ámbito de aplicación, limitado originariamente al terreno financiero, pero actualmente ha sido llevada a diversos ámbitos, entre estos al campo educativo.

La misión de la auditoría deja de limitarse a la mera actividad de control y asume una función de asesoramiento a los órganos direccionales de la empresa a partir de los años cincuenta. (Quintana, 1993, p. 28).

La finalidad última siempre es la mejora de los resultados de la empresa a través del examen de acontecimientos y de las condiciones que

se han producido (Albizu, 1993). De igual manera, el diseño y puesta en práctica de cualquier tipo de auditorías responde a la necesidad de validación de todos los procedimientos desarrollados en una empresa.

Los responsables de la comunicación interna no pueden limitarse a ser meros transmisores de información o intermediarios entre los diferentes órganos y personas que forman la empresa. El sistema de comunicación precisa ser analizado al objeto de conocer su realidad, la causa de sus posibles problemas y el acierto de su gestión en función de los principios de economía, eficiencia y eficacia. El método que se ajusta a estas finalidades es la auditoría de comunicación interna (ACI).

Ésta detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. De su análisis, se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa y la unidad de comunicación interna (Fernández, 1992, p. 57). Asimismo, la correcta aplicación de la ACI permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa.

La ACI aporta una metodología que permite verificar la adecuación de la gestión y las acciones de comunicación en la empresa a la consecución de los objetivos estratégicos, así como la obtención de información para las correcciones oportunas de las estrategias o planes de acción. Podemos considerar que es el procedimiento adecuado para atender las diferencias entre los objetivos y los resultados obtenidos por las acciones ejecutadas.

Según Reyes (2012), las dimensiones principales que nos ofrecen estas informaciones relevantes para el negocio son:

- a) Conocimiento Institucional: conocimiento e identificación con la misión, visión y valores de la empresa, políticas generales de la organización, productos principales, información sobre el trabajo y conocimiento de las funciones del puesto.

- b) Medios internos de comunicación escritos, orales y electrónicos (contenido, efectividad, frecuencia, oportuno, diseño y estilo)
- c) Integración General: actividades que promuevan la integración: rituales, celebraciones (fiestas de navidad, cumpleaños, aniversario), reuniones.
- d) Reconocimientos: prácticas y satisfacción con los tipos de reconocimientos formales e informales que ofrece los supervisores y la organización.
- e) Comunicación de la gerencia: es el flujo de comunicación que va desde las personas de mayor rango en la organización hasta el de menor rango.
- f) Comunicación de los subalternos: se refiere a la calidad de la comunicación que tienen los subalternos con sus supervisores.
- g) Comunicación de los supervisores (Superior subordinado): es la forma cómo el supervisor se comunica con sus subalternos, si escucha y pone atención, si está abierto a nuevas ideas y si ofrece orientación para resolver los problemas relacionados con el trabajo.
- h) Comunicación interdepartamental: calidad de la comunicación formal e informal que existe entre los departamentos de una organización.
- i) Comunicación entre empleados: calidad de la comunicación formal e informal que existe entre los empleados de una organización.
- j) Satisfacción general con la comunicación: actitud general que tiene el personal de la organización hacia la comunicación y hasta qué punto es motivadora.

Para Capriotti (2009), la Auditoria de Comunicación Corporativa está orientada al análisis de los públicos, de la información y de los canales de comunicación, tanto a nivel de emisión (qué y cómo se está comunicando desde la organización) como de recepción (qué y cómo reciben e interpretan los públicos). Esta auditoria, pues, estará compuesta por dos tipos de estudios: la Auditoria de Emisión y la Auditoria de Recepción.

La Auditoria de Emisión es el estudio de la actividad de comunicación de la organización, para identificar qué, cómo, dónde y a quién comunica (o podría comunicar). Esta identificación debe hacerse en la doble vertiente comunicativa de toda entidad: la Conducta Corporativa y la Comunicación Corporativa propiamente dicha. En esta auditoria se deberá indagar sobre los públicos, sobre la información y sobre los canales de comunicación, desde una perspectiva de la organización emisora de la información.

Para esta auditoria se deberá: identificar con qué públicos estamos comunicando; analizar la información realizando una identificación de los conceptos y estilos comunicados, analizar la intensidad de la comunicación realizada y evaluar la dispersión o cohesión de la comunicación realizada; y por ultimo, desarrollar el análisis de canales de comunicación identificando las herramientas y las actividades de comunicación, midiendo la idoneidad y calidad de cada herramienta y actividad de comunicación y valorando el impacto de cada herramienta y actividad.

La Auditoria de Recepción se refiere al estudio de los públicos de comunicación, y de qué y cómo cada uno de los públicos reciben (o les gustaría recibir) la información sobre la organización. En esta auditoria, se deberá indagar también sobre los públicos, sobre la información y sobre los canales de comunicación, pero desde una perspectiva de los destinatarios de la información de la organización.

Para esta auditoria se deberá realizar el análisis de los públicos de comunicación a través de: análisis del mapa de públicos de la organización, identificación de la jerarquía de los públicos, caracterizando los públicos. Seguidamente, se debe analizar la información desde la perspectiva de los públicos a través de un análisis de conceptos y estilos de comunicación recibidos, el tipo y cantidad de información recibida y deseada y los efectos de la información recibida. Para finalizar se hace un análisis de canales de comunicación desde un enfoque de recepción identificando los canales de

comunicación de cada público, el uso de instrumentos o soportes de comunicación y la actitud hacia los canales de comunicación.

Todo ello permitirá tener la información adecuada que facilite el establecimiento de la planificación y la implementación del plan de comunicación de una organización.

II.2.9 Autores, empresas o medios de comunicación que destacan en la investigación o ejecución de proyectos relacionados.

A pesar de ser la “auditoria de comunicación”, una temática relativamente nueva, ésta se encuentra actualmente en el tapete y atañe muy de cerca a la Comunicación Organizacional. Debido a esto, son numerosos y diversos los estudios y experiencias que se han realizado tanto en Venezuela como en el exterior, acerca de dicha temática.

Es así como se establece una visión panorámica expuesta por diversos autores, organizaciones e instituciones universitarias, acerca del proceso de comunicación: las experiencias en los diferentes contextos, estrategias para su implementación, enfoques adoptados, resultados obtenidos y evaluaciones realizadas.

Gloria Martínez. “Análisis de comunicación interna, basado en el flujo de comunicación vertical, en el departamento de manufactura”. (2005).

Es un estudio de comunicación interna que a pesar de estar dirigido a un Departamento de Manufactura de la empresa Animatronix S.A. de C.V., analiza el flujo de comunicación vertical ascendente y descendente entre jefes y personal. Esto se convierte en un insumo importante por ser un estudio muy similar al que se está realizando.

Alfredo Fadel Farah. “La comunicación interna en la academia de diseño Centro gráfico de Tecnología de Maracay”. (2006).

Tras realizar una investigación de campo de carácter evaluativo, este trabajo de grado estudia, conoce y evalúa el proceso interno de comunicación de la academia, brindando así un insumo de gran valor al presente trabajo, en base al marco metodológico, por considerarse un tema propicio y similar que puede tomarse como modelo a seguir.

Marhilde Sánchez y Milagros Nava. “Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela”. (2007).

Este trabajo es un estudio de campo no experimental de tipo descriptivo. Su objetivo radica en comparar barreras y sistemas de la comunicación organizacional desde la experiencia de los docentes, el personal administrativo y directivo de institutos universitarios tecnológicos. Dicho trabajo de investigación es tomado en cuenta, debido a que posee utilidad como marco de referencia al momento de llevar a cabo el trabajo de grado, al ser ejecutado en una institución educativa.

II.3 Marco contextual

Por más de 50 años, la Academia Merici ha enseñado y formado a niñas, jóvenes y mujeres en valores, quienes se reconocen por su dedicación al trabajo y al servicio de los demás.

En el año 1955, llegaron las Hermanas Ursulinas a Venezuela, invitadas por el Arzobispo de Caracas Monseñor Rafael Arias Blanco, para fundar un colegio de enseñanza bilingüe donde los alumnos pudiesen aprender inglés sin la necesidad de salir fuera del país. De esta manera, actualmente el colegio está ubicado en la Urbanización Cerro Verde dotado de tres edificios que guardan los tres niveles de educación: preescolar, primaria y bachillerato, así como cuenta con amplios jardines y canchas que sirven de recreación para las niñas.

El Proyecto Educativo de la U.E.C. Academia está concebido bajo su misión, visión y metas, las cuales se regulan a través del documento de Normativa Interna. Éste busca fijar parámetros para que los miembros de la comunidad educativa puedan asumir actitudes deseables, resguardando los valores de la institución.

II.3.1 Misión.

La U.E.C. Academia Merici es una institución educativa privada, concebida para formar integralmente a niñas y jóvenes inspiradas en el carisma de Santa Ángela Merici; fomentando la dignidad humana, el respeto, el espíritu de tolerancia y la excelencia académica en pro de desarrollar su máximo potencial. Formando así, líderes católicas, inspiradas en el lema Ursulino, SERVIAM.

II.3.2 Visión.

La educación Ursulina busca instituir valores morales sólidos, dentro de un ambiente intelectual estimulante, motivando los máximos logros personales de cada alumna; promoviendo la autoestima y el autocontrol. La U.E.C. Academia Merici asumirá el reto que conlleva una educación católica, apostólica en el siglo XXI.

II.3.3 Metas.

1. Propiciar la creación de una colectividad de fe sólida, consciente y vivencial entre los integrantes de la comunidad educativa.
2. Guiar y ayudar a las alumnas para la adquisición de valores cristianos, éticos y morales.
3. Integrar a las alumnas y demás miembros de la comunidad educativa a las obras sociales desarrolladas por la institución.
4. Proveer un ambiente de retos académicos, intelectualmente estimulante y centrado en la alumna, en el que se logre el éxito personal y académico.

5. Motivar a cada alumna a descubrir y desarrollar su máximo potencial y sus talentos, mediante decisiones responsables, para convertirse en un miembro eficiente y que busca el bien común en la sociedad global y competitiva de hoy.
6. Preparar a cada alumna para cuestionar con interés y confianza, y así formarse sus propias opiniones mientras respeta las de los demás, aceptando su responsabilidad y sabiendo cuál es su rol dentro de una sociedad libre.
7. La meta de la educación basada en normas es asegurar que todas las alumnas, incluyendo aquellas que presentan debilidades en algunas áreas, aprendan bajo las mismas condiciones. Las normas tienen como propósito unificar el comportamiento de la comunidad educativa a través de conductas deseables.
8. Modelar el comportamiento a lo largo del proceso educativo implica cultivar en la persona los parámetros para diferenciar lo bueno de lo malo, sustentado en valores.

Esta institución está dirigida a niñas de la zona o aledañas a ésta, de clases sociales altas. Cuenta con dos secciones por grado con la presencia de una maestra de español y otra de inglés para cada salón, con un máximo de 30 alumnas. De igual forma, está la presencia de varios departamentos como: pastoral, orientación y logística, así como las diferentes coordinaciones a distintos niveles y la dirección.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este apartado, se describen los pasos a seguir para la elaboración de la auditoría de comunicación interna del área de primaria de la U. E. C. Academia Merici, como vía de enlace entre los coordinadores y docentes de la institución educativa.

III.1 Tipo de estudio.

El presente trabajo de grado se plantea como una investigación, elaboración y desarrollo de un modelo para solventar cualquier tipo de problemas, conflictos y necesidades de grupos sociales u organizaciones, presentando así programas, métodos o procesos. (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2005).

Esto supone, en otras palabras, la realización de un estudio de campo contemplado como proyecto factible que presentará diferentes etapas como: planteamiento del problema, revisión teórica, metodología, instrumentos a utilizar y recursos necesarios para así, finalmente llevar a cabo el análisis de los resultados y las conclusiones sobre su ejecución y viabilidad.

III.2 Diseño de investigación.

Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) el presente estudio estará concebido como un diseño no experimental, transaccional, descriptivo que tiene como objetivo:

Indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros

seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos, y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas. (p.210).

En esta investigación, dicho diseño se encontrará presentado en un estudio no experimental ya que se observará una situación ya existente, donde las variables no serán manipuladas porque han ocurrido previamente. De igual forma, la investigación es de carácter descriptiva, sirviendo como base para futuras y nuevas investigaciones.

III.3 Población y muestra.

Para lo establecido por (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) una población se define como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.239).

A tal efecto, la población de este estudio está determinada por el personal que labora en el área de primaria de la U. E. C. Academia Merici. De esta manera, se escogió dicha población ya que cuenta con las características necesarias para llevar a cabo el objetivo de la investigación.

