

Comunicación Interna, Participación y Desarrollo Humano en dos instituciones educativas de Manizales

Catalina Trujillo Hoyos

Marleny Cardona A. – Directora de tesis

Universidad de Manizales

Maestría en Gerencia de Talento Humano

Facultad de Ciencias Sociales

2016

Contenido

INTRODUCCION.....	6
Planteamiento y Formulación del Problema.....	8
I. Aproximaciones a los conceptos de Cultura Organizacional, Participación, Comunicación Interna y Desarrollo humano	10
1.1 Cultura Organizacional	10
1.2 Participación.....	12
1.3 Participación y Democracia	14
1.4. Comunicación y Cultura	16
1.5. Comunicación.....	17
1.6 Comunicación Organizacional Interna	18
1.7. Desarrollo Humano	19
II. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	22
2.1 Tipo de estudio y variables de medición:.....	22
2.2 Población y muestra:.....	22
2.3 Instrumento:.....	22
III. LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OBJETO DE ESTUDIO	24
3.1 Institución Educativa A.....	24
3.2 Institución Educativa B.....	25
IV. Análisis de Resultados.....	26
4.1 Caracterización de las instituciones	26
4.2 Resultados de la consulta a docentes y directivos de la Institución A.....	27
4.2.1 Estrategias que expresan el propósito de la organización, de una misión que da significado y dirección al trabajo y de la visión a largo plazo por parte de los líderes	27
4.2.2 Comunicación oficial de los objetivos que se intentan alcanzar por parte de las directivas.	28

4.2.3. En la organización se comparten claramente valores, creencias y expectativas entre sus miembros.	28
4.2.4 Existencia de camaradería entre los compañeros y prácticas de gestión basadas en la confianza.	29
4.2.5 Promoción de la participación	29
4.2.6 Percepción positiva de la institución y existencia de un buen ambiente de trabajo, de confianza y respeto	30
4.2.7 Consideración de la opinión de los colaboradores	30
4.2.8 Las ideas de los colaboradores se toman en serio al tomar decisiones.....	31
4.2.9 Participación en la toma de las decisiones que afectarán su trabajo	32
4.2.10 Autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir el trabajo propio.....	32
4.2.11 Cooperación hacia la consecución de objetivos comunes, logro de acuerdos en los temas esenciales y utilización de la comunicación interna para atajar los conflictos que surgen en la organización	33
4.2.12 Creación de nuevos espacios que conducen al cambio e impulso a la innovación	33
4.2.13 Participación en las decisiones y responsabilidades desde el sitio propio.	34
4.2.14 Uso del diálogo y el acuerdo para insistir en aspectos que se quieren mejorar o modificar y como factor esencial de convivencia	35
4.2.15 Consideración a las ideas	35
4.2.16 Influencia de los miembros en la toma de decisiones	36
4.2.17 Información anticipada a la decisión y opinión sobre la decisión a tomar	36
4.2.18 Consideración de las opiniones e Involucramiento de las personas en la toma de decisiones.....	37
4.2.19 Existencia de espacios participativos sin jerarquía y de espacios formales de participación.....	37
4.2.20 Habilidad de escucha por parte de los directivos	38
4.2.21 Uso de métodos innovadores y efectivos para incrementar la participación.....	38
4.2.22 Alcance de la información y el conocimiento y oportunidad de desarrollo y crecimiento en el trabajo	39

4.2.23 Tendencia a promover la participación y la aportación de ideas o sugerencias y evidencia de las mejoras derivadas de la participación	39
4.2.24 Realización de consultas periódicas para determinar acciones de seguimiento y mejora.	40
4.2.25 Canales de la participación.....	40
4.2.26 Existencia de un flujo organizado de información	41
4.2.27 Utilización de la comunicación interna como herramienta que contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales y conocimiento de su importancia para un mejor funcionamiento de todas las áreas	41
4.2.28 Adaptación de las herramientas de comunicación interna de la organización a sus propias características y posibilidades de participación con las nuevas tecnologías de la comunicación	42
4.2.29 Coherencia entre lo que la organización es, lo que hace y lo que dice	42
4.2.30 Medios usados como canales físicos de comunicación	43
4.2.31 Espacios de comunicación interpersonal que existen en la organización:	44
4.3 Resultados encontrados en la Institución A a la luz de las teorías de cultura organizacional, comunicación interna, participación y desarrollo humano	44
4.4 Institución Educativa B.....	47
4.5 Resultados encontrados en la Institución B a la luz de las teorías de cultura organizacional, comunicación interna, participación y desarrollo humano	51
V. Conclusiones	53
VI. Recomendaciones	56
6.1 Acerca de la Participación	57
6.2 Respecto a la Comunicación Organizacional Interna	58
6.3 En relación con la Coherencia	58
6.4 Apuesta por la Comunicación Interna hacia la consolidación de una cultura organizacional basada en la participación y de desarrollo humano:	59
6.6 El plan Estratégico de Comunicación Interna.....	61
6.7 Del plan estratégico de comunicación al plan del diálogo, la participación y la confianza: 62	

6.8 Recomendaciones Finales	64
Referencias Bibliográficas	66
ANEXO	69

INTRODUCCION

La adecuada desarrollo humano en las organizaciones, va estrechamente ligada a la puesta en marcha de los procesos de comunicación interna que buscan mejorar las condiciones de los seres humanos en su vida laboral, posibilitando el diálogo interno, las interacciones entre los miembros fomentando así la participación dirigida hacia la satisfacción laboral y su consecuente incidencia en la productividad.

La comunicación interna al promover la participación en la organización, hace posible administrar con las personas y no administrar personas (Chiavenato, 2002). Los colaboradores al hacer y sentirse parte de una empresa y dado el conocimiento que tienen del negocio proporcionado por las acciones que realizan, tienen mucho para aportar desde sus vivencias, las cuales al ser encaminadas por espacios y canales adecuados de participación, generan bienestar y hacen posible el crecimiento de la organización a la que pertenecen para alcanzar los objetivos propuestos.

Existen múltiples estudios sobre la estrecha relación existente entre los procesos de comunicación organizacional interna en la desarrollo humano y su repercusión positiva en la cultura organizacional; sin embargo, la presente investigación se propone develar la repercusión de los procesos de comunicación organizacional interna y la participación en el desarrollo humano, por medio del estudio de caso de dos instituciones educativas privadas de la ciudad de Manizales.

Paralelamente, es común encontrar en las grandes empresas áreas dedicadas a la desarrollo humano, suerte que no corren las pequeñas empresas ya que ésta se reduce mínimamente al área contable o financiera donde se realizan los pagos de nómina.⁽¹⁾ En este orden de ideas, es mucho menos frecuente hallar un área estructurada de comunicación organizacional interna incluso en grandes organizaciones, dejando los procesos comunicativos internos organizacionales a las prácticas espontáneas, casuales e informales.

Igualmente, la existencia de organizaciones jerárquicas y poco flexibles que no tienen en cuenta la opinión de sus colaboradores y reducen las posibilidades de participación, constituyen un problema de investigación pertinente, ya que no cuentan con sistemas de comunicación interna que promuevan la participación, desencadenando falta de compromiso y de sentido de pertenencia, desmotivación, desinformación, desorganización, falta de innovación, baja productividad y deserción de su talento humano, entre otros factores.

Por estas razones mencionadas, el presente trabajo de investigación cobra gran importancia en pro de la búsqueda de organizaciones más humanas y participativas que busquen darle una voz a sus colaboradores en las que se les tome en serio sus ideas y aportes con el fin de lograr una sociedad más justa, equitativa, feliz y armoniosa.

En el primer capítulo se definirán principalmente los conceptos teóricos de cultura organizacional, participación, participación y democracia, comunicación y cultura,

¹ Desarrollo humano al alcance de las pequeñas empresas. (16 de julio de 2012) La Patria.

desarrollo humano, comunicación y comunicación interna que guiarán el supuesto de la presente investigación.

En el segundo capítulo, como metodología de investigación se realiza el estudio de caso de dos instituciones educativas y se utilizan las entrevistas estructuradas y semiestructuradas en la recolección de la información.

Posteriormente se describen ambas instituciones y se analizan las respuestas dadas por sus colaboradores a la luz de los postulados de comunicación interna, participación y desarrollo humano.

Antes de finalizar, se efectúan diversas consideraciones y recomendaciones que guían hacia una apuesta por la comunicación interna con base en la participación y el desarrollo humano de sus trabajadores.

Planteamiento y Formulación del Problema

La presente investigación nace de la preocupación particular acerca de la priorización dada por parte de las organizaciones educativas a la visión de mercado en el servicio y funcionamiento de la institución, lo cual lleva a que no se le dé importancia a la mediación que la gestión de talento humano permite a través de la comunicación interna, participación y desarrollo humano en la organización. Así, a lo largo de mi vida laboral en diversas organizaciones, especialmente las educativas, he visto cómo los trabajadores nos hemos dedicado al hacer y hacer más que al pensar en lo que concierne al área específica de influencia de cada quien, desenvolviéndonos en organizaciones jerarquizadas que limitadamente toman en cuenta las contribuciones de sus trabajadores.

Es por esto que en este estudio se busca identificar la manera en la que la comunicación interna propicia espacios de participación y posibilita el fortalecimiento de una cultura organizacional que redunde en bien de las personas y de la organización.

De este modo, con el fin de develar la realidad vivida en las instituciones educativas estudiadas, la presente investigación comenzó con la formulación de la siguiente pregunta: ¿Cuál es la comunicación interna, la participación y el desarrollo humano en dos instituciones educativas desde los trabajadores?

Paralelamente se incluyeron las siguientes preguntas complementarias:

¿Se necesita de la comunicación interna en las organizaciones como base para la construcción de una participación fundamentada en el desarrollo humano?

¿La comunicación interna posibilita la participación dentro de las acciones de la institución y el desarrollo de las personas?

¿Cómo sirve la comunicación interna para desarrollar las capacidades humanas, hacer partícipes a las personas de los procesos, coordinar actividades en función de las metas, y ser organizaciones que aprenden?

El objetivo general del presente proyecto de investigación es identificar las formas de comunicación interna, participación y el desarrollo humano con los que cuentan las instituciones educativas de Manizales objeto de estudio.

Como objetivos específicos se propuso:

- Describir la participación institucional y las formas comunicativas.
- Reconocer acerca de la utilización de la comunicación interna en las instituciones.
- Caracterizar la comunicación interna como posibilitadora de la participación y del desarrollo humano.

Es por las razones previamente nombradas en el mundo del trabajo y como objetivación externa del presente histórico vivido que me animo a resaltar la estrecha e importante relación entre la comunicación interna - como propiciadora de espacios de participación - y del desarrollo humano que procure el crecimiento de las personas y se de en beneficio de una organización que quiera ser más allá de productiva, un lugar en el que predomine el

bienestar, la transparencia, la coherencia, la armonía y la tranquilidad de todos sus integrantes.

I. Aproximaciones a los conceptos de Cultura Organizacional, Participación, Comunicación Interna y Desarrollo humano

Los postulados teóricos descritos a continuación, definen los conceptos sobre los que se entenderá la cultura organizacional, la participación, la comunicación interna y el desarrollo humano como marco de referencia para describir las prácticas vivenciadas en el mundo del trabajo de las entidades educativas estudiadas.

1.1 Cultura Organizacional

En una mirada al concepto de cultura se encuentran dos conceptos que permiten percibir la cultura de forma más integral. Según lo relata Barbero (1999) para la antropología *cultura es todo*; mientras que para la sociología, la cultura es sólo un determinado tipo de actividades, de prácticas, de objetos, de productos casi todos pertenecientes al canon de las artes y de las letras. (Barbero, 1999).

Así mismo, García Canclini (1981) incluye bajo el nombre de cultura todas las instancias de una formación social – la económica, las relaciones sociales, las estructuras mentales, las prácticas artísticas (...) y usa el término cultura a la producción de fenómenos que contribuyen mediante la representación o reelaboración simbólica de las estructuras materiales a transformar el sistema social. (Canclini, 1981, p.14)

La cultura organizacional, como sentido de este estudio, visualiza la organización a través de patrones de significados compartidos, enfocándose en los valores, creencias, y expectativas que los miembros llegan a compartir; (Siehl y Martin, 1984) unidos a los principios que fundamentan los sistemas gerenciales de las organizaciones y a los patrones de comportamiento y prácticas que refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos que tienen sentido para sus miembros. (Daniel Denison, 1990, p. 2)

Denison (1990) hace énfasis en cómo la cultura influye en la efectividad organizacional dependiendo directamente de cuatro rasgos culturales: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión que afectan directamente el desarrollo humano y favorecen la comunicación interna.

El autor habla de la *Implicación*, cuando las organizaciones dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Esto implica compromiso con el trabajo y el sentimiento de ser parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización. Esta involucra tres subescalas:

- Empowerment: Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo lo que genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- Trabajo en equipo: El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.

- Desarrollo de capacidades: La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Un segundo aspecto en Denison (1990), se refiere a la *Consistencia*, en cuanto las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos de manera que las actividades queden coordinadas adecuadamente. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad. Este rasgo cultural es medido a través de tres índices:

- Valores centrales: Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.
- Acuerdo: Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.
- Coordinación e integración: Diferentes áreas de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo.

La *Adaptabilidad* es el tercer rasgo descrito por el autor en el que las organizaciones toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Subescalas:

- Orientación al cambio: La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.
- Orientación al cliente: La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades.
- Aprendizaje organizativo: La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

Además, Denison (1990) incluye elementos de la planeación estratégica como los siguientes:

Misión: Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Los tres índices que componen esta dimensión son:

- Dirección y propósitos estratégicos: Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.
- Metas y objetivos: A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.
- Visión: La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.

De este modo, se comprende la cultura organizacional en los espacios educativos como un todo en el que los significados compartidos, los comportamientos, los valores, creencias y expectativas de los trabajadores le dan forma a las relaciones sociales que posibilitan la efectividad de la organización dependiendo directamente del grado de involucramiento de las personas, del desarrollo de las capacidades humanas, de la participación en las decisiones, de la coordinación de actividades hacia una visión compartida, del logro de acuerdos, del aprendizaje de los errores y de un fuerte liderazgo.

1.2 Participación

En concordancia con la definición anterior de cultura organizacional, las características propias de una organización facilitan la existencia de la participación, es decir que las clases de interacciones dentro de ella favorecen que los trabajadores tomen parte en las decisiones y las responsabilidades desde el sitio en el que se encuentran y desde la función que ocupan (Geilfus, 1997). Por lo tanto, una organización cuenta con una participación cuando las personas se involucran en las tareas necesarias, insisten en aspectos que quieren modificar o mejorar, pueden dar y concretar ideas. Así, participar es conocer, es aceptar y compartir, es trabajar y dar soluciones, es estar siempre consciente de la importancia de formar parte de algo.” (García y Dueñas, 2012)

La participación es un concepto amplio que recoge aspectos como la forma de participación, el nivel de influencia de los trabajadores, el contenido de la decisión a tomar y las personas involucradas en la decisión. Su gran objetivo es llegar a un consenso entre los miembros involucrados, con el fin de lograr cohesión, continuar hacia adelante y buscar la efectividad dentro de la organización. De ahí la importancia de la comunicación interna dados los espacios que esta propicia al incluir el *diálogo* como la forma máxima de la comunicación interpersonal y el logro del consenso como un proceso en la toma de decisiones.

Aspectos de la participación:

Forma:

Existen diversas formas de participación. (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall y Jennings, 1988), Dachler y Wilpert (1978, p 12) caracterizan la Participación en la Toma de Decisiones (Participation in Decision Making) PDM en términos de tres propiedades: formal-informal, directo - indirecto y en cuánto acceso o influencia tienen los miembros de una organización en la toma de una decisión.

- La participación formal: tiene un " sistema de reglas impuestas o concedidas a la organización " (círculos de calidad, por ejemplo, formalmente establecidos).
- La participación informal: el consenso emerge entre la interacción de los miembros (intercambios casuales entre superior y subordinado).
- La participación directa implica "el involucramiento personal de los miembros de la organización.
- La participación indirecta implica alguna forma de representación de los trabajadores.

Acceso:

El acceso es la *cantidad de influencia* que los miembros de la organización pueden ejercer a la hora de tomar una decisión determinada. Dachler y Wilpert (1978) definen estos niveles así:

- No se da ninguna información a los empleados acerca de una decisión.
- Los empleados son informados por adelantado.
- Los empleados pueden dar su opinión sobre la decisión a tomar.
- Las opiniones de los empleados se toman en cuenta.
- Los empleados negativa o positivamente pueden vetar una decisión.
- La decisión está completamente en manos de los empleados.

Contenido:

De acuerdo con el contenido Locke and Schweiger (1979) proponen cuatro categorías de participación en la toma de decisiones

- Funciones de personal rutinarias tales como contratación, capacitación, disciplina, evaluación del desempeño.
- El trabajo en sí mismo como la asignación de tareas, el diseño del trabajo y la velocidad del mismo.
- Las condiciones de trabajo incluyendo los descansos, horas de trabajo, equipo de trabajo, iluminación.
- Políticas de la compañía tales como despidos, reparto de utilidades, inversiones de capital y las políticas de toda la compañía en general.

En grupo:

En el proceso de toma de decisiones en grupo, se consideran diferentes formas de participación y de toma de decisiones: por mayoría, por minoría o por un experto. (Stone, 2016)

- Toma de decisiones por voto ó mayoría: Es una forma muy poco efectiva y conveniente, ya que quienes no participan de la mayoría, no se sienten comprometidos con la decisión tomada y es difícil seguir adelante, por lo tanto su colaboración es poca o nula y los miembros no se adhieren a las acciones que deben realizarse.
- Toma de decisiones por minoría: Un individuo o un grupo pequeño hacen el trabajo que es responsabilidad de todo el equipo, por lo tanto, el equipo entero no debe hacer todas las tareas, ya que este pequeño grupo de colaboradores es experto en el tema y

está en plena capacidad de tomar decisiones dentro de lineamientos claramente determinados. Una desventaja puede ser que existan miembros del grupo que no se involucren en la toma de decisiones.

- Toma de decisiones por medio de un experto: Este tiene la información y el conocimiento necesario para ayudar a la organización a tomar una decisión adecuada; sin embargo, no se toman en cuenta los aportes de los colaboradores. La aceptación de la decisión tomada, depende en gran parte de la confianza hacia el experto.
- Toma de decisiones por una figura de autoridad quien no considera la participación de los colaboradores: por lo tanto la aceptación y apoyo de estos es directamente proporcional al grado de confianza que tengan en esta figura.
- Toma de decisiones por una figura de autoridad que considera la participación y las ideas de los colaboradores antes de que la decisión sea tomada.

1.3 Participación y Democracia

En mi concepto, lo que va hacia las personas debe venir de ellas, es decir, las decisiones tomadas dentro de una organización, deben haber pasado antes por las manos de quienes se ven involucrados directamente, al tener en cuenta sus ideas, dificultades, propuestas, y situaciones particulares en general. Consecuentemente, la participación y la innovación están directamente relacionadas, ya que las mejores ideas emergen de cada uno de los miembros que forman parte de un todo.

Es entonces como los espacios de comunicación propiciadores del diálogo y el consenso, buscan la colaboración de los miembros en los que una decisión sea aceptada por ellos, ya que todos por igual tienen la misma importancia sin tener en cuenta su rango jerárquico. Llegar a un consenso significa que todo el mundo dentro de la organización pueda vivir con la decisión tomada y apoyarla, así no sea su decisión preferida. Llegar al consenso no es tarea fácil, ya que intervienen elementos como sistemas diversos de valores y creencias, desacuerdos basados en emociones o historias pasadas y decisiones éticas o no éticas. (Stone, 2016)

Cooper (2014) propone los siguientes pasos para llegar al consenso:

- Llegar a un acuerdo - qué acuerdos y qué desacuerdos se tienen.
- Delinear alternativas y poner en conjunto las ideas dadas.
- Identificar las debilidades y fortalezas de tales alternativas.
- Intentar dar una solución a la situación.
- Escuchar y entender a los otros.
- Recurrir a una figura de autoridad en caso de no llegar al consenso.

Los aportes realizados sobre participación constituyen un foco especial en la presente investigación, dadas las características de aprendizaje y desarrollo humano que esta conlleva mediadas por la comunicación; por lo tanto, considero que **participación es sinónimo de democracia** y tal como lo expresan Las Naciones Unidas para el Desarrollo (1993) “la participación es un elemento esencial del desarrollo humano.”

Kliksberg (1998), propone *seis tesis sobre participación* que aunque están dirigidas principalmente a estudiar la participación comunitaria en el desarrollo económico y social, pueden ser objeto de estudio y comparación con la participación en las organizaciones.

1. *La participación da resultados*: “promover y poner en marcha modelos participativos genuinos, significa gerenciar con excelencia y mejorar la calidad de vida de las personas. La participación da resultados muy superiores en el campo social a otros modelos organizacionales de corte tradicional como los burocráticos y los paternalistas.”

2. *La participación tiene ventajas comparativas*: “La comunidad² es la fuente más precisa de detección de necesidades relevantes y de priorización de las mismas. Es quien más conocimiento cierto tiene sobre sus déficits y la urgencia relativa de los mismos, puede hacer aportes decisivos sobre múltiples aspectos requeridos, generar ideas innovativas, rescatar las tradiciones y la sabiduría acumulada. “Finalmente, los jueces más indicados para evaluar los efectos reales de los programas sociales son sus destinatarios.”

3. *La participación es un núcleo central de la gerencia*: Esto se explica desde Kotter (1989) y Mintzberg (1996) quienes coinciden en identificar que el éxito se asocia con factores como capacidades para el análisis sistemático del contexto y sus tendencias, detección de los problemas estratégicos, comunicaciones activas, horizontalidad, participación, potenciación de las capacidades de la organización, construcción de redes de contactos, y otros semejantes.”

En este sentido, “como resalta Goldsmith (1996), entre las habilidades de los ejecutivos exitosos se hallan las de escuchar, hacer feedback continuo, no caer en el usual sesgo de las estructuras jerárquicas tradicionales de “matar” al que dice la verdad, sino por el contrario estimularla, reflexionar.” Para ello deben ser necesariamente “organizaciones que aprenden”. Entre sus capacidades esenciales estará la de saber “gerenciar conocimiento”. Como ejemplo de esto se encuentran los círculos de calidad que surgieron en Japón basados en la idea de capitalizar los aportes que en cada sector de la empresa podían hacer los operarios al mejoramiento de las tareas que allí se realizaban.

Kliksberg (1998) plantea que un motor de la organización es la visión compartida. Peter Senge (1992) la considera un instrumento eje para la productividad. “Crea una sensación de vínculo común, da coherencia a las actividades, inspira.” “El esquema básico de la administración tradicional de corte vertical está fundado en la presunción de que se debe desconfiar del personal, y ello es captado por el mismo.” La creación de confianza necesita participación. Ese es su hábitat natural.

Kliksberg cita los estudios de Kernaghan (1992) en empresas participativas canadienses en el sector público en las que entre los beneficios generados se encuentran: mejor productividad, moral más alta, reducción de costos, mejor servicio a los clientes, más innovación y creatividad, mayor capacidad de atracción de personal calificado, reducción en el ausentismo y rotación de personal.

4. *La participación enfrenta fuertes resistencias e intereses*: Las relaciones que importan son de costo/beneficio medido en términos económicos, el predominio de la cultura

² Entiéndase en este caso comunidad como los colaboradores de diferentes niveles en la organización.

organizacional formal, la subestimación de los pobres ya que creen que serán incapaces de integrarse a los procesos de diseño, gestión, control, y evaluación y que no pueden aportar mayormente por su debilidad educativa y cultural;³ la tendencia a la manipulación de la comunidad, el clientelismo, el problema del poder, la falta de interés en invertir en el desarrollo de las capacidades de la comunidad.

5. *Se requieren políticas de apoyo y estrategias orgánicas y activas para hacer avanzar la participación* hacia la realización de experiencias innovativas.

6. *La participación se halla en la naturaleza misma del ser humano*, eleva su dignidad y le abre posibilidades de desarrollo y realización. (...) la participación implica devolver a la población un derecho que le pertenece.”

Retomando las teorías específicas organizacionales, Wagner (1994) define participación como un proceso en el que se comparte la influencia entre individuos que de otra forma están en diferentes niveles jerárquicos. “Las prácticas participativas involucran los jefes y sus subordinados en tareas de procesamiento de información, toma de decisiones o solución de problemas. Muchos gerentes, líderes sindicales y escritores comparten la creencia que tales prácticas tienen efectos positivos sustanciales en el desempeño y la satisfacción laboral.” Cotton (1988) precisa que la Participación del empleado en la toma de decisiones PDM (Employee Participation in Decision Making) es un elemento crucial en el mejoramiento de la satisfacción laboral y que la forma de participación influencia la efectividad de tal participación.

Jenkins (2006), analiza la relación existente entre la tecnología, los jóvenes del siglo XXI y la participación: “La participación es una cultura con relativamente pocas barreras hacia la expresión artística y el compromiso cívico-ciudadano; con un fuerte apoyo para la creación y el intercambio y un tipo informal de afiliación donde los que tienen más experiencia comparten sus conocimientos con los que se inician.” No sólo se define la participación como espacios de aprendizaje o desarrollo de habilidades sino que también como contexto donde los jóvenes fortalecen su compromiso cívico. La participación emerge en el momento en que la cultura absorbe y da respuesta a la aparición de nuevas tecnologías de la comunicación que permiten a cualquier persona apropiarse, recircular o crear contenido. (...) El aprendizaje entre pares, el desarrollo de habilidades valiosas en el mundo del trabajo y el fortalecimiento y compromiso con la cultura ciudadana, son algunos de los beneficios ofrecidos por la participación. (Jenkins, 2006)

1.4. Comunicación y Cultura

La cultura organizacional y la comunicación que en esta existe están íntimamente ligadas. Como lo expresan Hall and Hall (1990) “la comunicación es inseparable de la cultura. Es el otro lado de la misma moneda. No puede existir la una sin la otra. La cultura es comunicación y la comunicación es cultura”. Warren y Fasset (2015) complementan la interdependencia entre comunicación y cultura especificando que la cultura se refiere a un sistema de significados compartidos y suposiciones que hacen que la gente se atraiga dentro

³ En este sentido, “los pobres” se asocian con las personas que tienen bajo nivel educativo en la organización o que realizan trabajos operativos.

de un contexto social de poder compartido y la comunicación es la construcción colaborativa y negociación de significado entre sí mismo y otros, que ocurre dentro de contextos culturales. La comunicación siempre produce, hace y construye. Ayuda a crearnos y a crear lo que pensamos de nuestras realidades (como nuestras relaciones sociales, el sentido de lo correcto e incorrecto, la creencia que podemos o no cambiar el mundo, etc.) El poder y la responsabilidad de la comunicación está en nuestras mentes, corazones y cuerpos. (...) Cómo la comunicación ayuda a entender nuestro rol en el mundo. (Warren y Fasset, 2015).