Asimismo, según (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) una muestra se considera como el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. Para este estudio se seleccionará la muestra intencionalmente, la cual está concentrada en catorce maestras de español y siete de inglés de la población mencionada, así como los profesores de actividades especiales: computación, biblioteca, música, educación física y flauta. También, se tomarán en cuenta las coordinadoras de inglés y español de Educación Primaria (de Primero a Sexto grado). En total veintiocho personas.

III.4 Variables.

Las variables a tomar en cuenta en el presente trabajo de investigación, serán las vías de comunicación interna utilizadas por la Academia Merici en el área de primaria. Para Rafael Muñiz (s/f), éstas son consideradas como: “herramientas que permiten acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad”. (p.1).

CUADRO N°1

Cuadro de Operacionalización de las Variables

Variables	Indicadores	Medio por el cual se obtendrá la información
Vías de comunicación implícitas en la organización educativa.	¿Quiénes participan? ¿Cómo participan? ¿Cómo se comunican? Técnicas que utilizan en la comunicación. Mecanismos de retroalimentación que utilizan.	Entrevista
Procesos o técnicas de comunicación utilizados por los directores de las instituciones educativas Procesos o técnicas de comunicación que generan los docentes.	¿Quiénes participan? ¿Cómo participan? ¿Qué técnicas utilizan en la comunicación? Mecanismos de retroalimentación que utilizan.	Cuestionario

Fuente: Angulo, 2012.

III.5 Técnicas de recolección de datos e instrumentos.

Tomando en cuenta los objetivos del presente estudio, se necesita conocer las técnicas y vías de comunicación utilizadas en el área de primaria de la U. E. C. Academia Merici.

A tal fin se realizará una auditoria de comunicación interna, para la cual se tomarán como instrumentos de recolección de datos, la entrevista y el cuestionario. Las primeras serán dirigidas directamente a las coordinadoras de cada área, habiendo un total de dos entrevistas en el estudio. La entrevista hace referencia al trabajo que realiza una persona calificada, como el caso del entrevistador, al aplicar un cuestionario a un grupo de personas determinado, con el fin de obtener los insumos necesarios (Hernández, et al., 2006).

La entrevista consta de diez preguntas abiertas, las primeras cinco, dirigidas específicamente al proceso de comunicación interna de la institución educativa; las siguientes cuatro abarcan el tema de las relaciones interpersonales del personal y la última está basada sobre los conocimientos que existen en la coordinadora acerca de la filosofía, misión y valores de la organización.

Por su parte, el cuestionario será aplicado a las maestras de español y de inglés de cada nivel, así como a los profesores de las áreas especiales, con el propósito de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo de grado. El tipo de preguntas que se incluyen en el cuestionario son cerradas, las cuales se caracterizan por tener categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas previamente (Hernández, et al., 2006).

III.6 Procedimientos.

Para la concreción de dicho trabajo, el mismo se encontrará contemplado en la ejecución de diversos procesos como:

En un primer momento, se identificarán las vías de comunicación que son usadas periódicamente por los docentes hacia la coordinación de la U.

E. C. Academia Merici y viceversa. Esto será posible a través de las entrevistas y cuestionarios a realizar.

Posteriormente, en un segundo espacio, se establecerán los principales problemas que se suscitan en relación a las técnicas y vías de comunicación utilizadas en el área de primaria de la U. E. C. Academia Merici. Así, se plantearán conclusiones y posibles soluciones en base a dichos problemas.

III.7 Técnicas de análisis de datos.

El análisis de los resultados es una fase completamente mecánica, la cual puede llevarse a cabo manual o computarizada todo depende del tipo de muestra que se haya determinado dentro de la investigación. Bavaresco, (1997, p.118). Asimismo, Riquez y otros (1999, p. 67) lo define como un resumen detallado de los datos recolectados y el tratamiento estadísticos de los mismos.

En una primera instancia, se realizará una recolección de datos a través de entrevistas aplicadas a las coordinadoras de inglés y español de primaria, así como cuestionarios a las profesoras de inglés y español, junto a los profesores de actividades especiales. Partiendo de dicha información, se organizarán los datos de forma que se puedan contemplar a simple vista las principales vías de comunicación utilizadas de manera periódica y los principales problemas suscitados en el desarrollo de dicha comunicación. Además, se realizará un tratamiento estadístico descriptivo basado en fórmulas de estadística simple: frecuencial y porcentual. Para finalizar, en base a los resultados obtenidos, se podrán plantear posibles soluciones y conclusiones que puedan potenciar el proceso de comunicación interna dentro de la institución educativa.

CAPÍTULO IV

LOS RESULTADOS

IV.1 Resultados

Tomando en cuenta la metodología planteada, seguidamente se muestran los resultados encontrados en la investigación, los cuales surgen de las respuestas emitidas por las coordinadoras de inglés y español de la U.E.C. Academia Merici; a través de una entrevista, a la cual se le aplicó un análisis de tendencia de contenido para detectar la orientación de las respuestas obtenidas.

Además, se presenta un cuestionario aplicado a las docentes de inglés, español y actividades especiales, con respuestas tipo cerrada y cinco alternativas de selección: Siempre (S), Frecuentemente (F), Algunas veces (AV), Ocasionalmente (O), Nunca (N); al cual se le aplicó un tratamiento estadístico descriptivo en el que se reflejó la distribución frecuencial (DF) y la distribución porcentual (DP) de cada una de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados para cada ítem.

A continuación se presentan las respuestas obtenidas en la entrevista realizada a las (2) dos coordinadoras que supervisan el área de español e inglés en el nivel de primaria respectivamente.

TABLA Nº 1
Entrevista a las coordinadoras

	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Nombre del entrevistado	Alicia Cobo	María Luisa Baptista
Área que coordina	Español	Inglés
Años en el cargo	Siete (7)	Veinticinco (25)
¿Cómo califica usted el proceso de comunicación organizacional de la Academia Merici?	*Es un proceso adecuado donde hay reciprocidad entre los jefes y los trabajadores, se lleva a cabo de forma horizontal, ya que tratamos de escuchar los intereses y necesidades de cada uno. Como coordinadora de primaria, estoy monitoreando constantemente lo que compete a las maestras,	* Toma en cuenta tanto la comunicación interna como externa de la organización y en este punto hago especial énfasis en los padres y representantes así como a la comunidad en general de nuestra institución.

	alumnas y padres para lograr un ambiente armónico con una comunicación correcta.	
¿Qué función tiene para usted la comunicación en la Academia Merici?	* Transmitir información veraz a las diferentes personas que la conforman, especialmente a los padres, maestros y personal de mantenimiento, con el fin de lograr un clima sano y tranquilo en la organización.	* Tiene una función primordial, como docentes estamos constantemente comunicando y es por ello que debemos cuidar cada detalle para que este proceso se lleve a cabo de la mejor manera posible, desde la dirección y gerencia hasta las otras instancias menores.
¿De qué manera son transmitidos los mensajes dentro de la institución educativa? En el caso de español / inglés, ¿cómo transmite usted dichos mensajes?, ¿con qué frecuencia?	* Una vez al mes, me reúno con la dirección y las otras coordinaciones de los otros niveles para tratar diversos casos. * Como coordinadora, envío correos electrónicos a las maestras de español, inglés y profesores de actividades especiales cuando necesite dar alguna información relevante como: días de fiesta, entrega de recaudos administrativos, entre otras cosas. * También, se cuenta con un grupo por "Blackberry Messenger" por donde se transmite información a los docentes.	* En el área de inglés, se realiza a través del correo electrónico de manera individual y grupal. De igual forma, me reúno con cada docente cada semana para darle un feedback de su desempeño en relación a la planificación y su puesta en práctica en el salón de clases.
Señale brevemente, ¿cómo se da la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos específicamente entre dirección y coordinación y entre coordinación y docentes?	* Ya lo mencioné anteriormente, a veces cuando tengo mucho trabajo, mi asistente envía los correos a las docentes para que llegue a tiempo la información. * Para comunicarnos con los padres y representantes, enviamos circulares semanales incluso diarias, para transmitir cualquier mensaje que sea de interés general.	* Con dirección, la coordinación se reúne mensualmente para tratar asuntos que posteriormente, informaremos nosotras las coordinadoras a los docentes, padres y alumnas. Siempre lo realizamos a través de correo electrónico o verbalmente y a los padres a través de circulares informativas.
Cuando se presenta un cambio en la organización, ¿cómo es informado?, ¿el personal es flexible?	* A través del correo electrónico en su mayoría y de igual forma se informa a través de la página web de la institución. * El personal es flexible siempre y cuando los cambios no sean muy drásticos, cuando estos afectan su trabajo directamente, suelo recibir muchas respuestas contrarias. Por ejemplo, cuando hay un cambio de fecha en relación a la entrega de las boletas a coordinación.	* Se presenta a través del correo electrónico o en breves reuniones que hacemos a la hora del recreo pero nos pasa que algunos docentes no pueden asistir por tener guardia con las niñas. Personalmente, he estado llevando a cabo la modificación del uniforme de los docentes y la mayoría de las comunicaciones ha sido a través del mail.
¿Cómo percibe usted las relaciones interpersonales en su área?, ¿son en su mayoría afectivas o negativas?	* Existen relaciones cordiales a pesar de ser un ambiente donde la mayoría son mujeres y en ocasiones, los cuentos de pasillo y las emociones suelen afectar nuestras relaciones. Tratamos de trabajar con ética y profesionalismo.	* Nosotras somos una gran familia. El equipo de inglés, sin duda alguna, se caracteriza por la solidaridad y el trabajo en equipo. Yo constantemente estoy apoyándolas en su trabajo, ayudándolas con materiales que sé que pueden ser de gran ayuda y entre ellas he podido observar lo mismo.
¿Percibe usted en el personal cooperación y trabajo en equipo a la hora de señalar las pautas de algún trabajo?	* El grupo evidencia un gran trabajo en equipo, donde hay una constante ayuda cuando alguna lo necesita, demostramos apoyo y atención a los trabajos a realizar, especialmente, en los consejos de maestros que realizamos tres veces al año.	* Totalmente, puedo decir con toda seguridad que mi equipo cuenta conmigo y yo con él, no sólo en aspectos laborales sino incluso en asuntos personales. Esto permite que trabajemos siempre en un clima lleno de cordialidad y tranquilidad.
¿Algún docente ha manifestado quejas o reclamos en relación a las vías de comunicación utilizadas por usted?	* En ocasiones, han manifestado quejas en relación al envío tardío de la información, pero he colocado mi mayor esfuerzo en reparar esto y se ha solventado en su totalidad.	* Así como reconozco lo bueno, también estoy consciente que muchas veces hemos fallado en el uso de las comunicaciones. En momentos, la página web no se ha actualizado a tiempo y la información no llega puntual a los papás, también he recibido reclamos sobre el poco tiempo con el que son avisados ciertos mensajes o cambios. Esto es algo que ocurre con la coordinación general de primaria que la lleva Alicia la coordinadora de español pero yo como coordinadora de inglés también formo parte de este proceso.

<p>¿Se han presentado mal entendidos dentro de la institución educativa? En caso de ser afirmativo, ¿estos han tenido relación con aspectos comunicacionales?</p>	<p>Como en toda organización, han existido momentos de conflictos. Sin embargo, siempre velamos por la seguridad y bienestar del personal y las alumnas. Para ello, utilizamos una cadena de emergencia entre la coordinación y las docentes y otra entre la docente guía de cada aula y la delegada del salón que informa a su vez a los representantes de ese salón.</p>	<p>* Sin duda alguna, somos seres humanos y como tal cometemos errores. Debo reconocer que tenemos cierta debilidad al momento de informar y preparar a las docentes que entran nuevas a la institución. Muchas veces, han manifestado sentirse un poco perdidas en relación al conocimiento de normas del colegio y al manejo frente a los padres. Yo me encuentro trabajando en este punto para poder potenciarlo aunque todo requiere de esfuerzo y tiempo.</p>
<p>¿Conoce usted la filosofía, misión y valores que rigen la Academia Merici?</p>	<p>* Claramente, además de ser coordinadora de la Academia, soy exalumna y amo y valoro el colegio como parte de mi vida. Por eso trabajamos bajo el lema del ser "SERVIAM", ofreciendo amor y servicio a los demás.</p>	<p>* Soy exalumna y además creo firmemente en los principios y valores de esta institución enmarcada en el servicio a los demás, la tolerancia y el respeto a los demás. Teniendo en cuenta que debemos formar a jóvenes con una espiritualidad sólida con un nivel académico que apunte siempre hacia la excelencia.</p>

Fuente: Angulo, 2012.

También, se presentan a continuación, las respuestas recolectadas en el cuestionario aplicado a las catorce maestras del área de español, siete de inglés y a los cinco docentes de computación, biblioteca, música, educación física y flauta. En cada tabla se presentan las interrogantes que se plantearon en el cuestionario de español, inglés y actividades especiales. Además, se presentan las cinco (05) alternativas de selección para cada respuesta: Siempre (S), Frecuentemente (F), Algunas Veces (AV), Ocasionalmente (O), Nunca (N); así como también dos (02) columnas por debajo de cada una de dichas alternativas donde se presentan la distribución frecuencial (DF) y la distribución porcentual (DP) de las respuestas para cada uno de los grupos de docentes.

TABLA N°2

Cuestionario a los docentes

1. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su coordinadora?	Alternativas de Selección									
	S		F		AV		O		N	
	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP
Docentes										
Español	3	11.53%	5	19.23%	5	19.23%	1	3.84%	-	-
Inglés	7	26.92%	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades Especiales	-	-	2	7.69%	3	11.53%	-	-	-	-

Fuente: Angulo, 2012.

Leyenda: Siempre (S), Frecuentemente (F), Algunas veces (AV), Ocasionalmente (O), Nunca (N), Distribución frecuencial (DF), Distribución porcentual (DP)

TABLA N°3

Cuestionario a los docentes

2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	Alternativas de Selección									
	S		F		AV		O		N	
	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP
Docentes										
Español	-	-	4	15.38%	7	26.92%	3	11.53%	-	-
Inglés	5	19.23%	2	7.69%	-	-	-	-	-	-
Actividades Especiales	-	-	1	3.84%	2	7.69%	2	7.69%	-	-

Fuente: Angulo, 2012.

Leyenda: Siempre (S), Frecuentemente (F), Algunas veces (AV), Ocasionalmente (O), Nunca (N), Distribución frecuencial (DF), Distribución porcentual (DP)

TABLA N°4

Cuestionario a los docentes

3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	Alternativas de Selección									
	S		F		AV		O		N	
	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP
Docentes										
Español	4	15.38%	5	19.23%	3	11.53%	2	7.69%	-	-
Inglés	5	19.23%	2	7.69%	-	-	-	-	-	-
Actividades Especiales	-	-	1	3.84%	3	11.53%	1	3.84%	-	-

Fuente: Angulo, 2012.

Leyenda: Siempre (S), Frecuentemente (F), Algunas veces (AV), Ocasionalmente (O), Nunca (N), Distribución frecuencial (DF), Distribución porcentual (DP)

TABLA N°5

Cuestionario a los docentes

4. ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?	Alternativas de Selección									
	S		F		AV		O		N	
	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP
Docentes										
Español	2	7.69%	4	15.38%	5	19.23%	3	11.53%	-	-
Inglés	2	7.69%	5	19.23%	-	-	-	-	-	-
Actividades Especiales	-	-	2	7.69%	3	11.53%	-	-	-	-

Fuente: Angulo, 2012.

Leyenda: Siempre (S), Frecuentemente (F), Algunas veces (AV), Ocasionalmente (O), Nunca (N), Distribución frecuencial (DF), Distribución porcentual (DP)

TABLA N°6
Cuestionario a los docentes

5. ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	Alternativas de Selección									
	S		F		AV		O		N	
	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP
Docentes										
Español	2	7.69%	2	7.69%	3	11.53%	5	17.85%	2	7.69%
Inglés	6	23.07%	1	3.84%	-	-	-	-	-	-
Actividades Especiales	-	-	1	3.84%	4	15.38%	-	-	-	-

Fuente: Angulo, 2012.

Leyenda: Siempre (S), Frecuentemente (F), Algunas veces (AV), Ocasionalmente (O), Nunca (N), Distribución frecuencial (DF), Distribución porcentual (DP)

TABLA N°7
Cuestionario a los docentes

6. ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?	Alternativas de Selección									
	S		F		AV		O		N	
	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP
Docentes										
Español	-	-	3	11.53%	2	7.69%	6	23.07%	3	11.53%
Inglés	7	26.92%	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades Especiales	-	-	1	3.84%	1	3.84%	3	11.53%	-	-

Fuente: Angulo, 2012.

Leyenda: Siempre (S), Frecuentemente (F), Algunas veces (AV), Ocasionalmente (O), Nunca (N), Distribución frecuencial (DF), Distribución porcentual (DP)

TABLA N°8

Cuestionario a los docentes

7. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	Alternativas de Selección									
	S		F		AV		O		N	
	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP
Español	1	3.84%	4	15.38%	5	19.23%	4	15.38%	-	-
Inglés	6	23.07%	1	3.84%	-	-	-	-	-	-
Actividades Especiales	-	-	2	7.69%	3	11.53%	-	-	-	-

Fuente: Angulo, 2012.

Leyenda: Siempre (S), Frecuentemente (F), Algunas veces (AV), Ocasionalmente (O), Nunca (N), Distribución frecuencial (DF), Distribución porcentual (DP)

TABLA N°9

Cuestionario a los docentes

8. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a usted?	Alternativas de Selección									
	S		F		AV		O		N	
	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP
Español	2	7.69%	5	19.23%	6	23.07%	1	3.84%	-	-
Inglés	7	26.92%	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades Especiales	-	-	4	15.38%	1	3.84%	-	-	-	-

Fuente: Angulo, 2012.

Leyenda: Siempre (S), Frecuentemente (F), Algunas veces (AV), Ocasionalmente (O), Nunca (N), Distribución frecuencial (DF), Distribución porcentual (DP)

TABLA N°10

Cuestionario a los docentes

9. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	Alternativas de Selección									
	S		F		AV		O		N	
	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP
Docentes										
Español	1	3.84%	5	19.23%	6	23.07%	2	7.69%	-	-
Inglés	7	26.92%	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades Especiales	-	-	3	11.53%	2	7.69%	-	-	-	-

Fuente: Angulo, 2012.

Leyenda: Siempre (S), Frecuentemente (F), Algunas veces (AV), Ocasionalmente (O), Nunca (N), Distribución frecuencial (DF), Distribución porcentual (DP)

TABLA N°11

Cuestionario a los docentes

10. ¿Han existido situaciones de incertidumbre y de improvisación por falta de comunicación de sus superiores?	Alternativas de Selección									
	S		F		AV		O		N	
	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP	DF	DP
Docentes										
Español	6	23.07%	3	11.53%	2	7.69%	3	11.53%	-	-
Inglés	-	-	-	-	-	-	2	7.69%	5	19.23%
Actividades Especiales	2	7.69%	2	7.69%	1	3.84%	-	-	-	-

Fuente: Angulo, 2012.

Leyenda: Siempre (S), Frecuentemente (F), Algunas veces (AV), Ocasionalmente (O), Nunca (N), Distribución frecuencial (DF), Distribución porcentual (DP)

IV.2 Análisis de los Resultados

De acuerdo a las respuestas emitidas por las (2) dos coordinadoras que supervisan el área de español e inglés en el nivel de primaria respectivamente se puede observar en la tabla número dos (2), en el primer ítem correspondiente a la interrogante de cómo califican las coordinadoras el proceso de comunicación organizacional de la Academia Merici que ambas coinciden que la comunicación interna como externa se da de manera adecuada, tratando de escuchar las necesidades de los jefes, trabajadores, padres, representantes y comunidad escolar en general y así lograr un ambiente armónico en la institución.

En el segundo ítem tanto la coordinadora de español como la de inglés expresan que la función que tiene la comunicación dentro de la institución es primordial y ésta se realiza de manera asertiva, cuidando cada detalle para que el proceso se desarrolle en un ambiente agradable en la organización desde la dirección hasta el personal de menor rango. Al hacer referencia al tercer ítem el cual sondea a través de que medio y con que frecuencia son transmitidos los mensajes dentro de la institución educativa la coordinadora de español afirma que se mantiene en contacto con las demás coordinaciones y personal de rango superior a través de una reunión mensual y que además existe un grupo Blackberry a través del cual transmite información a las docentes; mientras que la del área de inglés lo hace de forma semanal con cada una de sus docentes.

A su vez, ambas coordinadoras explican que su principal vía de comunicación es el correo electrónico para informar sobre las diversas actividades que se llevan a cabo en la institución a nivel académico y administrativo. En el ítem cuarto, en el que se hace referencia a la forma en que se mantiene la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos, exponen que lo realizan a través de correos electrónicos, verbalmente y con los padres a través de circulares informativas semanales o diarias. Por su parte, la coordinadora del área de español especifica que es su asistente la

que se encarga de enviar la información a través del internet y no ella personalmente.

Se les interrogó en el quinto ítem sobre la manera en que son informados los cambios dentro de la Academia y si el personal era flexible, a lo que ambas contestaron que a través del correo electrónico. Por su parte la coordinadora de español afirma que el personal es flexible cuando se trata de cambios menores pero cuando estos afectan de manera directa su jornada laboral recibe comentarios negativos. La coordinadora del área de inglés además realiza breves reuniones a la hora del recreo a la cual no pueden asistir todas las docentes por encontrarse cumpliendo con sus funciones.

La sexta interrogante estuvo dirigida a la manera en que perciben las relaciones interpersonales en cada una de las áreas que coordinan y de que índole son, a lo que la coordinadora de español explicó que el área de español se caracteriza por ser un ambiente cordial a pesar de que el equipo de trabajo está conformado por mayor número de personal femenino y se trata de trabajar bajo los más estrictos parámetros éticos y profesionales; más sin embargo, esta cordialidad se ve afectada muchas veces por las emociones y cuentos de pasillos. Del mismo modo, la encargada de la coordinación de inglés afirma que su equipo de trabajo es una gran familia donde los principales valores son la solidaridad y el trabajo entre todas. También explica que además de ayudarse entre ellas mismas, ella como coordinadora las apoya y ayuda de manera constante.

Al cuestionarlas sobre la manera en como observan la cooperación y el trabajo en equipo a la hora de señalar las pautas de algún trabajo en las docentes, ambas afirman que existe un gran equipo de trabajo donde existe la ayuda y colaboración constante entre las docentes y docentes – coordinadoras, dejando en claro en su respuesta la coordinadora de español que esto se evidencia sobretodo en los consejos de maestros; y por otra parte, la coordinación de inglés que no solamente se ayudan en aspectos

laborales sino también en asuntos personales lo cual permite que el ambiente de trabajo sea tranquilo y armonioso.

Si se habla sobre el ítem número ocho en el cual se interroga si algún docente ha manifestado quejas o reclamos con respecto a las vías de comunicación utilizadas por las coordinaciones, la coordinación de español afirma que ha sucedido con respecto al envío tardío de la información pero que todas estas situaciones se han solucionado. Con respecto a esto la coordinadora del área de inglés reconoce que han fallado en la utilización de las comunicaciones ya que la página web de la institución algunas veces no se actualiza y la información no llega a los representantes o se informan ciertos cambios con poco tiempo de anticipación por lo cual ha recibido reclamos; pero a su vez aclara que estos inconvenientes ocurren principalmente con la coordinación general de primaria, de que la lleva la coordinadora de español.

Para el noveno ítem se pregunto si han surgido mal entendidos dentro de la institución educativa y si estos han tenido relación con aspectos comunicacionales, a lo cual respondieron que si han existido este tipo de conflictos sobretodo a la hora de formar a las docentes que ingresan nuevos a la Academia sobre el reglamento y a la interacción con los representantes, más sin embargo, existe una cadena de emergencia que enlaza las coordinaciones, los docentes y al mismo tiempo a la docente guía de cada aula con las delegadas de sus respectivos grupos y los representantes, todo con el fin de resguardar el buen funcionamiento educativo.

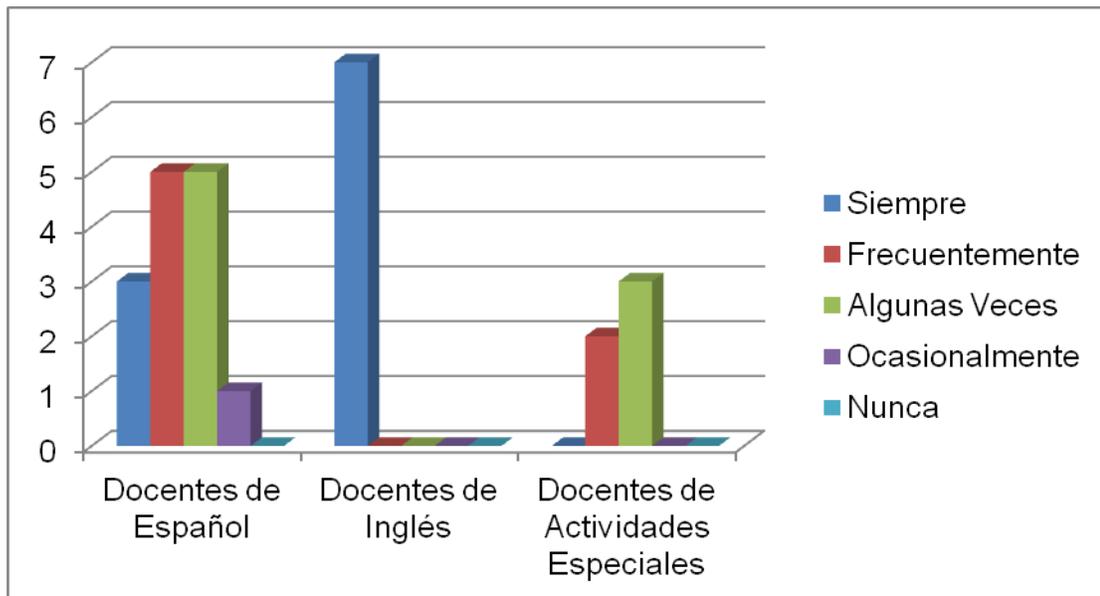
En el último ítem de la entrevista se les preguntó sobre el conocimiento que tenían ambas coordinadoras sobre la filosofía, misión y valores que rigen la Academia Merici, a lo que ambas respondieron que por ser ex alumnas de la institución poseen conocimientos claros sobre los fuertes valores espirituales, de servicio, tolerancia y respeto a los demás con los que se forma al alumnado bajo conjugados con la búsqueda de la

excelencia a nivel académico, por lo cual trabajan bajo el lema de ofrecer amor y servicio a los demás.