Así mismo, Marchiori (2009) entiende la cultura y la comunicación como cuestiones indisociables ya que son fundamentales para entender e interpretar los contextos, voces y discursos que conquistan espacios y permean la vida de las organizaciones. “Es a través de la cultura y de la comunicación que las personas dan sentido al mundo en que viven, atribuyendo significado para las experiencias organizacionales. Las personas construyen su cultura comunicativamente a la medida que desenvuelven significados, símbolos y discursos para todas sus acciones.”

1.5. Comunicación

En la literatura, existen múltiples conceptos para definir la comunicación; por lo tanto este estudio se centrará en las tesis que propendan por el sentido humano de la comunicación y que la enmarcan como aquellas acciones que promueve la interacción y la búsqueda de sentido entre los miembros que intervienen en este proceso: Bormann (1983) define comunicación como el proceso social humano por el cual las personas crean, desenvuelven y sustentan la conciencia grupal, compartida y simbólica. (Como se cita en Marchiori, 2009). Pasquali (1970) especifica por comunicación la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre. (Como se cita en Olmedo, p. 5) Paralelamente, describe la pura esencia de la comunicación como parte inexorable de la propia existencia del hombre, sin la cual la sociedad no podría existir. "La comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse" y eleva el diálogo como "la relación de comunicación soberana y por excelencia (...) adoptado en su pleno sentido dialéctico, comunitario, simétrico y recíproco".

Complementariamente al diálogo como relación de comunicación excelente, Habermas (1987) alude a la racionalidad comunicativa para crear consenso: “Es a lo largo de dicho discurso argumentativo cuando los distintos participantes superan sus opiniones inicialmente subjetivas y aseguran, gracias al compartimiento de convicciones racionalmente motivadas, al mismo tiempo la unidad del mundo objetivo y la intersubjetividad de su contexto de vida”. Los sujetos por medio de una racionalidad comunicativa fundamentan y construyen las intervenciones sociales posibilitando el consenso y el disenso y abren el camino a la socialización, en el que los mismos seres humanos se convierten en constructores activos de su mundo vital y de su sociedad.

Para los representantes de la escuela de Palo Alto, todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo y expresan que la esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción que retiene la cultura para construir conjuntos significativos.

Igualmente, se incluye en la comunicación todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente” (Bateson y Ruesch, 1984) ya que “la comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas”.

1.6 Comunicación Organizacional Interna

Con base en los conceptos anteriores, se entiende la comunicación organizacional interna como las acciones de interacción entre los trabajadores de una organización que llevan a la búsqueda de sentido entre sus miembros por medio del diálogo y buscando el consenso en busca de un objetivo común.

No es posible imaginar una organización sin comunicación (Andrade, 1991) ya que la comunicación interna se entiende como un proceso integral y sustancial que atraviesa a la organización, (Gordillo, 2014) cuya función contribuye al alcance de los objetivos organizacionales (Deetz y Kersten, 1983, p.155)

La comunicación interna contribuye al desarrollo humano y organizacional. Para Ongallo (2007) hoy, la creación de riquezas es un hecho mental, por lo tanto, una organización que trate de aumentar su desarrollo, debe hacer crecer su capital intelectual, su nivel de comunicación y su capacidad de colaborar y compartir.

Según Carey (1989), un problema básico de la comunicación es que al ser una experiencia cotidiana es en lo último en lo que reflexionamos por ser lo más aparente, (como se cita en Gonzáles, 2010 p.18) cuando debería ser lo más importante ya que lo que diferencia a las organizaciones son las personas y cómo éstas se comunican interna y externamente. Esta forma de comunicarse de los individuos de la organización no solo redundante en la misma en su conjunto, sino también en cada una de las personas que la componen debido a que la comunicación interna, como vehículo transmisor de los valores de la organización, permite relacionar varios conceptos de la administración, como son el de cultura organizativa, resolución de conflictos, clima laboral.

De acuerdo con Ongallo (2007), la comunicación interna es una herramienta de gestión que aumenta su importancia con el paso del tiempo considerándola como instrumento de mejora de la eficiencia, como agente transmisor de la cultura organizativa; como herramienta activa en la resolución de los conflictos organizativos, como elemento integrante de las estrategias de calidad que permite aumentar la satisfacción con respecto al trabajo desempeñado y a la percepción de la organización.

Por lo tanto, decir que una organización posee una buena comunicación equivale a decir que conoce la importancia de la comunicación interna para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas de la organización; sabe atajar los conflictos que surgen en la de una forma clara y en ningún caso traumática; conoce cada una de las herramientas de comunicación interna y las aplica según las circunstancias, sin dejar de lado ninguna de las formas de comunicación (descendente, ascendente, y horizontal) ponderando su uso según las necesidades de los miembros de la organización; es capaz de adaptar dichas herramientas a las características de la organización, incluyendo las nuevas tecnologías y asigna recursos para la implantación y mejora de la comunicación interna siendo consciente

de que si la organización mejora la comunicación interna, logrará acercar a la misma al éxito estratégico. (Gordillo, 2015).

De acuerdo a Gordillo (2015) las acciones de comunicación interna y externa adquieren sentido cuando están sostenidas en valores y principios fuertemente institucionalizados que dan cuenta de procesos, conductas y creencias que se expresan en mensajes y acciones confiables, creíbles, convincentes, y fundamentalmente coherentes, capaces de construir vínculos socialmente sostenibles con sus públicos internos como externos.

Así, la Comunicación Interna, consigue un valor relevante en la gestión integral de las organizaciones, en tanto se torna un recurso indispensable para construir identidad, transmitir valores, concientizar sobre políticas internas, propiciar cambios, consolidar criterios de trabajo, comprender los procesos propios de la actividad, empoderar a los sujetos que trabajan en ella, e incluso monitorear los procesos instituyentes derivados de los cambios y transformaciones que operan en el entorno externo e inciden en la organización.

El sentido de la comunicación interna según Gordillo (2015), consiste en lograr la implicación de los públicos internos con la esencia de la organización, con su filosofía, buscando construir identidad y pertenencia. (...) La comunicación interna es un medio y un recurso indisociable de todos los procesos internos de una organización que permite construir identidad; organizar tareas; brindar funcionalidad; alcanzar metas estratégicas; actuar proactivamente; contribuir a crear actitudes más participativas y comprometidas, mejorar el clima interno y promover la puesta en común. De igual forma, la comunicación interna posibilita y facilita integrar lo humano con lo organizacional. “Al propiciar la interacción entre sus miembros promueve cambios de actitud para con la organización; facilitando la convivencia laboral, el sentido de pertenencia y la construcción de lazos intersubjetivos que fortalecen el clima interno”. (Gordillo, 2015, p. 14).

Entre las estrategias más relevantes que tiene que desempeñar la comunicación interna para respaldar a la organización en el logro de los objetivos Sánchez (1996) menciona: ofrecer recursos efectivos de coordinación desarrollando una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización; apoyar el desarrollo organizacional a través de los procesos de cambio y reforzar la integración del personal.

Finalmente, como expresa Joan Costa (2010), el papel de la comunicación organizacional interna es contribuir a lograr coherencia entre lo que la organización es (identidad), lo que hace (acción) y lo que dice (comunicación); en otras palabras, coherencia entre los valores, los objetivos, los planes, las acciones, los comportamientos y las prácticas organizacionales, con los objetivos, valores, normas y prácticas compartidas por la sociedad.

1.7. Desarrollo Humano

Después de describir la importancia que tiene la comunicación interna en la vida de las personas y de las organizaciones al dirigir las acciones hacia un objetivo común promoviendo la participación de los miembros, se precisa igualmente de la gestión del talento que conjuntamente busque el aprendizaje y el desarrollo humano de los miembros.

“La gestión humana en las organizaciones tiene un papel importante (...) debe preocuparse por demostrar que se puede construir ventaja competitiva sostenible a partir de las personas, pero también requiere ser consciente de que la persona es primero ser humano y después trabajador.” De esta manera, Calderón (2004) determina que “la persona espera encontrar en el trabajo y en la vinculación con las organizaciones productivas una oportunidad de desarrollo y crecimiento, y una manera (ni exclusiva ni única) de alcanzar la trascendencia como ser humano”.

El desarrollo humano, o desarrollo integral de la persona, es un valor en sí mismo que puede y debe ser alcanzado a través de todas las actividades de la vida y también a través del proceso productivo. (...) Desarrollo humano indica que la persona afirma de modo práctico los valores a los que su ser está dirigido. (Melé, 1991)

Entre las connotaciones que tiene el desarrollo humano, Melé (1991) expresa que este se da cuando una acción busca el bien del otro; Fuentes (1999) se refiere a la educación como una fase del desarrollo del recurso humano en la organización para la búsqueda del bien común dentro de un sistema de valores que permiten a los individuos desarrollar sus habilidades poniendo en práctica su creatividad dentro de un contexto que los reconozca como seres humanos integrales y no sólo como productores capacitados de bienes y servicios. Asimismo, el autor señala que “un desarrollo organizacional es posible si los individuos aportan valores. La buena atención al público, la calidad en el trabajo, el cuidado de los equipos, la racionalidad en el uso de los materiales, la ética y la transparencia en las relaciones humanas y otras conductas de cumplimiento obligado no son posibles si no existe un esquema de valores dentro de los individuos. La buena marcha de una organización no se puede dar linealmente por decreto; depende del sistema de valores de los individuos que la componen y de su compromiso.”

Por lo tanto, el crecimiento del ser y de sus capacidades por medio del aprendizaje y el conocimiento unido a los valores que lo hacen ser persona, está íntimamente ligado con la comunicación interna como herramienta que fomenta y promueve los valores de la organización que incluye la participación y le da sentido al hecho de formar parte de algo con otros en la búsqueda del bien propio, del bien común y del bien de la misma empresa. De este modo, la congruencia entre los valores del ser y los valores que se viven en la organización genera desarrollo humano.

Respecto a la estrecha relación existente entre el desarrollo humano y la comunicación interna, Calderón (2004) alude a Echavarría (2000) en el estudio de lo humano en las empresas, quien resalta al lenguaje y la comunicación como medio por el que los actores realizan el mecanismo básico de interacción, las organizaciones se generan, mantienen sus límites, garantizan estabilidad interna y coordinan de conductas que se manifiestan a través de las acciones comunes. La práctica conversacional está fundada en la capacidad de acción de la palabra, es decir, en su poder transformador: “La palabra no existe por sí sola, siempre existe en una relación con otro, es por ello que se afirma que conversación es toda palabra en acción” (Echavarría, 2000). La práctica conversacional, si se utiliza de forma adecuada, puede ser un instrumento de productividad.

En un reciente estudio en México sobre los mejores lugares para trabajar – Great place to work - se confirma cómo la gestión humana basada en el desarrollo de las personas, en la

creación de sentido de comunidades entre los colaboradores, en el bienestar del personal, el crecimiento en los ámbitos personal, profesional, de trabajo en equipo y familiar llevan a la generación de grandes utilidades (fin último de las organizaciones) y al reconocimiento social. Igualmente, las compañías más exitosas incluyen prácticas de gestión basadas en la confianza, en el compañerismo y trabajo en equipo y disfrutan de la cultura organizacional. (...) inspiran, comunican, reconocen, desarrollan y cuidan a sus colaboradores; sin dejar de lado que estas prácticas deben estar alineadas a la misión y visión de la organización. (Entrepreneur México, 2015)

Es entonces como después de la revisión teórica de comunicación interna, participación y desarrollo humano se evidencia que de la unión de estas variables sólo pueden surgir aspectos positivos que influyen notablemente en la efectividad de la organización y su cultura. Así, la comunicación interna en el marco de la cultura organizacional aporta los significados compartidos por los miembros mediados por el diálogo que involucra la emisión y recepción de mensajes en estado de reciprocidad e impacta la convivencia; el desarrollo humano contribuye al desarrollo de las personas por medio del crecimiento de su capital intelectual, propicia el conocimiento, pone en acción los valores humanos y hace crecer el nivel de comunicación; y en conjunto, éstas posibilitan el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la participación que busca darle voz a los trabajadores, ser escuchados, que se tomen en serio sus ideas, sugerencias y propuestas logrando finalmente organizaciones estratégicamente exitosas.

II. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La presente investigación toma como marco de referencia las teorías anteriormente mencionadas, desde las variables de cultura organizacional, participación, y comunicación interna en el desarrollo humano como base en la construcción del principal instrumento de investigación, de la siguiente forma:

2.1 Tipo de estudio y variables de medición:

El estudio es exploratorio, de tipo mixto ya que incluye la realización de entrevistas individuales y la aplicación del cuestionario. Dado que el propósito consistía en comprender e interpretar cómo la comunicación interna posibilita la participación dentro de las acciones en la organización y la manera como se tejen las relaciones sociales en dichas empresas con el fin del desarrollo de las personas, se recurrió al enfoque metodológico de la etnografía analítica, mediante la observación, las entrevistas semiestructuradas y estructuradas a nivel individual y la revisión documental de manuales y políticas organizacionales y de comunicación interna de dos instituciones educativas seleccionadas.

2.2 Población y muestra:

En la institución educativa A, con una población de 130 trabajadores, se seleccionó una muestra representativa de 24 personas pertenecientes principalmente al área administrativa y docente y se realizaron tres entrevistas.

En la institución educativa B se utilizó como referencia las prácticas de comunicación interna, participación y desarrollo humano vivenciadas por parte del autor; sin embargo no fue posible acceder a su población para aplicar el instrumento estructurado argumentando la previa existencia de un manual de comunicación interna. De un total de 40 trabajadores, sólo se pudo acceder a la información por medio de las impresiones compartidas por parte de 7 de sus colaboradores del área docente.

2.3 Instrumento:

El cuestionario utilizado recogió principalmente preguntas que develaran las prácticas de las instituciones educativas sobre las variables de cultura organizacional, participación, comunicación organizacional interna y desarrollo humano. Respecto a los enunciados de cultura organizacional, se utilizaron primordialmente en la formulación de las preguntas, los 4 rasgos descritos por Denison: implicación, adaptabilidad, consistencia y misión. En cuanto a la participación, se analizaron las percepciones sobre la sugerencia y puesta en marcha de ideas, el tomar parte en las decisiones desde el sitio en el que se está, la influencia en la toma de decisiones y la innovación a través de las propuestas. En lo concerniente a la desarrollo humano, se hizo énfasis en el desarrollo de competencias y habilidades por parte de la institución, las oportunidades de desarrollo y crecimiento, la generación de relaciones apropiadas al interior y la confianza y el compañerismo.

Respecto a la comunicación interna se indagó sobre su uso para alcanzar los objetivos organizacionales, la comunicación de las decisiones tomadas, la existencia de espacios de comunicación formales e informales que posibilitan el diálogo y el consenso; la coordinación entre áreas, los canales a través de los que se genera la participación, la

resolución de conflictos, los medios físicos e interpersonales de comunicación utilizados y la coherencia de la organización. (Ver anexo 1)

III. LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Institución Educativa A

Esta institución fundada hace más de 60 años en la ciudad de Manizales, es una comunidad educativa conformada por jesuitas y compañeros apostólicos inspirados por la espiritualidad ignaciana enviada a evangelizar desde la Propuesta educativa de la Compañía de Jesús.

Actualmente cuenta con más de 800 estudiantes y 130 colaboradores. Pertenece a una red de colegios localizados en las principales ciudades de Colombia y en el mundo cuenta con varios colegios y universidades orientados por los mismos principios de formación proponiendo a Cristo como modelo y persiguiendo la excelencia humana, intelectual y la realización personal del alumno.

Su pedagogía consiste en incorporar los ideales ignacianos en la interacción entre profesores y alumnos que sea sólidamente académica y formadora de hombres para los demás. Inserta los valores y el crecimiento personal dentro del currículum de estudio. Promueve el desarrollo intelectual de cada estudiante para completar los talentos recibidos por Dios, el crecimiento global de la persona que lleva a la acción inspirada por el Espíritu y la presencia de Jesucristo, el Hombre para los demás.

Propende por la formación integral abarcando la totalidad del ser humano, como un proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones: ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal y socio-política, a fin de lograr su realización plena en la sociedad.

Su modelo educativo insta a los alumnos al dominio de sí y a la iniciativa, integridad y exactitud. Promueve además la interacción constante de experiencia, reflexión y acción hacia la madurez del conocimiento y la libertad y el desarrollo equilibrado de los alumnos como personas para los demás al buscar sentido para sus vidas.

“En nuestra misión hoy la pedagogía básica de Ignacio puede ayudarnos mucho para ganar las mentes y los corazones de las nuevas generaciones. Porque la pedagogía de Ignacio se centra en la formación de toda la persona, corazón, inteligencia y voluntad, no sólo en el entendimiento; desafía a los alumnos a discernir el sentido de lo que estudian por medio de la reflexión, en lugar de una memoria rutinaria; anima a adaptarse, y eso exige apertura para el crecimiento en todos nosotros. Exige que respetemos las capacidades de los alumnos en los diferentes niveles de su desarrollo; y todo el proceso está fomentado por un ambiente escolar de consideración, respeto y confianza, donde la persona puede con honradez enfrentarse a la decisión, a veces dolorosa, de ser humano con y para los demás.”
(Kolvenbach, S.J, 1993)

3.2 Institución Educativa B

Esta institución fundada hace 35 años en la ciudad de Manizales pertenece a una asociación nacional de colegios. Cuenta con casi 200 estudiantes y 40 colaboradores. Su educación es diferenciada y su proyecto educativo se basa en las enseñanzas de su inspirador, Jesús María Escrivá de Balaguer quien instó a los padres de familia a fundar los colegios en los que querían que sus hijos estudiaran priorizando la formación espiritual de los alumnos, haciendo de ellos personas de criterio al transmitirles una preparación sólida en el campo doctrinal que les sirviera como norma de conducta, durante su vida escolar y más tarde en el lugar que les corresponda desempeñarse en la sociedad.

Su enfoque pedagógico de formación integral personalizada y educación diferenciada parte de una concepción de la persona humana conforme con el Magisterio de la Iglesia Católica, contando con la asesoría espiritual de la Prelatura del Opus Dei.

De acuerdo con la descripción dada por la institución, ésta apoya la continua formación de los padres de familia y del personal de la institución, desarrolla un proyecto educativo de calidad total, inculcando en sus alumnas la excelencia como estilo de vida y la vivencia de un espíritu de solidaridad para que contribuyan positivamente al crecimiento de su sociedad.

Entre los valores institucionales que promueve se encuentran el respeto profundo a cada persona, la valoración positiva del esfuerzo, de las virtudes y de los valores humanos. El trato amable entre las personas, acompañado del ejercicio de la virtud de la fortaleza que permite hablar con caridad y exigencia buscando el mejoramiento personal. La adecuada preparación para el amor, de tal modo que las estudiantes apunten y alcancen en la vida un amor inteligente, un amor para siempre, que las conduzca a la plenitud de persona, que cada una debe ser.

La unión de los padres de familia, las profesoras y las estudiantes es esencial para llevar a cabo la tarea educativa. La cultura institucional tiene como bases el trabajo bien hecho, una alegría derivada de la confianza entre las personas, el ambiente de familia y de amistad, el espíritu de servicio, la obediencia inteligente, la constante innovación, la actualización permanente y la calidad con base en la autoevaluación y mejora continua.

IV. Análisis de Resultados

En la consulta y entrevista a los docentes y el personal administrativo de las instituciones, se logró una mayor comprensión acerca de las prácticas de desarrollo humano, comunicación interna y de participación que repercuten en su cultura organizacional. Adicionalmente la observación directa, las entrevistas estructuradas y semiestructuradas, tuvieron lugar para configurar el proceso de investigación, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1 Caracterización de las instituciones

Instituciones A y B	
Observación de Campo	<p>En ambas instituciones se evidencia orden físico, procesos y funciones bien definidas y establecidas, señalización clara de las áreas, oficinas, salones; un claro proyecto educativo, gran trayectoria histórica y experiencia educativa sustentada por principios religiosos sólidos.</p> <p>Las personas son respetuosas y en general se percibe un ambiente positivo.</p> <p>En el espacio educativo la institución A cuenta con cartelera informativa en todas sus secciones y con una sala de radio y de televisión donde los estudiantes producen un programa semanal, propiciando el fortalecimiento de las habilidades comunicativas de los estudiantes.</p>
Revisión Documental	<p>Manual de identidad corporativa de la institución A.</p> <p>Páginas web (historia, misión, visión, valores y principios)</p> <p>Documentos de Pedagogía Ignaciana.</p>
Entrevistas semiestructuradas	<p>Basadas principalmente en la coherencia entre los fundamentos filosóficos de la institución y las prácticas de sus colaboradores, así como en la gestión de la comunicación interna y el desarrollo humano y las formas de participación que allí se dan lugar.</p>
Entrevistas estructuradas	<p>Sólo la Institución A posibilitó su realización.</p>

Así, pudo evidenciarse que la institución A estuvo dispuesta hacia la presente investigación al facilitar la lectura del manual de identidad corporativa y de comunicaciones así como en el acceso que se tuvo a los participantes de la consulta y las entrevistas. En los procesos generales descritos por los participantes y en la observación directa, se demuestra que existe mayor efectividad organizacional en cuanto a la definición de políticas internas, orden, procedimientos y manejo de información de esta institución.

4.2 Resultados de la consulta a docentes y directivos de la Institución A

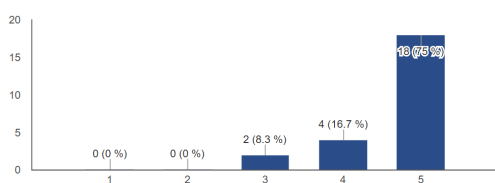
De un total de 130 colaboradores de la institución A, en el estudio participaron 24, de los cuales el 74% son mujeres y el 26% son hombres. El 29% de ellos ha trabajado allí por un espacio de tiempo de hasta cinco años. Otro 29% ha trabajado de 6 a 10 años; el 17% ha laborado entre 11 y 15 años y el 25% ha trabajado durante 16 o más años en la institución.

El 79% de los consultados pertenece al área docente, el 17% labora en el área administrativa y el 4% trabaja en otras áreas. Del área directiva no se contó con participación alguna.

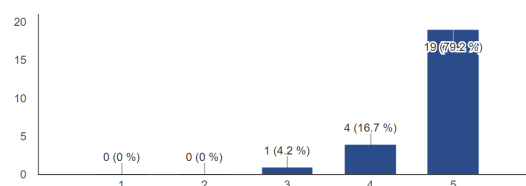
4.2.1 Estrategias que expresan el propósito de la organización, de una misión que da significado y dirección al trabajo y de la visión a largo plazo por parte de los líderes

En la Institución A, el 90% de los colaboradores reconoce las intenciones estratégicas que expresan el propósito de servir al país y a la iglesia formando con excelencia integral hombres y mujeres por los demás y con los demás queriendo ser un colegio referente en la región por su alta calidad humana y académica. Asimismo, el 96% de las personas, admite que existe una misión clara que le da significado y dirección a su trabajo ya que el formar para la vida invita a centrarse en la integralidad de los procesos a fin de impactar las familias y la ciudad. En cuanto a la visión a largo plazo por parte de los líderes, el 75% de los consultados afirma que los líderes siempre tienen una visión a largo plazo al querer ser reconocidos en el año 2020 como una institución referente de alta calidad humana y académica por su participación y liderazgo en el desarrollo de la ciudad.

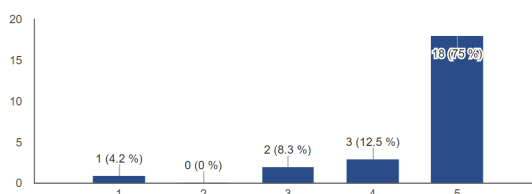
Existen claras intenciones estratégicas que expresan el propósito de la organización. (24 respuestas)



Existe una misión clara que le da significado y dirección a mi trabajo. (24 respuestas)



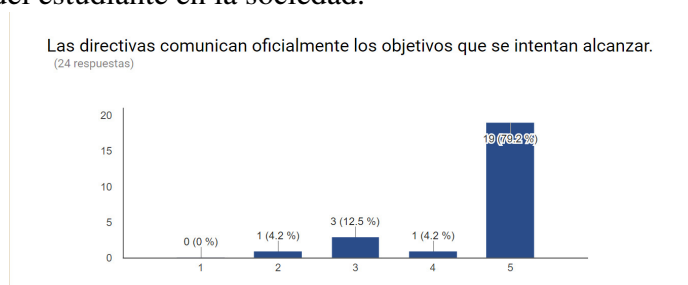
Los líderes tienen una visión a largo plazo. (24 respuestas)



Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.2 Comunicación oficial de los objetivos que se intentan alcanzar por parte de las directivas.

Al igual que en la respuesta anterior, la gran mayoría de la muestra (78%) indica que las directivas comunican formalmente los objetivos que se quieren alcanzar, tales como formar en la pedagogía ignaciana, la formación integral en las dimensiones ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal y socio-política, a fin de lograr la realización plena del estudiante en la sociedad.

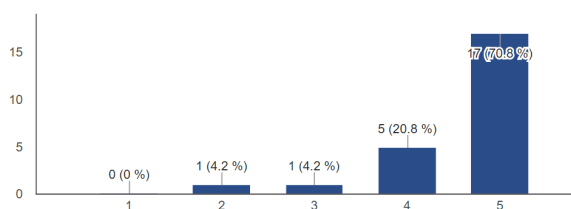


Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.3. En la organización se comparten claramente valores, creencias y expectativas entre sus miembros.

El 70% de los individuos, afirma que entre los miembros de la institución se comparten valores creencias y expectativas derivadas de la filosofía ignaciana como el conocimiento, la libertad, integralidad y la generosidad. Además, al preguntar directamente sobre estos valores, las personas ven como valores: la adaptabilidad, el compromiso y la disposición a resolver problemas. Cuando se pregunta por los valores, el 58% de los participantes expresa que se evidencian los valores de la organización sustentados en el ser persona para los demás, sin embargo expresan que no todas los colaboradores, aunque desempeñen bien su función son buenas personas con los demás. Al indagar si las acciones comunicativas están basadas en valores y principios, El 8% asegura que algunas veces las acciones de comunicación emprendidas en la organización están sostenidas en valores y principios, el 33% percibe que casi siempre y el 58% siente que siempre, lo que demuestra que los principios ignacianos son la base de las acciones de comunicación realizadas en la institución y están bien definidos entre los colaboradores.