Para contrastar esta información proporcionada por las coordinaciones antes mencionadas, se realizó el cuestionario dirigido a los docentes del área de inglés, español y actividades especiales; y se graficaron las respuestas para cada interrogante tomando en cuenta las respuestas de las docentes de cada área y seguidamente sumando la totalidad de respuestas de las docentes del área de primaria.

GRÁFICO N°1

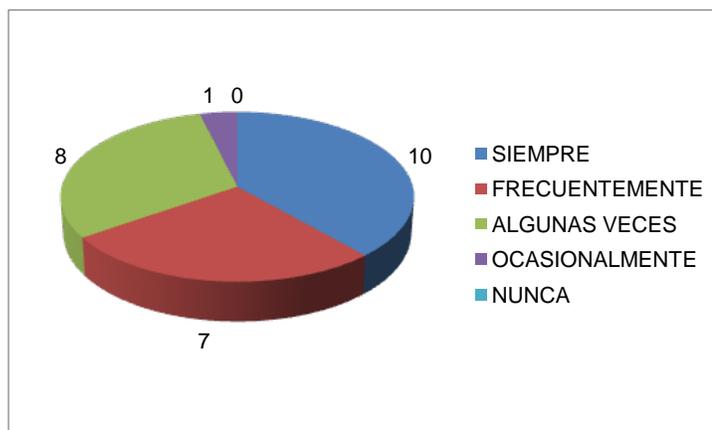
1. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su coordinadora?



Fuente: Angulo, 2012.

GRÁFICO N°2

1. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su coordinadora?



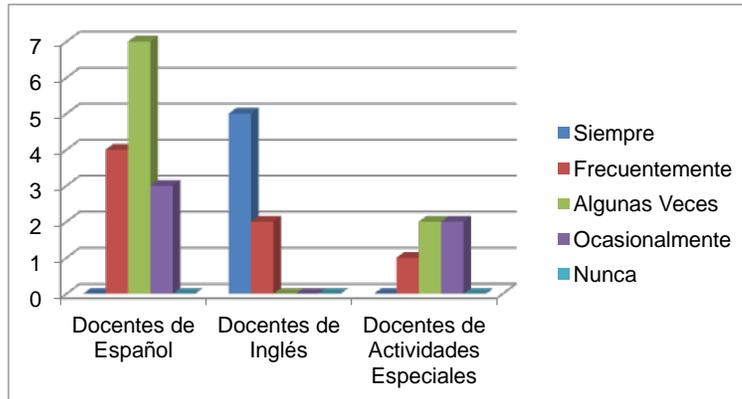
Fuente: Angulo, 2012.

En la tabla número dos (2) se puede observar que con respecto a la interrogante de si reciben atención al momento de comunicarse con su coordinadora, cinco docentes de español señalaron que frecuentemente la reciben y cinco que algunas veces lo cual representa el (19.23%) cada una. A su vez, tres de ellas expresaron que siempre reciben atención representando el (11.53%) y solamente una contestó que ocasionalmente con el (3.84%).

Las docentes de inglés, por el contrario, respondieron las siete que siempre reciben atención por parte de su coordinadora representando el (26.92%), mientras que los docente de actividades especiales contestaron dos que frecuentemente reciben atención con el (7.69%) y tres que algunas veces con el (11.53%) Ver gráficos 1 y 2.

GRÁFICO N°3

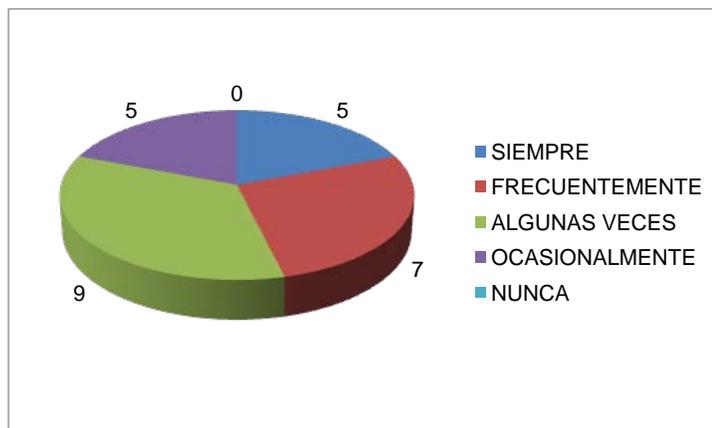
2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?



Fuente: Angulo, 2012.

GRÁFICO N°4

2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?



Fuente: Angulo, 2012.

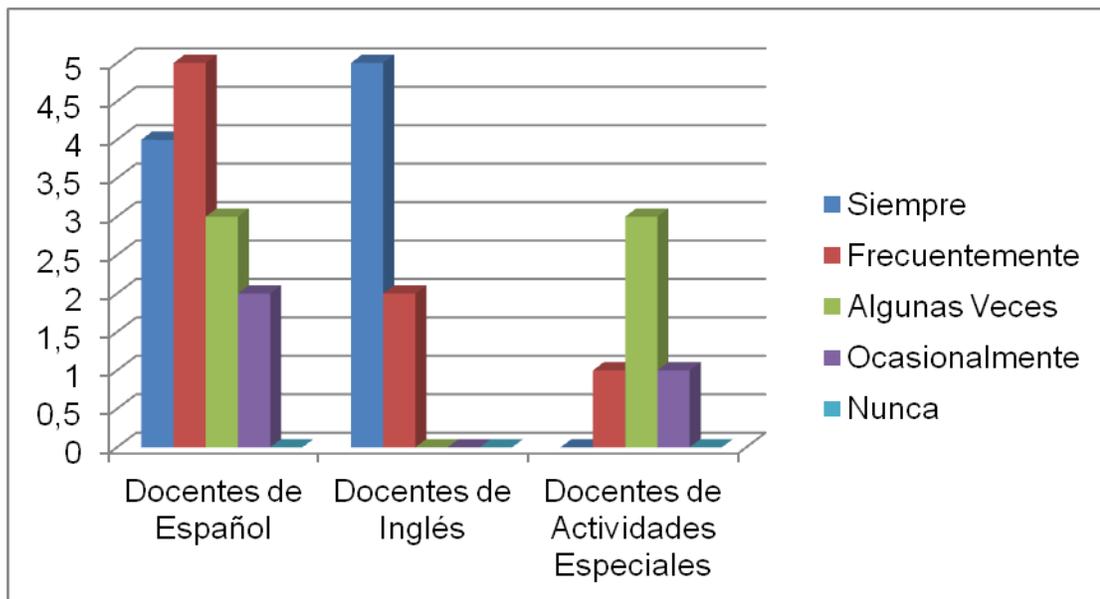
En la tabla número tres (3), cuatro docentes de español afirmaron que los comentarios o sugerencias que le realizan a sus superiores son tomados en cuenta frecuentemente representando así el (15.38%); siete de ellas, el (26.92%) expresaron que solo algunas veces y tres docentes dijeron que solo ocasionalmente (11.53%)

Por su parte las maestras pertenecientes a la coordinación de inglés contestaron que la mayoría cree que sus sugerencias son tomadas en cuenta siempre lo cual esta representado en la figura de cinco docentes con el (19.23%) y las otras dos, de forma frecuente representando el (7.69%) de las respuestas emitidas. Los docentes de actividades especiales solo uno piensa que sus comentarios son escuchados de manera frecuente con el (3.84%) y la mayoría piensa que son poco tomados en cuenta,

representados en las figuras de dos maestras con el (7.69%) para las opciones de algunas veces y ocasionalmente. Ver gráficos 3 y 4.

GRÁFICO N°5

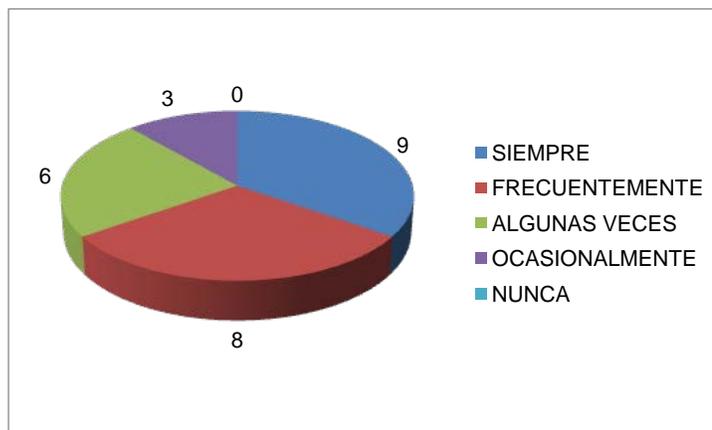
3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?



Fuente: Angulo, 2012.

GRÁFICO N°6

3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?



Fuente: Angulo, 2012.

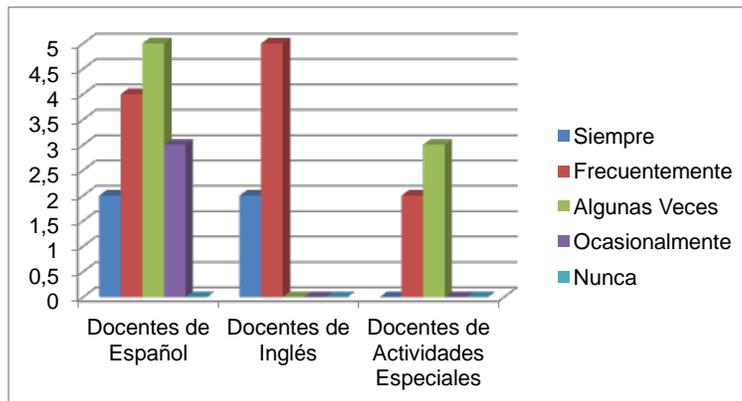
En la tabla número cuatro (4) se puede observar que con respecto a la interrogante de si sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo, cuatro docentes de español señalaron que siempre representando el (15.38%), cinco frecuentemente lo cual representa el (19.23%). A su vez, tres de ellas expresaron que algunas veces sienten confianza como para hablar de sus problemas con sus superiores representando el (11.53%) y solamente 2 contestaron que ocasionalmente con el (7.69%).

Las docentes de inglés, por el contrario, respondieron cinco que siempre se sienten en confianza con sus superiores siendo el (19.23%), dos de ellas frecuentemente con el (7.69%); mientras que los docente de actividades especiales contestaron tres algunas veces con el (11.53%); uno frecuentemente con el (3.84%) y ocasionalmente se siente en confianza para

tratar problemas personales con sus superiores uno representando un (3.84%). Ver gráficos 5 y 6.

GRÁFICO N°7

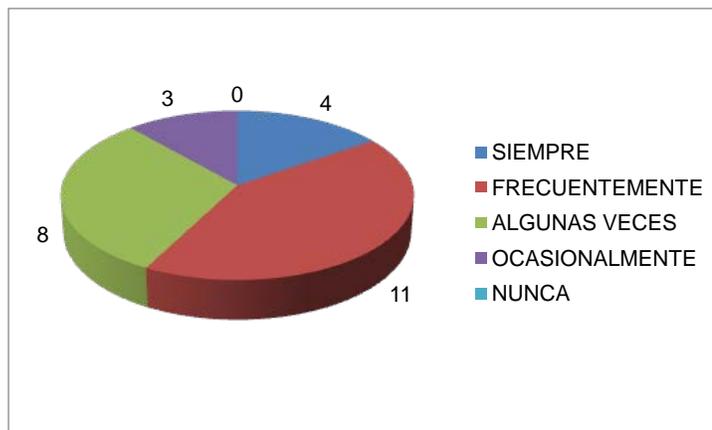
4. ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?



Fuente: Angulo, 2012.

GRÁFICO N°8

4. ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?



Fuente: Angulo, 2012.

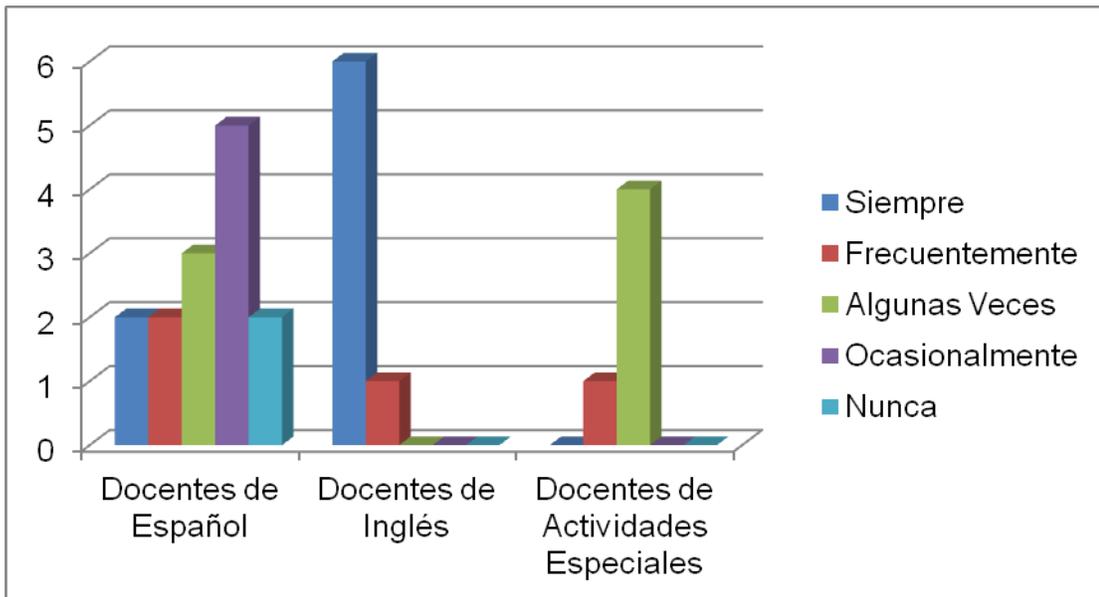
En la tabla número cinco (5), dos docentes de español perciben que se les permite hacer retroalimentación acerca de la información recibida siempre representando así el (7.69%); cuatro maestras, el (15.38%) expresaron que frecuentemente, cinco dijeron que se les permite hacer retroalimentación algunas veces siendo el (19.23%) y tres docentes dijeron que solo ocasionalmente con el (11.53%). Por su parte, dos de las maestras pertenecientes a la coordinación de inglés contestaron que se les permite hacer retroalimentación siempre lo cual esta representado en el (7.69%) y las otras cinco, de forma frecuente representando el (19.23%) de las respuestas emitidas.

Los docentes de actividades especiales dos perciben que pueden hacer de manera frecuente retroalimentación acerca de la información que recibieron siendo ellos el (7.69%) y la mayoría piensa que solo algunas

veces, representados en las figuras de tres maestras con el (11.53%). Ver gráficos 7 y 8.

GRÁFICO N°9

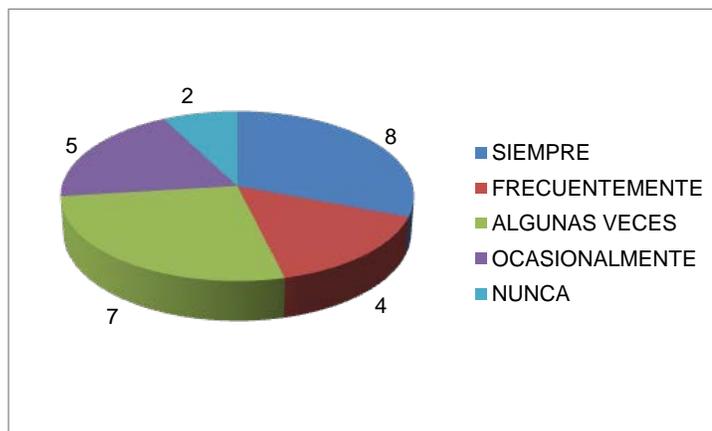
5. ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?



Fuente: Angulo, 2012.

GRÁFICO N°10

5. ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?



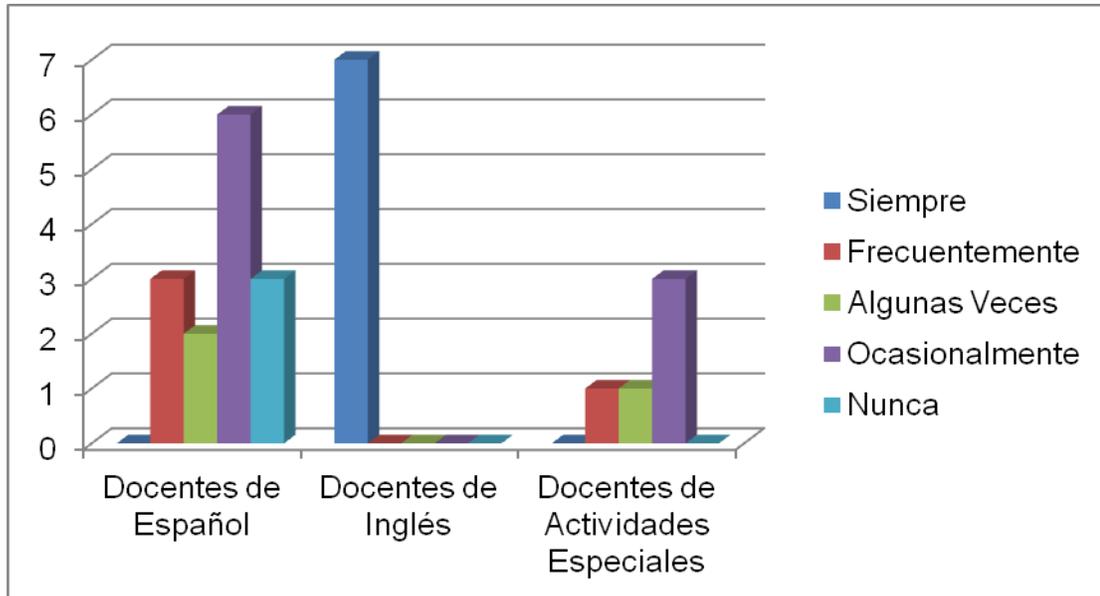
Fuente: Angulo, 2012.

En la tabla número seis (6), donde la interrogante era si sentían confianza con sus jefas para tratar problemas personales, dos docentes de español señalaron que siempre representando el (7.69%), otras dos el (7.69%) dijeron que sienten confianza frecuentemente, tres maestras (11.53%) afirmaron que algunas veces se sienten en confianza, otras cinco dijeron ocasionalmente lo cual representa el (19.23%) y una docente afirmó que nunca (3.84%).

Las docentes de inglés, por el contrario, respondieron seis que siempre se sienten en confianza con sus jefas para discutir problemas personales representando el (23.07%) y sólo una de ellas dijo que frecuentemente siendo el (3.84%); mientras que los docentes de actividades especiales contestaron uno que se siente en confianza frecuentemente con el (3.84%), y cuatro que algunas veces con el (15.38%) Ver gráficos 9 y 10.

GRÁFICO N°11

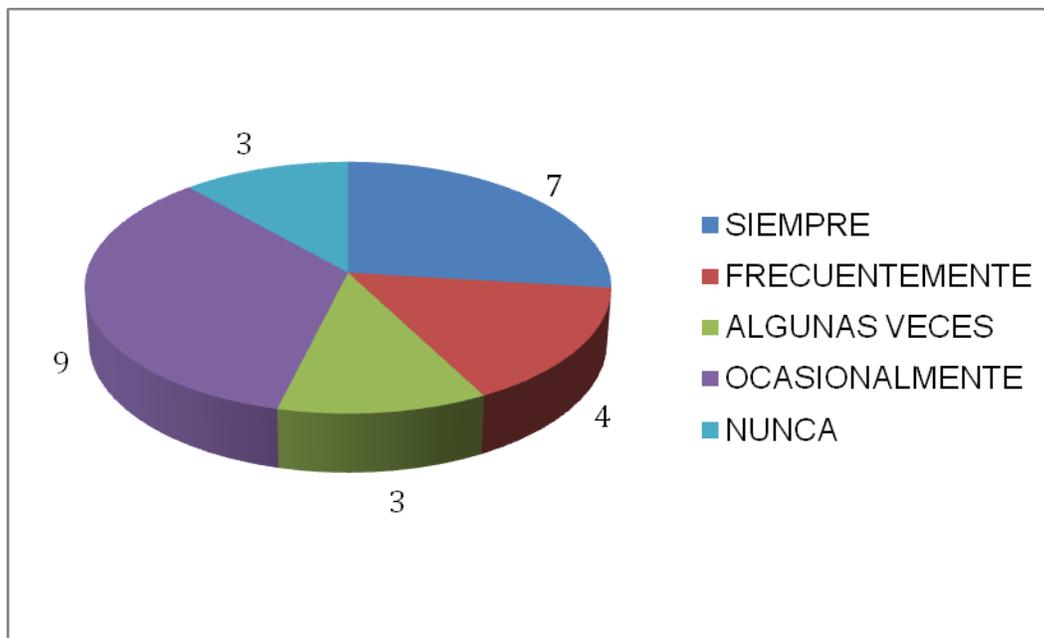
6. ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?



Fuente: Angulo, 2012.

GRÁFICO N°12

6. ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?



Fuente: Angulo, 2012.

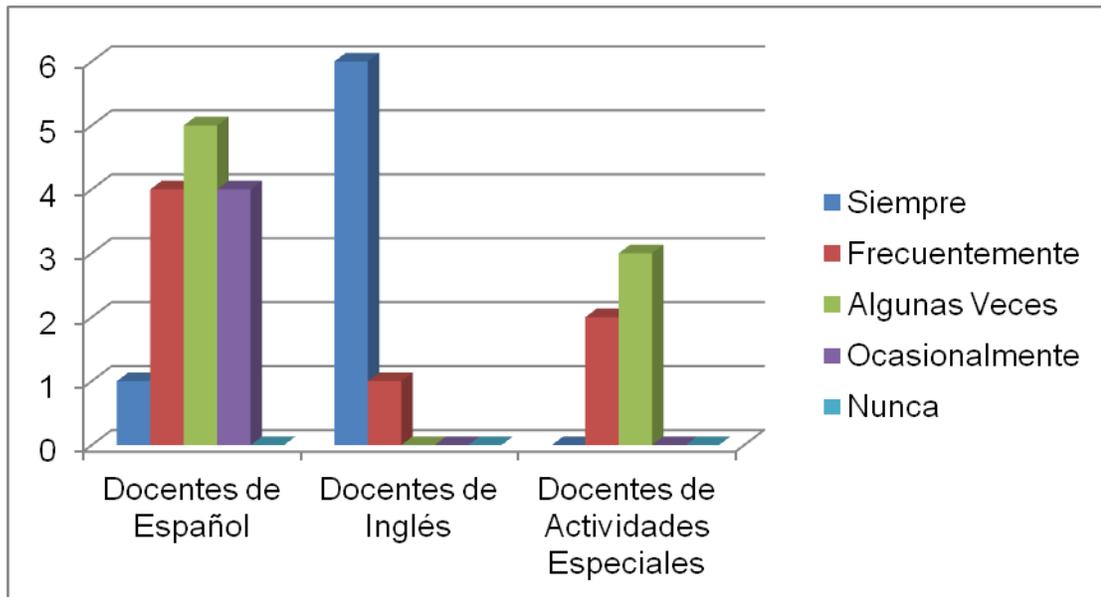
En la tabla número siete (7), tres docentes de español afirmaron que reciben retroalimentación sobre su desempeño de forma frecuente representando así el (11.53%); dos de ellas, el (7.69%) expresaron que solo algunas veces, seis maestras dijeron ocasionalmente reciben comentarios sobre su desempeño, siendo el (23.07%) y tres respondieron que nunca han recibido retroalimentación sobre su actuación laboral, el (11.53%).

Por su parte las maestras pertenecientes a la coordinación de inglés contestaron en su totalidad que reciben retroalimentación de sus jefas sobre su desempeño laboral siempre lo cual esta representado en la figura de siete docentes de la muestra con el (26.92%). Los profesores de actividades especiales solo uno recibe retroalimentación frecuente sobre su desempeño laboral, siendo el mismo caso para la opción de algunas veces representado en la figura de un docente con el (3.84%) de la muestra y la mayoría piensa que son poco tomados en cuenta, representados en las figuras de tres

profesores con el (11.53%) para la opción ocasionalmente. Ver gráficos 11 y 12.