En la organización se comparten claramente valores, creencias y expectativas entre sus miembros.
(24 respuestas)

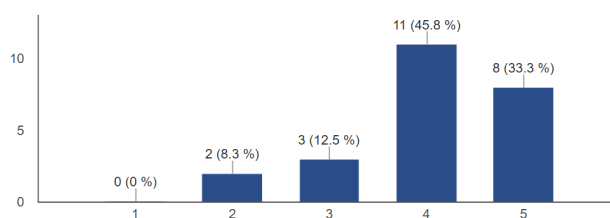


Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.4 Existencia de camaradería entre los compañeros y prácticas de gestión basadas en la confianza.

El 45% expresa que casi siempre existe camaradería entre los empleados y prácticas de gestión basadas en la confianza, mientras que el 33 % dice que siempre existe. El 12% afirma que algunas veces y el 8% sostiene que casi nunca. Según las personas entrevistadas, en el área docente no hay tal camaradería debido a la gran carga de trabajo, el poco número de docentes que no hacen fácil cubrir reemplazos y la cantidad de cosas que surgen al mismo tiempo. Esta pregunta es de gran importancia, ya que la camaradería y el compañerismo son elementos claves que propician un buen clima organizacional e influyen en su cultura, lo cual demuestra que deben generarse acciones claves de comunicación y prácticas de gestión humana que propendan por el bienestar, el sentido de comunidad y el trabajo en equipo que repercutan positivamente en la cultura organizacional.

Existe camaradería entre los compañeros. (24 respuestas)

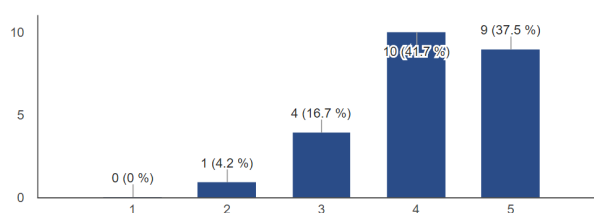


Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.5 Promoción de la participación

Entendiendo la participación como los comportamientos característicos de la organización en los que se toma parte en las decisiones desde la función que se ocupa (Geilfus 1997), se dan ideas y se concretan estando consciente de la importancia de formar parte de algo (García y Dueñas 2012), el 41% afirma que casi siempre se promueve la participación, el 37% piensa que siempre se promueve, el 16% dice que algunas veces y el 4% afirma que casi nunca.

Se promueve la cultura participativa. (24 respuestas)



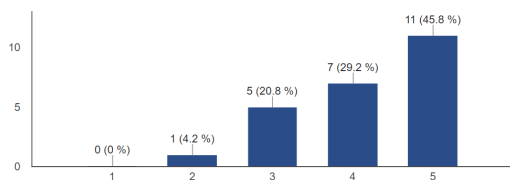
Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.6 Percepción positiva de la institución y existencia de un buen ambiente de trabajo, de confianza y respeto

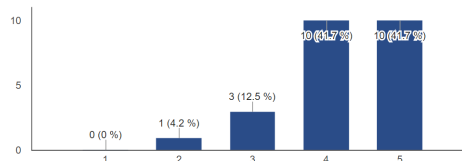
Se considera que existe un buen ambiente de trabajo cuando los miembros se relacionan entre sí (Hofstede, 1990) de una manera correcta (Denison. 2012). El 45% de los consultados opina que sí existe un ambiente de trabajo, el 29% indica que casi siempre, el 20% señala que algunas veces y el 4% dice que casi nunca. Paralelamente, la percepción sobre la organización mostró el 41% perciben la organización positivamente casi siempre, el 41% la perciben positivamente siempre, el 13% dicen que algunas veces es positiva y el 4% dice que casi nunca siente la organización positivamente.

Kernaghan señala que al usarse métodos efectivos que incrementan la participación de los empleados y el trabajo en equipo, se genera un ambiente de confianza y respeto entre los empleados y gerentes en las organizaciones. Para los miembros de la institución, el 37% casi siempre existe un ambiente de confianza y respeto, siempre para el 33%, algunas veces para el 20%, casi nunca para el 4% y nunca para el restante 4%. Los entrevistados expresaron que sí existe respeto, aunque no mucha confianza ya que por las prácticas incoherentes del día a día se ha perdido la confianza en sus líderes. Relataban cómo después de una izada de bandera en la que el tema central era el respeto, un líder le gritó a un subordinado incluso delante de los estudiantes, echando al suelo todo lo que acababa de decir en un bonito discurso frente a estudiantes y docentes.

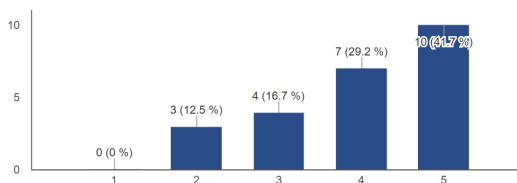
Existe un buen ambiente de trabajo. (24 respuestas)



Los colaboradores perciben y sienten la organización positivamente. (24 respuestas)



Existe un ambiente de confianza y respeto (24 respuestas)



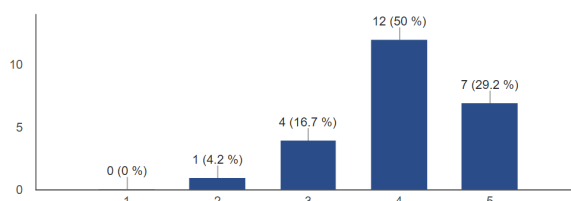
Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.7 Consideración de la opinión de los colaboradores

De acuerdo con el 50% de los colaboradores, en los espacios de comunicación formales que existen en la organización como reuniones de área, de ciclo, reuniones informativas, casi siempre se tiene en cuenta su opinión; el 30% piensa que siempre se hace; el 16% afirma

que algunas veces y el 4% que casi nunca. Según lo expresado personalmente, en el área administrativa predomina la comunicación descendente y los colaboradores escasamente participan, aunque existe un buzón de quejas, reclamos y sugerencias y un comité de convivencia por el que pueden canalizar sus inquietudes. En el área docente se expresa que las opiniones sí se tienen en cuenta y que dependiendo de la receptividad del jefe de ciclo, se ponen en práctica las propuestas.

Se tiene en cuenta la opinión de los colaboradores. (24 respuestas)

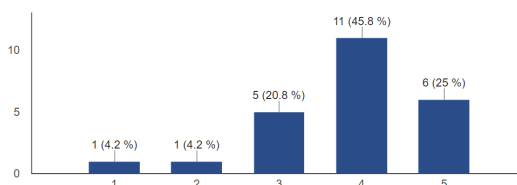


Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.8 Las ideas de los colaboradores se toman en serio al tomar decisiones

Para el 45% de los consultados las ideas de los colaboradores casi siempre se toman seriamente al tomar decisiones, el 25% afirma que siempre se hace, el 20% que algunas veces y un 2% que casi nunca y nunca. Esto indica que no se da mucha importancia a las opiniones de los colaboradores, lo cual puede causar efectos negativos en la productividad (Locke and Schweiger 1979). Al realizar la entrevista personal se confirma este enunciado, ya que dependiendo de “quien sea el colaborador” se toman en cuenta sus opiniones. Frecuentemente las ideas se “matan” por los jefes. Es tarea de la gestión de comunicación interna, propiciar espacios de participación que promuevan la puesta en práctica de las ideas generadas por los mismos colaboradores, ya que son ellos quienes están al tanto de todos los procesos en los que tienen directa influencia.

Las ideas de los colaboradores se toman en serio al tomar decisiones. (24 respuestas)

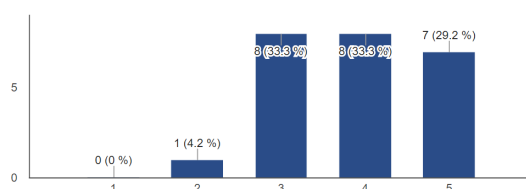


Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.9 Participación en la toma de las decisiones que afectarán su trabajo

El 33% considera que algunas veces participan en la toma de decisiones que afectan su trabajo, al igual que el mismo porcentaje piensa que casi siempre; el 29% ratifica que siempre participa y el 2% que casi nunca lo hace. Un colaborador relata cómo varios colaboradores que tienen sus hijos estudiando en dicha institución se reunieron para solicitarle al director un mayor descuento en la pensión de estos, siendo a la final negada su petición. Esto significa que la influencia directa de los colaboradores sobre temas puntuales que afectan el buen desempeño de su labor es poca, lo cual puede verse reflejado en su motivación, innovación y ocasionar un impacto negativo en la cultura organizacional.

Las personas participan en la toma de las decisiones que afectarán su trabajo.
(24 respuestas)

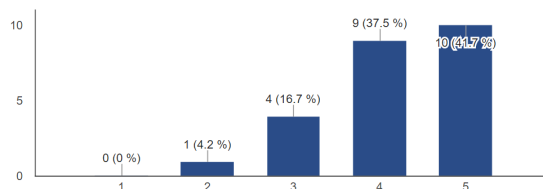


Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.10 Autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir el trabajo propio.

El 41% de las personas afirma que siempre tiene autoridad, iniciativa y capacidad en la dirección del trabajo propio, el 37% reconoce que casi siempre, el 16% dice que algunas veces y el 4% piensa que casi nunca, lo cual se traduce en una organización jerarquizada con poca autonomía en la realización de las actividades laborales que genera poco empoderamiento y un sentimiento de no pertenencia hacia la organización. (Denison, 1990) Esto se evidenció mayoritariamente en las entrevistas personales realizadas en el área administrativa.

Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo.
(24 respuestas)

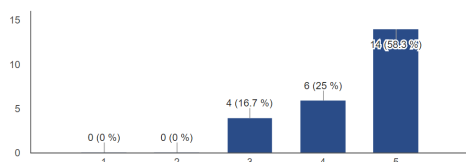


Fuente: consulta a docentes y administrativos

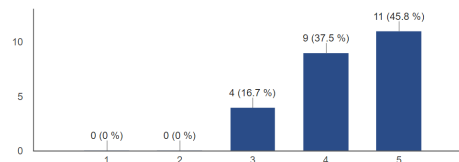
4.2.11 Cooperación hacia la consecución de objetivos comunes, logro de acuerdos en los temas esenciales y utilización de la comunicación interna para atajar los conflictos que surgen en la organización

El 58% de la muestra siente que los colaboradores siempre cooperan para conseguir objetivos comunes, el 25% opina que casi siempre y el 16% dice que algunas veces, lo cual muestra trabajo en equipo en el que los empleados se sienten responsables de alcanzar un objetivo común, aunque en las entrevistas no se evidencia claramente la cooperación, especialmente entre los miembros del área docente. En cuanto a los acuerdos logrados, el 45% de la muestra expresa que en la institución siempre se logran acuerdos en los temas esenciales, el 37% considera que casi siempre y el 16% que algunas veces. Algunos colaboradores expresaron que no es fácil llegar a un consenso en los temas pertinentes para ellos ya que casi siempre la opinión y las maneras de hacer las cosas de sus jefes son las que cuentan, expresando incluso que “el mayor obstáculo de comunicación es el rector.” Respecto a los conflictos que surgen en la institución, el 50% de los miembros expresa que la comunicación interna siempre se utiliza para atajar los conflictos causados por la incompatibilidad de objetivos entre personas o áreas, de una forma clara y en ningún caso traumática. El 29 % piensa que casi siempre, el 16% considera que algunas veces y el 4% indica que casi nunca.

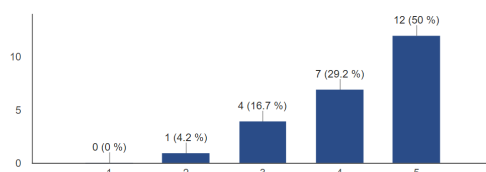
Los colaboradores cooperan hacia la consecución de objetivos comunes. (24 respuestas)



Se logran acuerdos en los temas esenciales. (24 respuestas)



Se utiliza la comunicación interna para atajar los conflictos que surgen en la organización de una forma clara y en ningún caso traumática. (24 respuestas)



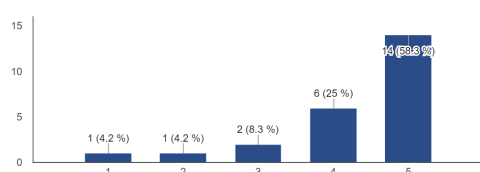
Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.12 Creación de nuevos espacios que conducen al cambio e impulso a la innovación

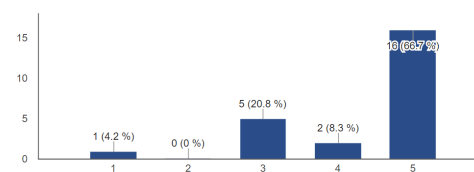
Según las consultas el 58%, en la organización se crean nuevos espacios que conducen al cambio dependiendo de la receptividad de su jefe; el 25% reconoce que casi siempre se hace, el 2% dice que algunas veces y el 2% afirma que casi nunca y nunca se generan estos espacios. Según lo percibido, en dicha institución no hay muchos espacios que conlleven al cambio. Un colaborador contaba cómo al hacerle una buena propuesta a su jefe de área,

este no la escuchó por lo tanto tuvo que romper el conducto regular y llevarla hasta el director para que realmente fuera escuchada. Finalmente no tuvo éxito y sus ideas quedaron estancadas. Equivalentemente, un gran porcentaje (66%), siente que la institución siempre alienta la innovación por medio de nuevas propuestas para los estudiantes mientras un 20% piensa que algunas veces lo hace. El 8% considera que lo hace casi siempre y el 4% que nunca se impulsa a la innovación. Opuesto a lo expresado verbalmente y en concordancia con la poca creación de espacios que conducen al cambio, las personas que sacan adelante las propuestas tales como temas de apadrinamiento o semilleros de investigación no siguen el conducto regular por la poca creencia que hay en sus ideas.