GRÁFICO N°13

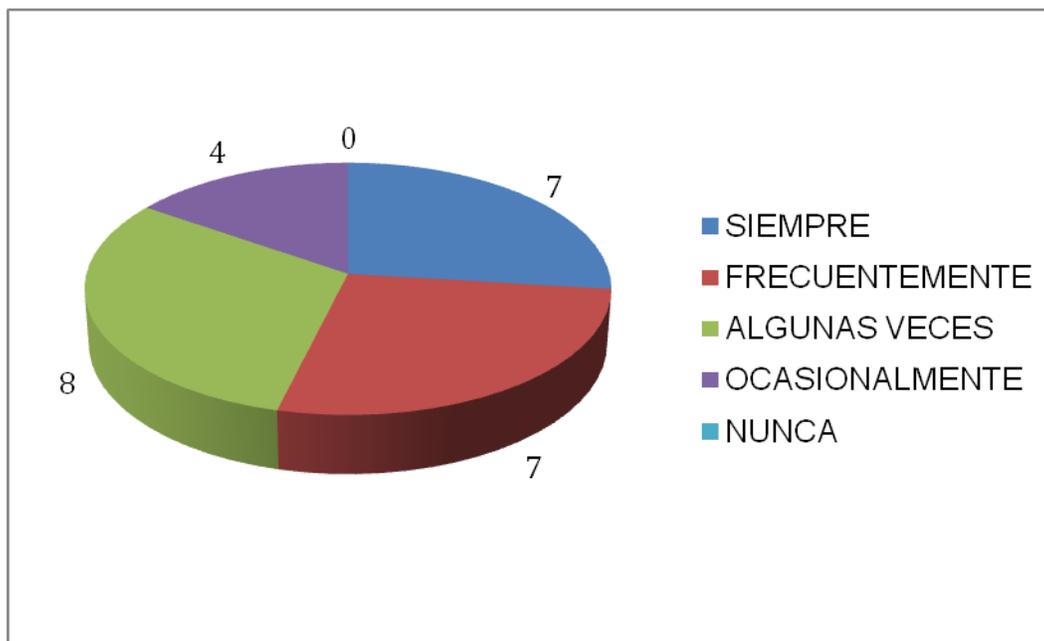
7. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?



Fuente: Angulo, 2012.

GRÁFICO N°14

7. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?



Fuente: Angulo, 2012.

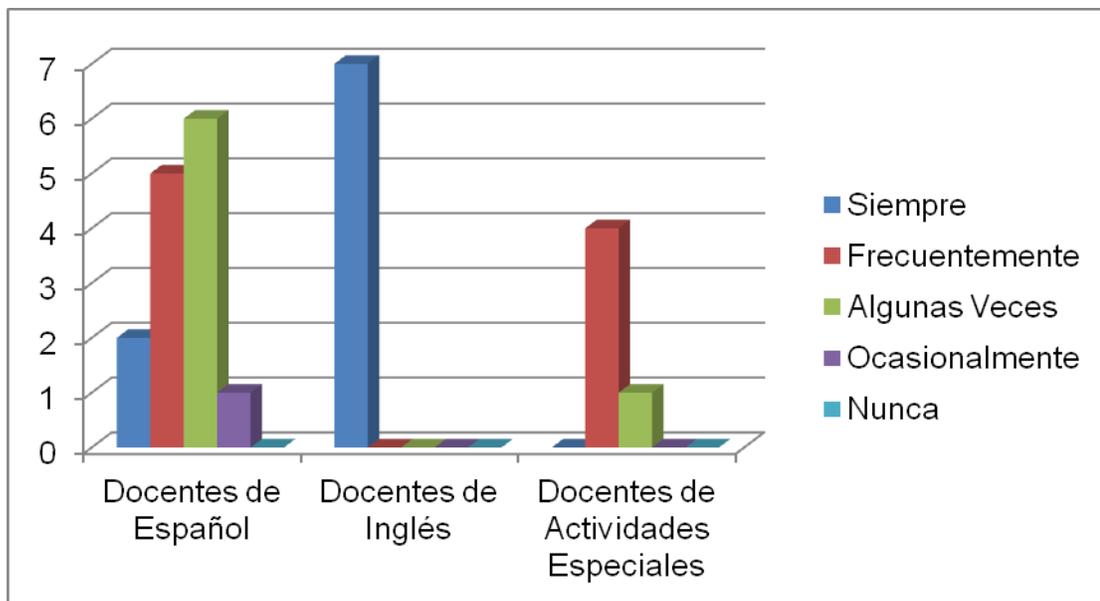
Al hacer referencia a la tabla número ocho (8), cuya intención era conocer si reciben toda la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente, un docente del área de español contestó que siempre lo cual se refleja en el (3.84%) de la muestra; cuatro respondieron que la reciben frecuentemente y otros cuatro que reciben la información necesaria ocasionalmente, siendo esto representado por el (15.38%) para cada una de las opciones; y cinco maestras afirmaron que reciben toda la información algunas veces siendo el (19.23%).

En el área de inglés las maestras respondieron en su mayoría que si reciben toda la información necesaria para realizar su trabajo de forma eficiente, distribuidas en seis respuestas para la opción siempre con el (23.06%) y una respuesta para la opción frecuentemente representada con el (3.84%). Dos de los profesores de actividades especiales contestaron que

reciben frecuentemente toda la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente siendo representado esto por el (7.69%) y tres de ellos respondieron algunas veces representando el (11.53%) de la muestra. Ver gráficos 13 y 14.

GRÁFICO Nº15

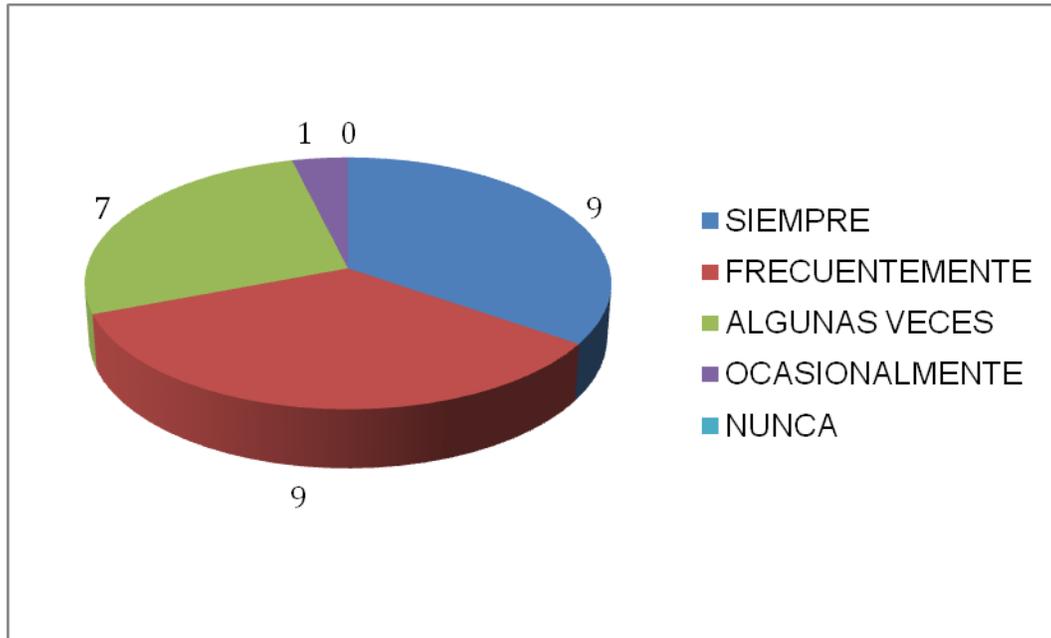
8. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a usted?



Fuente: Angulo, 2012.

GRÁFICO N°16

8. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a usted?



Fuente: Angulo, 2012.

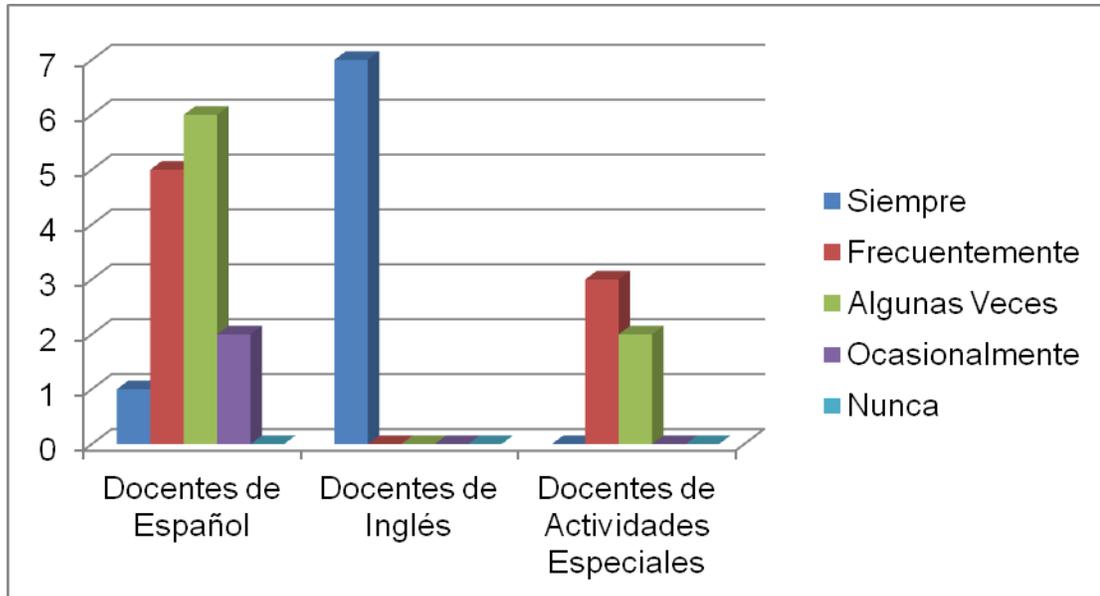
Para la interrogante sobre si su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a los profesores, cuyas respuestas fueron agrupadas en la tabla número nueve (9), dos de las maestras de español, el (7.69%) expresaron que siempre, cinco maestras afirmaron que frecuentemente el lenguaje usado por sus jefas es entendido siendo el (19.23%), seis maestras dijeron que algunas veces, siendo el (23.07%) y una contestó que ocasionalmente siendo esto el (3.84%). Por otra parte, las docentes de inglés respondieron en su totalidad que era entendido el lenguaje utilizado por sus jefas, lo cual está representado en la figura de siete maestras con el (26.92%).

Cuatro de los docentes de actividades especiales dijeron que el lenguaje utilizado por sus superiores inmediatos era entendido

frecuentemente, siendo el (15.38%) y uno de ellos contestó que algunas veces, para representar el (3.84%). Ver gráficos 15 y 16.

GRÁFICO N°17

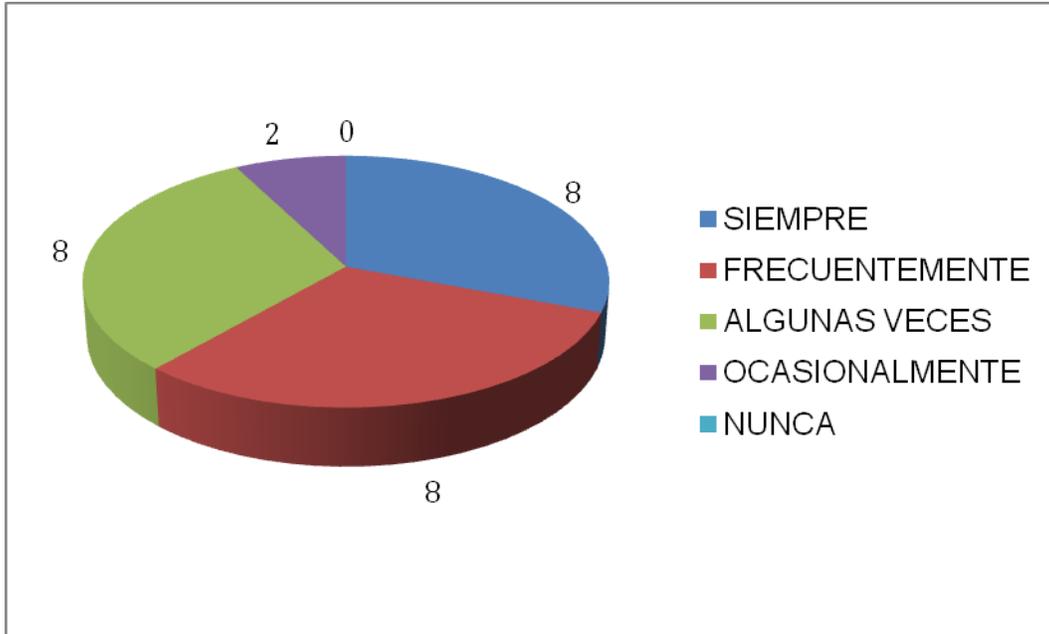
9. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?



Fuente: Angulo, 2012.

GRÁFICO N°18

9. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?



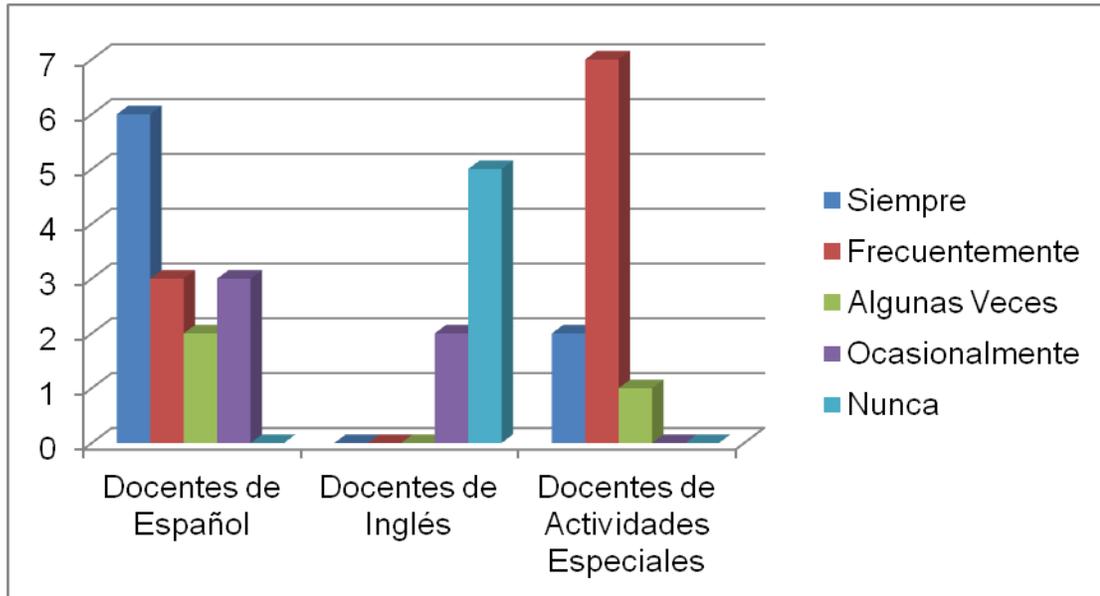
Fuente: Angulo, 2012.

En la tabla número diez (10) se observan las respuestas emitidas para la interrogante si las instrucciones que recibían de sus jefes eran claras, para lo que una maestra de español contestó que siempre, el (3.84%) de la muestra; cinco de ellas dijeron que frecuentemente siendo esto el (19.23%), otras seis respondieron que las instrucciones dadas por sus jefes algunas veces eran claras representando así el (23.07%) y dos de ellas contestaron que ocasionalmente con el (7.69%).

Las maestras del área de inglés contestaron las siete que las instrucciones dadas por su jefe eran claras, reflejando esto el (26.92%); mientras que los docentes de actividades especiales, afirmaron tres de ellos que frecuentemente la información suministrada por sus jefes era clara, representando el (11.53%) y dos de ellos contestaron que algunas veces, siendo el (7.69%). Ver gráficos 17 y 18.

GRÁFICO N°19

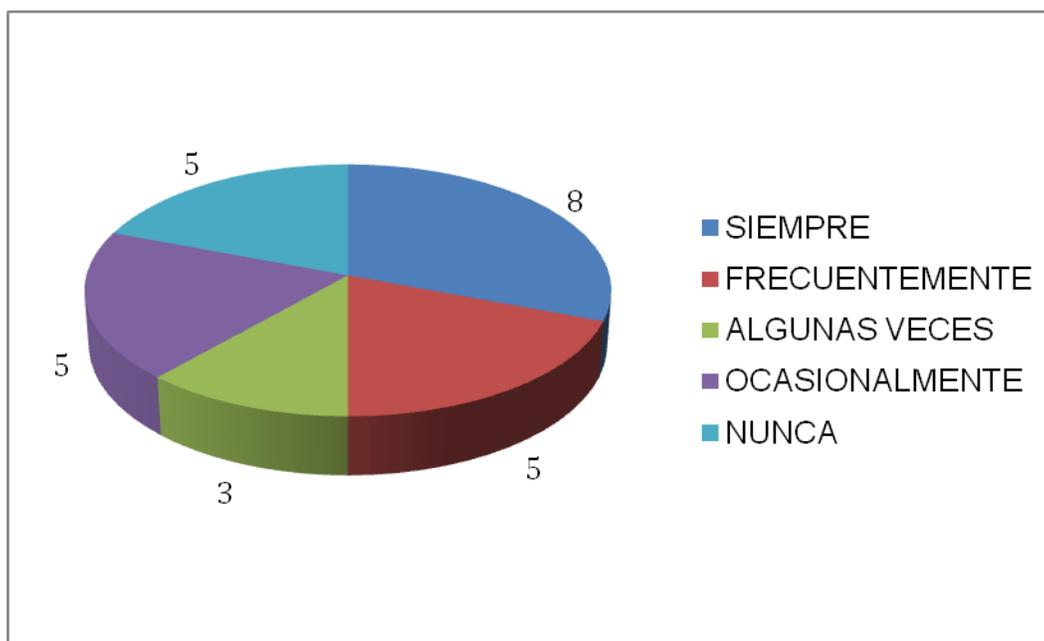
10. ¿Han existido situaciones de incertidumbre y de improvisación por falta de comunicación de sus superiores?



Fuente: Angulo, 2012.

GRÁFICO N°20

10. ¿Han existido situaciones de incertidumbre y de improvisación por falta de comunicación de sus superiores?



Fuente: Angulo, 2012.

Finalmente, en la tabla número once (11) se les interrogó si ha existido alguna situación de incertidumbre y de improvisación por falta de comunicación de sus superiores, a lo que en el área de español dijeron seis maestras que siempre, el (23.07%), tres contestaron que estas situaciones existen de forma frecuente representando el (11.53%); dos maestras dijeron algunas veces el (7.69%) puede existir incertidumbre o improvisación por falta de comunicación con sus superiores y tres de ellas afirmaron que esto ocurre ocasionalmente, representando el (11.53%) de la muestra.

En el área de inglés, dos docentes, el (7.69%) contestaron que ocasionalmente pueden suscitarse situaciones de improvisación e incertidumbre por falta de comunicación con sus superiores y cinco de ellas afirmaron que esto nunca ha ocurrido reflejado en el (19.23%). La mayoría de los docentes de actividades especiales piensa que estas situaciones

sucedan por falta de comunicación, lo cual se refleja en dos docentes que respondieron siempre y dos frecuentemente, representando el (7.69%) para cada una de las alternativas, mientras sólo uno de ellos piensa que esto sucede algunas veces, siendo el (3.84%) Ver gráficos 19 y 20.

La discusión de resultados se efectuará tomando en cuenta los resultados desde dos perspectivas: las implicaciones de carácter teórico, por lo que se indicarán los aspectos similares y contradictorios, respecto a algunos postulados teóricos, y resultados de otras investigaciones reseñadas en la revisión de la literatura y las implicaciones para el sistema educativo. Chávez (2007, p.238).

Por otra parte, la discusión de los resultados en forma paralela a la interpretación de los resultados el investigador examina lo encontrado en confrontación con la teoría...la pregunta fundamental de la discusión de los resultados sea cual sea la modalidad que se use según la lógica de la investigación, es del tipo ¿qué aportan los resultados obtenidos a la corroboración o modificación de la teoría existente? y/o ¿Qué sugieren para la conformación de nuevas explicaciones teóricas acerca del fenómeno estudiado? Moreno (2000, p. 232).

A través de lo expuesto por los autores se puede inferir que la discusión de los resultados es una de las partes más importantes de la investigación, ya que en ella se analizan los datos obtenidos de manera empírica a través de la entrevista y el cuestionario, elaborados para dar respuesta a la investigación, poder compararlos con los enfoques teóricos existentes y así llegar a una conclusión.

De acuerdo con las respuestas emitidas en la entrevista, con respecto al primer y segundo objetivo específico, en relación a las herramientas de comunicación utilizadas por las coordinaciones y a las vías de comunicación utilizadas periódicamente por las docentes para transmitir información a las coordinaciones, se puede notar que la información vía web a través del correo electrónico es el principal medio de comunicación.

Además, tomando en cuenta el último objetivo específico, relacionado con establecer los principales problemas que se suscitan en relación a las técnicas y vías de comunicación utilizadas en el área de primaria; de acuerdo a lo que respondieron en la entrevista las coordinadoras, se observa que la falta de información en cuanto a la reprogramación de actividades es una de las principales fallas en el proceso comunicativo. También, los malentendidos o el desconocimiento de las normas de la institución han sido mayormente causas de problemas de comunicación.

Por otra parte según lo expuesto por los docentes en el cuestionario, se observa que uno de los principales problemas es el déficit de interés y atención que se presenta por parte de las coordinadoras a las sugerencias, comentarios que los profesores de primaria realizan; así como también, la falta de retroalimentación, instrucciones claras sobre su trabajo e incluso el lenguaje utilizado al momento de hacerles llegar la información. De igual modo, la mayoría de los profesores percibe que no se sienten en confianza para comunicar problemas personales o incluso de la propia índole laboral.

Todo esta información al compararla con Capriotti (1998), presenta una tendencia distinta a la que debe ser esperada, ya que el autor destaca que la Comunicación Interna se trata del intercambio de información entre todos los niveles de una organización, donde los empleados sienten confianza para con sus empleadores. A su vez, esta comunicación debe permitir que los empleados tengan la capacidad para tomar decisiones de acuerdo a sus responsabilidades y que éstos sientan que sus ideas son escuchadas. Esto propicia que se establezca una relación fluida entre ellos, desarrollada en un clima motivacional para que los empleados acepten y se integren a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización.

Además, de acuerdo a lo expuesto por (Vicente, 2005) es importante mantener la vitalidad de la comunicación interna en sus tres direcciones: descendente, ascendente y horizontal, para que sea una fuerza que involucre a todos, así como crear diversos canales formales e informales

para que la comunicación sea fluida; por lo que esta afirmación teórica no coincide con las respuestas que los docentes emitieron en el instrumento.

Por otra parte, al contrastar lo encontrado en las entrevistas a las coordinadoras y el cuestionario a los docentes es de vital importancia hacer mención a lo expuesto por (Velásquez, 2008), el cual afirma que gestionar los procesos comunicativos implica tomar en cuenta todos los procesos y ámbitos que se dan dentro de las organizaciones, ya que si los integrantes del grupo tienen tareas y roles predeterminados les permite establecer un esquema de trabajo flexible que propicie espacios donde pueda desarrollarse una comunicación efectiva que retroalimente los diferentes programas académicos, para que se proyecten y dinamicen los diferentes proyectos y personas.

Es por todo esto, que los resultados de la Auditoría de Comunicación realizada serán entregados a las coordinaciones de español e inglés de la U.E.C. Academia Merici, con el fin de que se tomen las medidas pertinentes sobre la situación que existente en el área de primaria.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V.1 Conclusiones:

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados los mismos y obtenido la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, se obtuvieron unos resultados que le permiten al investigador presentar las siguientes conclusiones:

Las auditorias de comunicación son herramientas eficaces a la hora de detectar las necesidades reales de la U.E.C. Academia Merici, dejando menos margen a improvisaciones por parte de la alta dirección y así centrar eficazmente los esfuerzos e inversiones. Sólo basta con escuchar de forma activa a los empleados. Por ello, las auditorias deben ser complementadas con encuestas o cuestionarios para tener un contacto directo con los docentes y coordinadores, y a tal efecto, que sus opiniones no queden únicamente reflejadas en el papel sino por el contrario se actúe en consecuencia.

El proceso de comunicación interna en la U.E.C. Academia Merici muestra grosso modo, dos vertientes bien identificadas donde las docentes del Departamento de Inglés mostraron mayor agrado en este proceso que las de español y actividades especiales respectivamente. Esto es un punto que debe llamar a reflexión pues existen disparidades notables en relación al contacto con las comunicaciones, su participación y motivación hacia ellas.

El medio que se utiliza con mayor frecuencia para informar a los docentes sobre asuntos o cambios dentro del área de Primaria, es el correo electrónico. Aunque las docentes de inglés se encuentran satisfechas en el uso de este medio por parte de su coordinadora, debe realizarse una revisión

en relación a los docentes de las otras dos áreas, ya que mostraron cierta incomodidad por el poco tiempo que se toma para dar a conocer ciertas informaciones que afecta de una u otra manera, la planificación y clases de los docentes. Para ello, será conveniente utilizar medios escritos como carteleras o circulares.