La organización crea nuevos espacios que conducen al cambio. (24 respuestas)



La institución alienta la innovación. (24 respuestas)

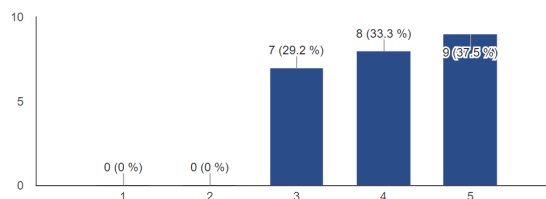


Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.13 Participación en las decisiones y responsabilidades desde el sitio propio.

El 37% de los colaboradores responde que toman parte en las decisiones y responsabilidades desde el sitio en el que están, mientras que el 33% expresa que casi siempre lo hacen y el 29% ratifica que algunas veces. Esto reafirma el nivel de involucramiento de los empleados en las tareas necesarias, en conocer, aceptar, compartir y dar soluciones y en la falta de la consciencia por parte de la institución sobre la importancia que representa para los individuos formar parte de algo. (García y Dueñas, 2012)

Las personas toman parte en las decisiones y responsabilidades desde el sitio en el que están. (24 respuestas)

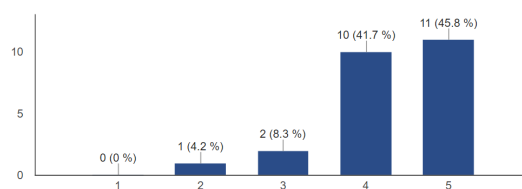


Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.14 Uso del diálogo y el acuerdo para insistir en aspectos que se quieren mejorar o modificar y como factor esencial de convivencia

Pasquali (1970) describe el diálogo como la relación de comunicación soberana por excelencia en el que emisor y receptor se encuentran en estado de total reciprocidad siendo así un elemento esencial de convivencia. El diálogo es la forma “más humana de comunicación posible”, por esto, las organizaciones que usan el diálogo y el acuerdo para tratar sus asuntos, son en mi opinión organizaciones maduras que se preocupan por el desarrollo humano y la importancia de la percepción de sus colaboradores en diversos aspectos. De los consultados, el 45%, sienten que siempre se usa el diálogo y el acuerdo para insistir el aspectos que se quieren modificar o mejorar, el 41% expresa que se usa casi siempre, el 8% considera que algunas veces y el 4% ó una sola persona piensa que el diálogo y el acuerdo casi nunca se utiliza para mejorar aspectos dentro de la institución. Al indagar acerca de la existencia de espacios de comunicación que propician el diálogo y el consenso, para el 37% de los colaboradores, casi siempre existen espacios de comunicación que propician el diálogo y el consenso; el 41% percibe que siempre, el 12% asegura que algunas veces, el 4% señala que casi nunca y el 4% indica que nunca, por lo tanto, la institución debe trabajar en generar espacios que favorezcan el diálogo como forma máxima de comunicación interpersonal en los que se pueda lograr un consenso en la toma de decisiones. “Llegar a un consenso significa que todo el mundo dentro de la organización pueda vivir con la decisión tomada y apoyarla, así no sea su decisión preferida. (Cooper, 2014)” De acuerdo con lo expresado por los colaboradores, el 52% afirma que el diálogo se usa siempre como un factor esencial de convivencia, el 26% reconoce que casi siempre, el 17% indica que algunas veces y el 4% piensa que casi nunca se usa. Por lo tanto, las organizaciones que tienen como práctica institucionalizada la generación de espacios de diálogo entre sus miembros, son organizaciones más sanas, justas, humanas y motivadoras.

Las personas usan el diálogo y el acuerdo para insistir en aspectos que se quieren mejorar o modificar.
(24 respuestas)



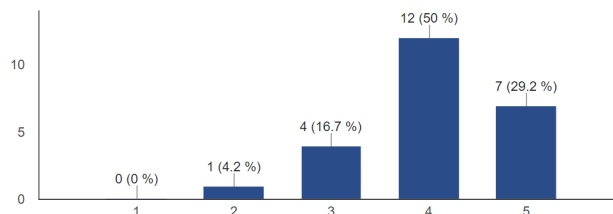
Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.15 Consideración a las ideas

La mitad de los participantes expresa que casi siempre se toman en cuenta sus ideas, el 29% dicen que siempre se hace, el 16% afirma que algunas veces y el 4% ratifica que algunas veces se tienen en cuenta sus ideas. En términos de evidencia, al recorrer los espacios comunes, se ve claramente en la cartelera principal un afiche que explica las claves para fomentar el trabajo en equipo en los estudiantes y en contraposición con lo expresado por los colaboradores, se les invita a “desarrollar la pertenencia de los alumnos al hacerlos

sentir que son parte de algo, que se sientan importantes ya que su presencia y opiniones cuentan mucho en el grupo”. Igualmente el afiche invita a involucrar a los alumnos en la toma de decisiones.

Se toman en cuenta las ideas. (24 respuestas)

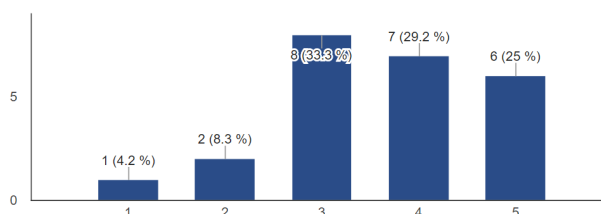


Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.16 Influencia de los miembros en la toma de decisiones

Según los resultados de la entrevista estructurada y semiestructurada, no se observa una clara influencia de los colaboradores al tomar decisiones, incluso un colaborador expresó que “el rector del colegio es la primera barrera de comunicación que existe”. Esto quiere decir que las decisiones claves son tomadas por las personas que se encuentran en posiciones jerárquicas, específicamente por la cabeza principal de la organización. Kernaghan describe cómo las organizaciones que cuentan con modelos participativos, tienen importantes mejoras que se evidencian en los sistemas, procesos, productos y servicios. En la institución estudiada, el 33% expresa que algunas veces influye a la hora de tomar una decisión, el 29% dice que casi siempre influye, el 25% afirma que sí influye y el 3% que casi nunca y nunca tienen influencia.

Los colaboradores influyen a la hora de tomar una decisión. (24 respuestas)



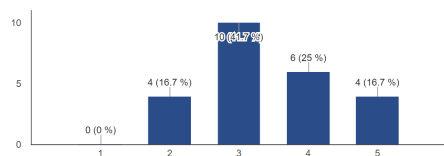
Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.17 Información anticipada a la decisión y opinión sobre la decisión a tomar

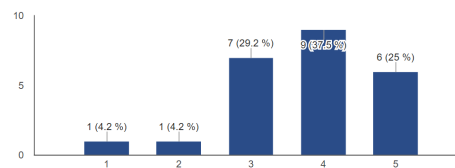
Antes de tomarse una decisión, el 41% de los colaboradores dice que algunas veces son informados, el 25% expresa que casi siempre se les informa, el 16% siente que siempre, el 16% asegura que casi nunca se les informa y el 4% percibe que nunca, lo cual indica la prevalencia de poder y la verticalidad de la institución. El indicador sobre la consideración

a la decisión a tomar demuestra que los colaboradores no tienen gran influencia sobre las decisiones importantes que deben tomarse dado que el 37% asegura que casi siempre puede dar su opinión acerca de la decisión a tomar, el 29% percibe que algunas veces, el 25% siente que siempre, el 4% considera que casi nunca y el 1% asegura que nunca.

Se informa anticipadamente a los colaboradores, antes de tomarse una decisión. (24 respuestas)



Los empleados pueden dar su opinión sobre la decisión a tomar. (24 respuestas)

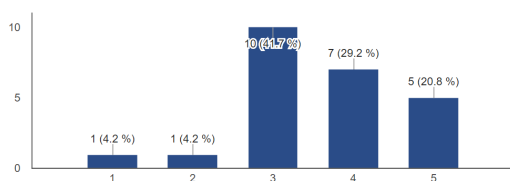


Fuente: consulta a docentes y administrativos

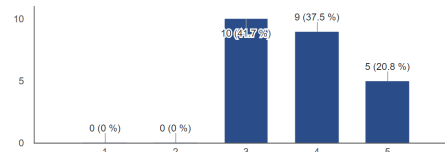
4.2.18 Consideración de las opiniones e Involucramiento de las personas en la toma de decisiones

Al igual que las respuestas del ítem anterior, los colaboradores tienen un nivel de influencia bajo (Dachler y Wilpert) a la hora de tomar una decisión debido a que escasamente se consideran sus opiniones: El 41% de la muestra indica que algunas veces sus opiniones son tomadas en cuenta, el 29% afirma que casi siempre, el 20% expresa que siempre, el 4% dice que casi nunca y el 4% final asegura que nunca se toma en cuenta su opinión. Respecto al involucramiento en la toma de decisiones, el 41% de las personas afirma que algunas veces las decisiones tomadas dentro de la organización pasan antes por las manos de quienes se ven involucrados directamente, al tener en cuenta sus ideas, dificultades, propuestas, y situaciones particulares en general; el 37% expresa que casi siempre se les involucra y el 20% asegura que siempre se les involucra. Esta baja influencia de los trabajadores en la toma de decisiones tiene efectos negativos y con seguridad repercute en la motivación y productividad de la institución

Las opiniones de los empleados se toman en cuenta. (24 respuestas)



Las decisiones tomadas dentro de la organización pasan antes por las manos de quienes se ven involucrados directamente, al tener en cuenta sus ideas, dificultades, propuestas, y situaciones particulares en general. (24 respuestas)



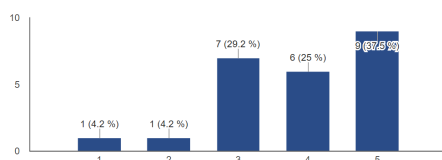
Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.19 Existencia de espacios participativos sin jerarquía y de espacios formales de participación.

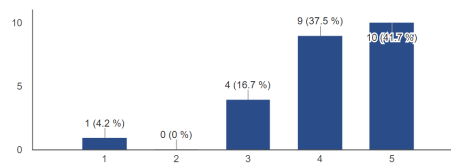
Es claro que los espacios de participación que existen, tienen en cuenta la jerarquía de sus miembros, promoviendo el modelo jerárquico tradicional y no el modelo participativo. Las

respuestas muestran que un 37% de los individuos considera que sí existen espacios que buscan la participación sin tener en cuenta su rango jerárquico, el 29% expresa que algunas veces existen, el 25% indica que casi siempre existen y el 8% restante siente que casi nunca y nunca se dan estos espacios. En cuanto a los espacios formales de participación, para el 41% de los miembros de la institución, existen espacios institucionalizados de participación en los que su opinión es considerada, tales como las reuniones de ciclo, de área, reuniones generales; el 37% asegura que casi siempre estos se dan, el 16% afirma que algunas veces y el 4% dice que no existen.

Existen espacios que buscan la participación de los miembros sin tener en cuenta su rango jerárquico. (24 respuestas)



Existen espacios formales de participación. (24 respuestas)

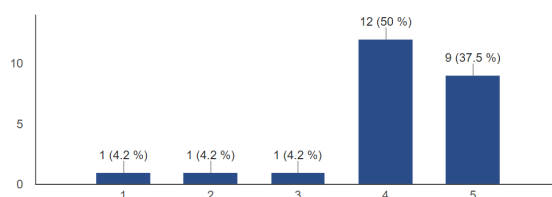


Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.20 Habilidad de escucha por parte de los directivos

La mitad de las personas piensan que los ejecutivos casi siempre tienen la habilidad de escuchar y hacer retroalimentación, el 37% piensa que siempre, el 4% dice que algunas veces, casi nunca 4% y nunca 4%. Por lo tanto, esta habilidad debe trabajarse con fuerza, ya que el escuchar constituye una habilidad esencial en los líderes pues se promueve el diálogo, la retroalimentación y permite la creación de confianza. Un trabajador comenta: “puede que los directivos sí escuchen, pero no hacen nada. El año pasado llamaron a cada persona a hablar con el rector y todos dijimos lo que no nos parecía y finalmente no se ha hecho nada; entonces, para qué hablamos?”

Los ejecutivos tienen la habilidad de escuchar y hacer retroalimentación. (24 respuestas)



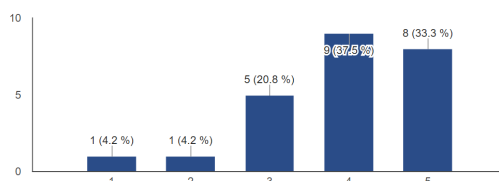
Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.21 Uso de métodos innovadores y efectivos para incrementar la participación

Igualmente, es preciso incluir métodos innovadores que incrementen la participación y aprovechar el auge de las nuevas tecnologías de la información que permiten la

participación no presencial. De los consultados, el 37% indica que casi siempre la administración usa métodos innovadores y efectivos para incrementar la participación de los empleados, el 33% señala que siempre. El 20% percibe que algunas veces y el 8% señala que casi nunca y nunca.