Se pudo observar la existencia de una comunicación ascendente, aunque la mayoría de los docentes coinciden en que la comunicación con la coordinadora, especialmente de español, es regular sin mostrarse un ambiente de confianza donde puedan acercarse no sólo a tratar asuntos laborales sino también personales. Por su parte, mostraron ciertas debilidades en relación a la comunicación descendente, ya que suelen evidenciar desinformación que los conduce en ocasiones a la improvisación y desorganización dentro de sus actividades diarias.

Sin embargo, existen aspectos positivos dentro del proceso comunicativo, cuentan con cadenas de emergencia como medio de comunicación en caso de tener que transmitir mensajes que le competan a toda la comunidad educativa. También, las coordinadoras muestran cierto grado de conciencia en relación a ciertas carencias que existen a nivel comunicacional, lo que va a permitir en un futuro cercano, la realización e implementación de mejoras basadas en este tema.

En relación al “feedback” o retroalimentación que reciben los docentes por parte de sus jefes directos, en el área de inglés es bastante frecuente y significativa. Sin embargo, en el área de español y actividades especiales que es la misma coordinación, los docentes no suelen recibir comentarios relacionados a su desempeño. Esto conduce, en diversas oportunidades, a sentimientos como la desvalorización del trabajo, apatía y poca vinculación hacia lo que realizan, ya que no hay conocimiento sobre su desempeño dentro y fuera de las aulas. Es importante tener en cuenta que una buena y constante supervisión hacia los empleados, minimiza errores, brinda un

ambiente de cercanía hacia el empleado, así como brinda una mejor comunicación interna y por ende, organizacional.

Las coordinadoras de cada área conocen a ciencia cierta sobre el perfil de la institución, misión, visión y valores, además de ser exalumnas de la Academia Merici y haber crecido como alumnas del colegio. Por su parte, conocen hacia dónde debe estar orientada la comunicación con respecto a los docentes que dirigen y esto se evidencia en mayor grado en el departamento de inglés. Ambas manejan sus comunicaciones a través del correo electrónico, utilizando la coordinadora de inglés, encuentros verbales para conversar con las docentes de esta área.

En general, las comunicaciones dentro del área de primaria de la Academia Merici, específicamente entre coordinadoras - docentes y docentes – coordinadoras, evidencian ciertas fortalezas y diversos aspectos a mejorar en pro de la satisfacción del personal y una mejora significativa en el proceso comunicacional que brinde diversidad de beneficios en relación al clima organizacional. Esto, conlleva la demanda continuada de mejorar y sistematizar los canales de comunicación, potenciando la integración y participación de todos los docentes y coordinadoras del área de primaria, y en general de todos los empleados y demás personal que labora en el plantel.

Para garantizar y justificar la inversión de recursos en auditorías, es fundamental que la dirección de la U.E.C. Academia Merici este comprometida a aceptar resultados, comunicarlos aunque sean negativos, y decidir las acciones encaminadas a resolver las deficiencias. En otro caso, todo el esfuerzo será en vano, e incluso, hasta contraproducente, ya que el mero hecho de involucrar a los empleados en tales procesos, genera la expectativa de respuestas

Debido a esto, en el próximo capítulo se presentarán algunas recomendaciones que servirán como guía al desarrollo institucional.

V.2 Recomendaciones

Se reconocen diversos aspectos positivos dentro de la comunicación interna del área de primaria de la Academia Merici, entre los cuales se pueden evidenciar, la presencia de cadenas de emergencia, reuniones de las coordinadoras con el personal, conocimiento de la filosofía, misión, visión y valores de la institución lo que permite ejecutar planes y actividades en consonancia a las normas de la Academia. Sin embargo, es importante mencionar algunas recomendaciones que permitirán optimizar el proceso de comunicación haciéndolo más eficiente para las personas que laboran dentro de la institución.

En cuanto a los canales de comunicación:

- Potenciar el uso del correo electrónico, siendo la vía de comunicación más utilizada como enlace entre coordinadoras y docentes y viceversa. De esta manera, es importante realizar una revisión de la lista de correos del personal, donde estén actualizados y sean los más utilizados por los receptores de la información. De esta forma, es importante tomar previsiones a la hora de utilizar esta vía ya que resulta de gran valor, la recepción de los mensajes con tiempo de manera que los docentes puedan trabajar de manera planificada.
- Utilizar medios escritos como carteleras informativas, en zonas visibles donde los docentes y el personal del colegio puedan leer las principales informaciones relacionadas a horarios, actividades, cambios en el calendario, próximos eventos, entre otros.
- Organizar cronogramas o calendarios mensuales donde puedan reflejarse las principales actividades con fecha y hora específica: actos, consejos docentes, concursos, días feriados, días del colegio, misas, retiros, convivencias, entre otras actividades que puedan afectar la planificación de cada docente.

- Conversar con la persona encargada de la página web para brindar un formato amigable donde puedan encontrar informaciones relevantes del acontecer de la Academia Merici. De esta manera, buscar motivar al personal en el uso de la página web de la institución, presentando en ella, material que sea no sólo de interés general sino también una sección dirigido a los docentes en el cual se pueda encontrar información relacionada a las diferentes áreas académicas, estrategias didácticas, técnicas de estudio, herramientas para el control de estudio, actividades para cada grado y nivel. Así, el personal podrá sentirse acompañado en su labor diaria.

En relación a las coordinadoras:

- Realizar supervisiones con mayor frecuencia, especialmente, hacia las docentes del área de español y actividades especiales. Esto permitirá brindar un “feedback” constante, oportuno y real del desempeño de cada maestro, quienes con el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades tras la escucha de críticas constructivas podrán trabajar para potenciar y mejorar las mismas respectivamente.
- Tras la observación del personal, se puede implementar un sistema de recompensas donde los docentes podrán sentirse tomados en cuenta y donde el ambiente pueda tornarse más cómodo y confiable. Este sistema, puede estar basado en premios mensuales hacia el personal en base a su asistencia y puntualidad, desempeño en el aula o campo en el caso de los docentes de Educación Física, entrega de recaudos, entre otros aspectos. Dichos premios, no sólo pueden ser monetarios (bonificaciones, aumentos de sueldo), sino también pueden verse reflejados a través de entregas de vales para masajes corporales, manicure, pedicure, limpieza de cutis, pasajes a sitios turísticos, entradas a cine y también reconocimientos frente al resto del personal que labora en la institución.

En relación a la comunidad educativa:

- Mayor concientización de la comunicación por parte de coordinadores y docentes, permitiendo una comunicación más eficiente y planificada, donde se disminuyan factores como la desorganización y la improvisación.
- Escucha activa entre el personal, esto brindará mayores relaciones basadas en la cordialidad y confianza.
- La auditoria de comunicación debe ser una herramienta constante y convertirse en un elemento habitual para la adecuada gestión de la información en el entorno empresarial. Por ello, se debe convencer a la Dirección de la organización de la importancia y de la rentabilidad que tiene realizar una comunicación activa y eficiente a nivel interno, ya sea en cuestiones de funcionamiento interno (mejora de las relaciones internas entre los miembros de la organización) como también de los resultados económicos que se puedan derivar de ese mejor funcionamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albizu, E. (1992). El plan de comunicación interna, Un paso adelante. Cuadernos de Gestión, nº 14.

Bavaresco, A. (1997). Proceso Metodológico de la investigación. Editorial Universidad del Zulia Maracaibo.

Bisquert, A. (2003). La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis. México: Razón y Palabra: Primera Revisa Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. Recuperado el 15 de enero de 2012, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/abisquert.html>

Briceño, M. (2005) Guía para la elaboración de informes técnicos y tesis de grado. Universidad de los Andes. Venezuela.

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp. portada y 5-7. }

Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Colección Libros de la Empresa. Chile.

Chávez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. Ediluz. Maracaibo.

Fadel, A. (2006). La comunicación interna en la academia de diseño Centro gráfico de Tecnología de Maracay. Trabajo de grado, Universidad católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado el 1 de mayo de 2011, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5917.pdf>

Granel, E. (2000). Éxito gerencial y cultura. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Fernández, P.I. (1992). La comunicación interna en la empresa. Capital Humano, 41.

Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4ta. Edición). México: McGraw Hill Interamericana.

Horreo. (2007). Evolución de la historia de la comunicación. SlideShare Inc. [en línea]. Recuperado el 1 de mayo de 2011, de <http://www.slideshare.net/horreo13/evolucion-de-la-historia-de-la-comunicacion>

Martínez de Velasco, A y Nosnik A (2008). Comunicación Organizacional Práctica. Editorial Trillas, 2da Edición, México.

Martínez, G. (2005). Análisis de comunicación interna, basado en el flujo de comunicación vertical, en el departamento de manufactura". Trabajo de grado, Universidad de las Américas Puebla, México. Recuperado el 1 de mayo de 2012, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/martinez_c_gd/portada.html

Moreno, M. (2000). Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa II. Editorial Progreso, 2ª edición. México.

Muñiz, R. (s/f). Comunicación Interna. Portal de Relaciones Públicas. Recuperado el 15 de enero de 2012, de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>

Quintana, M.A. (1993). La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing. ESIC-MARKET, nº 79.

Rangel, F y Villegas, D. (2008). Axiomas y modelos de comunicación humana. [en línea]. Recuperado el 1 de mayo de 2011 de, <http://es.scribd.com/doc/411659/MODELOS-DE-COMUNICACION>

Reyes, A. (2012) La auditoría de comunicación interna. [en línea]. Recuperado el 1 de mayo de 2012, de <http://www.afcomunicacion.com/Pages/Publicaciones.aspx>

Risquez, Fuenmayor, Pereira (1999). Metodología de la Investigación. Manual Teórico Práctico. Lumosa. Madrid, España.

Robbins, S.P. (1991). Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, 3era Ed. México.

Robbins, S.P. (1993). Organizational Behavior: Concepts, controversias and applications. Edit. Prent-Hall, 6th Ed. New Jersey

Sánchez, M. y Nava, M. (2007). Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela. Enl@ce: revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, [en línea], N° 3, 71 – 92. Recuperado el 1 de mayo de 2011, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2504597>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. (2005). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (3era. Edición). Caracas, Venezuela: Fedupel Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Valle, M. (2003). La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. Revista: Razón y Palabra [en línea], N° 32. Recuperado el 15 de enero de 2011, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de entrevista a coordinadoras.

A continuación, se presenta el modelo de instrumento de recolección de datos utilizado como guía por los entrevistadores, con el propósito de cumplir con el objetivo de la presente investigación.

Nombre del Entrevistado (Coordinadora): _____.

Nombre del Entrevistador: _____.

Fecha: _____.

Coordinadora de las asignaturas de: _____.

Años en el cargo: _____.

1.- ¿Cómo califica usted el proceso de comunicación organizacional de la Academia Merici?

Para Bisquert (2003), ésta se concibe como:

Un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. (p.1).

2.- ¿Qué función tiene para usted la comunicación en la Academia Merici?

3.- ¿De qué manera son transmitidos los mensajes dentro de la institución educativa? En el caso de español / inglés, ¿cómo transmite usted dichos mensajes?, ¿con qué frecuencia?

4.- Señale brevemente, ¿cómo se da la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos específicamente entre dirección y coordinación y entre coordinación y docentes?

5.- Cuando se presenta un cambio en la organización, ¿cómo es informado?, ¿el personal es flexible?

6.- ¿Cómo percibe usted las relaciones interpersonales en su área?, ¿son en su mayoría afectivas o negativas?

7.- ¿Percibe usted en el personal cooperación y trabajo en equipo a la hora de señalar las pautas de algún trabajo?

8.- ¿Algún docente ha manifestado quejas o reclamos en relación a las vías de comunicación utilizadas por usted?

9.- ¿Se han presentado mal entendidos dentro de la institución educativa? En caso de ser afirmativo, ¿estos han tenido relación con aspectos comunicacionales?

10.- ¿Conoce usted la filosofía, misión y valores que rigen la Academia Merici?

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

S **F** **AL** **O** **N**

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

S **F** **AL** **O** **N**

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

4. ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?

S **F** **AL** **O** **N**

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

5. ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?

S **F** **AL** **O** **N**

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

6. ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?

S **F** **AL** **O** **N**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

S	F	AL	O	N
1	2	3	4	5

8. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a usted?

S	F	AL	O	N
1	2	3	4	5

9. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

S	F	AL	O	N
1	2	3	4	5

10. ¿Han existido situaciones de incertidumbre y de improvisación por falta de comunicación de sus superiores?

S	F	AL	O	N
1	2	3	4	5

Comentarios:

Gracias por su tiempo y colaboración.