La administración usa métodos innovadores y efectivos para incrementar la participación de los empleados.
(24 respuestas)

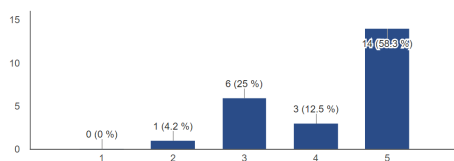


Fuente: consulta a docentes y administrativos

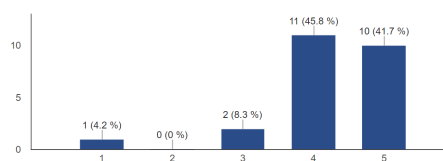
4.2.22 Alcance de la información y el conocimiento y oportunidad de desarrollo y crecimiento en el trabajo

Al llevar la información y el conocimiento hasta los niveles más bajos factibles de la organización, (Kernaghan) se facultan los empleados para una mejora sustancial de la organización. Para el 45% de los miembros, la información y el conocimiento casi siempre se llevan a todos los niveles de la organización, el 41% percibe que siempre, el 8% señala que algunas veces y el 4% indica que nunca. Esto sugiere que esta institución educativa es una organización que aprende y que gestiona el conocimiento entre su recurso humano. Los trabajadores expresan que se les capacita con relativa frecuencia, especialmente a los docentes ya que en palabras de un miembro “son ellos las personas más importantes del colegio quienes con sólo cinco minutos ante los estudiantes pueden borrar todo lo que se ha hecho en formación.” Respecto a las oportunidades de desarrollo y crecimiento en el trabajo, el 58% de los miembros afirman encontrarlas en su trabajo, el 12% dice que casi siempre la encuentra, el 25% afirma que algunas veces y el 1% no considera la institución como un lugar para crecer y desarrollarse profesionalmente.

Encuentro en mi trabajo una oportunidad de desarrollo y crecimiento.
(24 respuestas)



La información y el conocimiento se llevan a todos los niveles de la organización.
(24 respuestas)



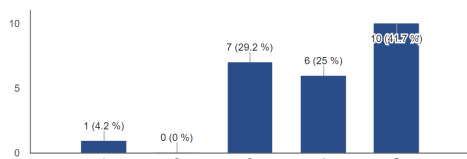
Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.23 Tendencia a promover la participación y la aportación de ideas o sugerencias y evidencia de las mejoras derivadas de la participación

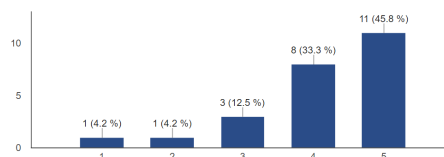
Según los resultados, se da una tendencia media hacia la promoción de ideas o sugerencias. De acuerdo a lo expresado por el 41%, existe una tendencia a promover la participación y a aportar ideas o sugerencias; el 29% considera que esta tendencia se da algunas veces, el

25% dice que casi siempre y el 4% señala que nunca. Las mejoras que resultan de la participación de los empleados se hacen evidentes en los sistemas, procesos, productos y servicios de la institución. Para el 45% siempre las mejoras resultan de la participación de los empleados, el 33% expresa que casi siempre, el 12% afirma que algunas veces, el 4% piensa que casi nunca y el 4% nunca. Los trabajadores reconocen que las mejoras dependen también de su participación pero saben que no toman parte en gran medida para hacerlo.

Existe una tendencia a promover la participación y la aportación de ideas o sugerencias.
(24 respuestas)



Las mejoras que resultan de la participación de los empleados se hacen evidentes en los sistemas, procesos, productos y servicios.
(24 respuestas)

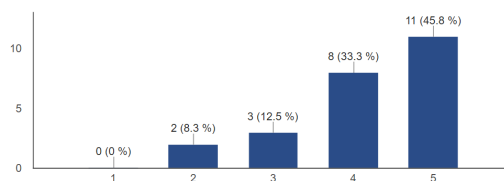


Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.24 Realización de consultas periódicas para determinar acciones de seguimiento y mejora.

El querer conocer las percepciones de los colaboradores regularmente, conlleva a su satisfacción, ya que a través de estas se realizan acciones de seguimiento para mejorar las prácticas del manejo del recurso humano. En la institución, el 45% de los colaboradores afirma que siempre se realizan periódicamente consultas para determinar los niveles de satisfacción de los empleados y emprender acciones de seguimiento y mejora, el 33% señala que casi siempre, el 12% expresa que algunas veces y el 8% percibe que casi nunca se realizan estas acciones. Algunos de los miembros mencionan que “es importante hacer consultas, pero que les gustaría conocer los resultados, por ejemplo, hace algún tiempo se hizo una evaluación de riesgos psicosociales de la cual todavía no tienen ningún conocimiento de las conclusiones.”

Se realizan periódicamente encuestas para determinar los niveles de satisfacción de los empleados y se emprenden acciones de seguimiento y mejora.
(24 respuestas)



Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.25 Canales de la participación

Los consultados responden que a través de los siguientes canales se propicia la participación en la institución:

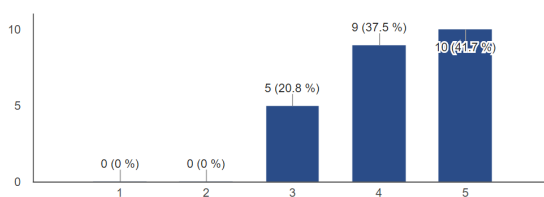
- Actividades de gestión humana, capacitaciones.

- Consultas, focus groups.
- Reuniones de grado, de ciclo, de área, de equipos de trabajo, tomas de contacto.
- Servicio de comunicación, Comunicación institucional.
- Tecnología, correo electrónico, aula virtual, canal virtual.
- Grupo objetivo: Consejos.
- Comunicación Interna: Medios audiovisuales, circulares, presentaciones.
- Comunicación directa, conferencias, encuentros, charlas.

4.2.26 Existencia de un flujo organizado de información

El 41% de la muestra, señala que existe un flujo organizado de información en la organización, el 37% expresa que casi siempre existe y el 20% percibe que algunas veces se da. Esta institución es de las pocas organizaciones en la ciudad que cuenta con un área que estructurada de comunicación organizacional, lo cual repercute en la organización de la información transmitida, aunque de acuerdo con el modelo jerárquico de liderazgo que predomina, “hay mucha información que no pasa antes por esta área”, dice una persona entrevistada y esto genera malestar.

Existe un flujo organizado de información. (24 respuestas)

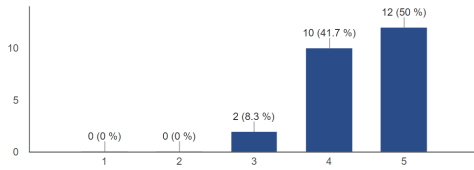


Fuente: consulta a docentes y administrativos

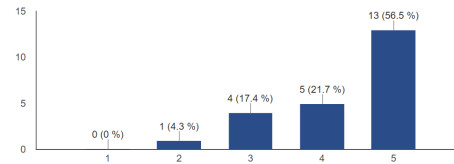
4.2.27 Utilización de la comunicación interna como herramienta que contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales y conocimiento de su importancia para un mejor funcionamiento de todas las áreas

Para el 50% de los consultados, la comunicación interna constituye una herramienta que ayuda a alcanzar los objetivos de la organización, el 41% considera que casi siempre y el 8% siente que algunas veces se alcanzan los objetivos por medio de la comunicación. Complementariamente, el 56% de los consultados siempre reconoce la importancia de la comunicación interna para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas, el 21% asegura que casi siempre, el 17% siente que algunas veces es importante y el 4% piensa que casi nunca la comunicación es importante.

Se utiliza la comunicación interna como una herramienta que contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales.
(24 respuestas)



La organización conoce la importancia de la comunicación interna para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas.
(23 respuestas)

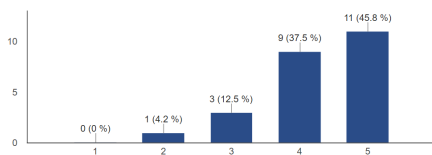


Fuente: consulta a docentes y administrativos

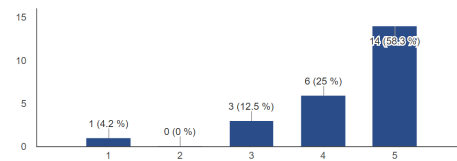
4.2.28 Adaptación de las herramientas de comunicación interna de la organización a sus propias características y posibilidades de participación con las nuevas tecnologías de la comunicación

El 58% ratifica que la organización siempre adapta las herramientas de comunicación interna descendente, ascendente y horizontal a sus características propias, incluyendo las nuevas tecnologías; el 25% expresa que casi siempre, el 12% señala que algunas veces y el 4% niega la afirmación. En cuanto a las nuevas tecnologías, Jenkins (2006) sostiene que estas posibilitan la participación al permitirle a las personas apropiarse, recircular o crear contenido y desarrollar habilidades valiosas en el mundo del trabajo. Estas son sin duda una herramienta valiosa para aprovechar en la institución, ya que para el 45% Las nuevas tecnologías de la comunicación usadas en la organización permiten la participación, el 37% indica que casi siempre, el 12% asegura que algunas veces y el 4% sostiene que casi nunca. En la institución se incluyen nuevas tecnologías de comunicación como intranet, email, página web y redes sociales en las que mayormente se encuentra información corporativa de diversa índole, más no se constituyen como canales bidireccionales de retroalimentación de los colaboradores.

Las nuevas tecnologías de la comunicación usadas en la organización posibilitan la participación.
(24 respuestas)



La institución adapta las herramientas de comunicación interna a sus características propias, incluyendo las nuevas tecnologías.
(24 respuestas)



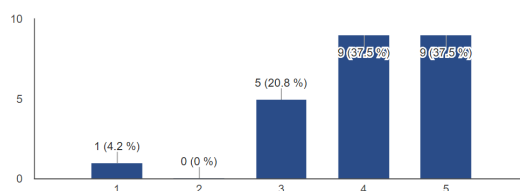
Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.29 Coherencia entre lo que la organización es, lo que hace y lo que dice

Frente al reconocimiento de la coherencia se encontró en la consulta que, el 74% de las personas reconocen que existe coherencia entre lo que la organización es, hace y dice; mientras que el 20% asegura que algunas veces la organización es coherente.

Considerando estos resultados, frente a las respuestas en las entrevistas existen diferencias entre lo que los colaboradores contestaron en la encuesta escrita y las respuestas en las entrevistas personales. “Una cosa es lo que nos dicen que como profesores hagamos con los estudiantes y otra es lo que los directivos hacen con nosotros”, dice uno de ellos.

Existe coherencia entre lo que la organización es, lo que hace y lo que dice.
(24 respuestas)

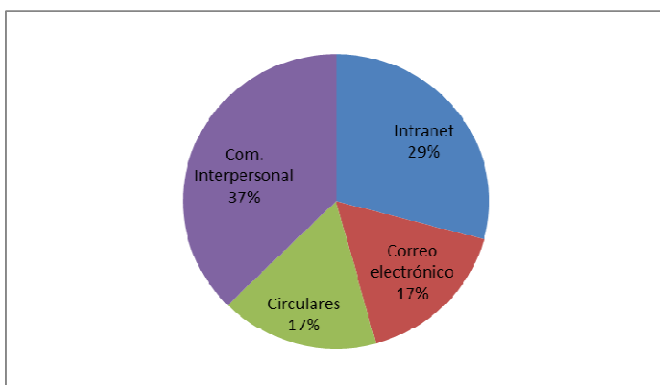


Fuente: consulta a docentes y administrativos

4.2.30 Medios usados como canales físicos de comunicación

Entre los medios usados como canales físicos de comunicación en la institución se encuentran:

- Medios Impresos: Carteleras, Revista interna, Circulares, Boletines
- Medios virtuales: Intranet, Internet, Página web, facebook, Correo electrónico
- Medios audiovisuales: Video conferencias



Los colaboradores consideran la intranet como la herramienta de comunicación interna más importante debido a su efectividad, inclusión de todos los miembros de la comunidad, acceso directo y continuo, conectividad y rapidez; seguida por el correo electrónico ya que éste permite segmentarse de acuerdo a la necesidad de información, es rápido y oportuno y como tercer medio en importancia

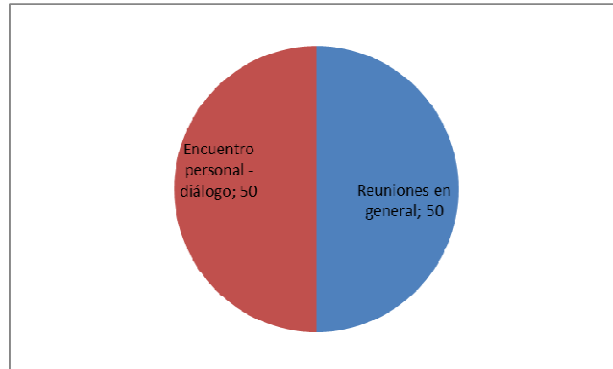
se encuentran las circulares porque contienen información clara, cronológica, llegan directamente a “nuestras manos” antes de ser enviadas a las familias.

Cabe anotar, que aunque la comunicación interpersonal no se considera como un canal físico de comunicación, los trabajadores le dieron gran importancia sobre los demás medios y consideraron las conferencias, las coordinaciones de área, las reuniones y el voz a voz como la forma en que prefieren comunicarse dada la fluidez y el mejor entendimiento frente a un contexto real vivido.

4.2.31 Espacios de comunicación interpersonal que existen en la organización:

- Reuniones: Generales informativas, de área, de ciclo, de equipo, de grado, consejos
- Encuentros: cara a cara individuales (diálogo personal) y en grupo.
- Conferencias

Los encuentros frente a frente, ya sean personales o grupales, son los más relevantes para los trabajadores, ya que posibilitan una interacción directa, son más humanos, personalizados, tocan temas directamente relacionados con la labor que desempeñan, posibilitan el diálogo constructivo para compartir significados que le dan sentido a la presencia de los miembros en la



organización. Entre los encuentros personales se mencionan la comunicación interpersonal, el diálogo personal, el encuentro personal y la entrevista personal. Entre los encuentros grupales, se nombran las reuniones informativas, de equipo, de área y de ciclo.

4.3 Resultados encontrados en la Institución A a la luz de las teorías de cultura organizacional, comunicación interna, participación y desarrollo humano

Bajo la mirada de los autores previamente mencionados y de los resultados obtenidos a través de las opiniones de los trabajadores, se concluye lo siguiente sobre la Institución A:

Comunicación Interna

Su nivel de Comunicación Interna es medio alto debido a las siguientes características:

- Existe un área de comunicación encargada de crear una visión compartida (Senge, 1992) y de difundir el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores)
- Predomina la comunicación descendente y el rango por encima de las ideas. (Mintzberg, 1996)
- Con relativa frecuencia se usa el diálogo como forma máxima de comunicación. Interpersonal y se logra el consenso en la toma de decisiones. (Pasquali, 1970)
- Existe coordinación de funciones entre las diversas áreas.

- Falta mayor congruencia entre lo que la institución es, lo que hace y lo que dice (Costa, 2010)
- Existen medios impresos, digitales y audiovisuales que comunican los valores institucionales, coordinan actividades e informan anticipadamente.
- Las comunicaciones se enfocan principalmente en los públicos externos: estudiantes y padres de familia.
- Existen espacios formales de interacción que facilitan la participación y la comunicación ascendente, especialmente en el área docente.

Participación

Su nivel de participación es medio:

- Se encontró mayor participación en el área docente que en el área administrativa dadas las características de los jefes.
- Se toma parte en aspectos que se quieren cambiar o mejorar. (Geilfus, 1997)
- Se siente la importancia de formar parte de algo. (García y Dueñas, 2012)
- Existe participación en los espacios de interacción formales y relativa influencia de los miembros. (Dachler y Wilpert 1978)
- Se consultan las ideas antes de tomarse decisiones (Dachler y Wilpert 1978)
- Generalmente la toma de decisiones se da por una figura de autoridad, aunque se consideran las sugerencias de los docentes especialmente con lo relacionado a asuntos académicos (Stone, 2016)
- Los trabajadores quisieran que en mayor medida fueran escuchados y se pusieran en práctica sus ideas con el fin de aumentar su moral y tener mayor compromiso. (Kernaghan, 1992)
- La mejora en los procesos y servicios está directamente relacionada con el involucramiento de los trabajadores al aportar sus sugerencias. (Kernaghan, 1992)
- Con frecuencia se realizan encuestas formales, sin embargo no se dan a conocer los resultados. (Kernaghan, 1992)

Desarrollo Humano

Cuenta con un nivel medio de Desarrollo Humano:

- Los trabajadores encuentran en la institución una oportunidad de desarrollo, crecimiento y aprendizaje (Calderón, 2004)

- Cuenta con relativa efectividad organizacional debido a la implicación de las personas y al desarrollo de las capacidades humanas (Denison, 1990)
- Los docentes son quienes reciben mayor capacitación, sin embargo el conocimiento no se extiende consistentemente a todos los miembros de la organización. (Denison, 1990)
- Se construye ventaja competitiva sostenible a partir de las personas; principalmente de los docentes. (Calderón, 2004)
- El desarrollo humano de los trabajadores se tiene en cuenta como un valor en sí mismo que puede ser alcanzado a través del proceso productivo. (Melé, 1991)
- Los trabajadores se reconocen como seres humanos integrales de quienes depende la calidad de la educación. (Melé, 1991)
- Hay incongruencia entre los valores profesados por la institución y los valores de los directivos, lo cual hace desconfiar de la institución.
- Existe relativa camaradería entre compañeros del mismo rango.
- Cuenta con una coordinación de talento humano que cumple con funciones operativas, más que de desarrollo de las personas.

4.4 Institución Educativa B

De acuerdo con las experiencias relatadas por las docentes pertenecientes a la institución B, se encuentran trabajando en una organización jerarquizada donde mandan unos cuantos, quienes limitadamente toman en cuenta sus contribuciones. Esta falta de comunicación crea desmotivación, alienamiento, incertidumbre, resistencia, falta de confianza entre todos los colaboradores, porque no sólo se evita la participación sino que escasamente se comunica.

Los trabajadores que llevan en la institución varios años de trabajo, se han acostumbrado a esta situación de silencio y no se preocupan por tratar de cambiarla porque para ellos primero está su bienestar económico y el de sus familias y saben que si hablan, quedan en la mira de quienes prontamente podrían salir de la institución. Existe entonces un doble discurso en el que se dice qué se debe hacer por parte de los líderes, pero sus comportamientos contradicen sus palabras quedando entonces los empleados sin dirección por la falta de coherencia entre estas prácticas.

Es frecuente ver en las reuniones generales los gestos de desaprobación o incomodidad de los trabajadores al escuchar los discursos de doble moral de sus jefes, que causan falta de credibilidad y deterioro en la confianza hacia ellos y la institución. Frases como “para qué hablo si ya estoy cansado de hacerlo y no pasa nada” ó “es mejor quedarse callado porque he visto salir muchas personas que lo han hecho” son muy comunes entre las docentes.

Al escuchar a estas mujeres, resulta poco alentador ver cómo su talento se desperdicia y cómo las grandes ideas que surgen no se exponen, ni se ponen en acción. Pareciese como si los que tuvieran la tarea de pensar fueran sólo “los de arriba”. Incluso las verdades se dicen a medias porque quienes conocen la realidad de las dinámicas que en la institución se generan, sienten que no vale la pena mencionar lo que realmente pasa, pues a fin de cuentas termina siendo “todo culpa del docente”.

Para ilustrar lo anteriormente dicho, describiré el caso de Ana, María, Paula y Laura (a quienes su nombre les fue cambiado para proteger su identidad).

Ana es una trabajadora joven recién casada quien hace tres meses ingresó a la institución. Le ha gustado mucho la filosofía religiosa que ésta promueve, sin embargo a lo largo del corto tiempo de trabajo allí ha comenzado a percibir algunas cosas que no funcionan tal como ella lo esperaba, dado el contenido que recibió durante las dos semanas de inducción. Para ella la mala comunicación es la situación más evidente.

María es una mujer de 49 años de edad, casada y con dos hijos universitarios. Lleva más de cinco años en dicha institución educativa. Se considera como una persona experimentada, proactiva y propositiva que le gusta su trabajo y que aunque las cosas marchen desorganizadamente y falte liderazgo y carácter por parte de quienes están en posiciones altas debido a su poca experiencia en educación, tiene alguna esperanza de que cambien para bien, especialmente la coherencia entre lo que se predica y lo que se aplica o la puesta en marcha del manual de convivencia que existe.

Paula lleva 16 años en la institución. Tiene 44 años, es casada y tiene un hijo en primaria. No le gusta mucho lo que ve, pero como este ha sido su referente laboral por muchos años,

cree que las cosas siempre serán “así” y sabe que no debe quejarse porque muchas de sus compañeras han perdido el puesto por hacerlo. Entre las cosas que más le molesta está la falta de comunicación oportuna, la sobrecarga laboral y la falta de mecanismos de motivación para el empleado. Es una persona que hace muy bien su trabajo, pero se resigna en silencio.

Laura, de 40 años de edad, es casada y tiene dos hijos en etapa escolar. Trabajó en la institución por cuatro años. Durante este tiempo fue muy propositiva y quiso cambiar el estado de las cosas que no funcionaban. En las reuniones generales ponía en común su opinión e igualmente le hacía saber a su jefe directo y directora las cosas que percibía debían mejorarse. Se cansó de esperar a que sus sugerencias y las de las diferentes áreas se pusieran en práctica y veía con cierta tristeza cómo se desperdiciaban las propuestas innovadoras. Finalmente decidió retirarse de la institución ya que sus valores personales no le permitieron continuar debido al largo trecho que existía entre lo que las directivas “obligaban a hacer” y lo que ellas hacían que igualmente contradecía los principios de fé y los valores morales en los que se fundamenta dicha institución.

Como se hizo referencia anteriormente, esta institución no permitió acceder a sus colaboradores para realizar la presente investigación justificando que en materia de comunicación interna contaban con un manual. Considero que aunque este plantel educativo no haya aprobado la realización del estudio, constituye un valioso ejemplo que demuestra la relevancia entre las prácticas de comunicación interna y el desarrollo de las personas.

Las docentes entrevistadas coincidieron en afirmar que conocían la misión de la organización, más no claramente las intenciones estratégicas porque no se comunican con cierta frecuencia. Consideran que los valores están definidos pero constantemente son irrespetados.

Entre las docentes existe un buen ambiente de trabajo y mucha camaradería, entienden las situaciones de cada una y ya que en sus horas libres trabajan en un mismo lugar, comparten sus experiencias y les da la posibilidad de ser más cercanas. Dicen que la participación se promueve irregularmente pues entre ellas se dicen las cosas como son, pero en los espacios formales de participación que existen, tales como los equipos docentes, son muy pocas las que quieren hablar porque las directivas no toman en cuenta sus propuestas y terminan haciendo lo más conveniente para las estudiantes.

Aunque las entrevistadas sienten que son una parte muy importante de la organización, ya que de ellas depende directamente el bienestar de las estudiantes, no perciben la organización positivamente especialmente por la diferencia entre lo que las directivas promulgan y lo que hacen, complaciendo a las estudiantes y pasando por alto a las docentes. Consideran que sus ideas son escuchadas, pero no siempre se toman en serio, específicamente en la asignación de la carga académica y las propuestas que alivianen su trabajo.

En cuanto al desarrollo de competencias y habilidades, se dan capacitaciones de temas académicos, espirituales; pero, según ellas, no tienen un orden claro. La autoridad,

iniciativa y capacidad para dirigir su trabajo se da en el aula y en las metodologías usadas con las estudiantes.

Entre ellas cooperan para alcanzar objetivos comunes que no pongan en riesgo su trabajo. Una de ellas cuenta cómo la institución le negó el acceso a un crédito a través de la caja de compensación del departamento, lo cual considera ilegal; pero de acuerdo a lo que sus compañeras le expresaron, “es mejor quedarse callado si uno quiere conservar el puesto.”

El diálogo y el acuerdo se usan, sin embargo con el paso del tiempo, lo expresado durante las reuniones con las directivas pasa desapercibido y tienen que recurrir reiterativamente a ellas para expresar sus necesidades. En las reuniones grupales las maestras no se atreven a hablar, reina el miedo y el descontento porque quienes lo hacen quedan “fichadas” como conflictivas. Sólo algunas que llevan mucho tiempo de labor y gozan de prestigio entre las directivas, se atreven a dar sus puntos de vista.

La institución la califican como poco innovadora, ya que a lo largo de los años de trabajo han hecho diversas propuestas relacionadas con la implementación de una biblioteca, rotaciones, horarios, carga laboral, entre otras y no han sido escuchadas. Otras dicen que su jefe inmediata es receptiva hacia sus ideas, pero que no las pone en práctica. Para ellas la institución se orienta demasiado a las estudiantes y a como dé lugar quiere conservarlas, así esto implique el incumplimiento de las normas de su propio manual de convivencia al que sarcásticamente le llaman “manual de conveniencia”.

La influencia en las decisiones es baja, reportan que los padres de familia no siguen el conducto regular y que son informadas de decisiones tomadas en cuanto a las labores de su trabajo, después de haberse tomado la decisión sin antes ser consultadas, generando inconformismo hacia sus líderes, más que hacia la institución.

Anualmente se realizan consultas de satisfacción entre empleados, estudiantes y padres de familia, sin conocerse abiertamente los resultados y sin darle un debido seguimiento a las acciones de mejora. Una de ellas expresó que “los resultados de las consultas los maquillan antes de ser enviados a la dirección general de estos colegios en Bogotá.” Otra persona se pregunta cómo año tras año los colaboradores han descrito en las consultas las malas prácticas de la institución y nunca pasa nada.

La comunicación interna es muy básica, hay bastante descoordinación y desconocimiento entre actividades de áreas. La información se proporciona desordenadamente sin considerar los públicos y las fechas específicas de la realización de diversas actividades. Es común encontrar, por ejemplo, que los padres de familia de las niñas que se están preparando para la primera comunión han sido invitados a almorzar, sin que tenga conocimiento alguno la coordinadora del restaurante o que se les pida a las alumnas materiales para una clase de arte cuando ese mismo día tienen convivencia por fuera de las instalaciones educativas. Aunque exista un manual interno de comunicación, las docentes expresan no conocerlo ni mucho menos ponerlo en práctica, por lo tanto, la comunicación interna no se utiliza como herramienta que contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales.

Se usan las nuevas tecnologías de la información sin rigurosidad, se envían recordatorios de reuniones por medio de mensajes instantáneos sin seguir un plan estructurado de

comunicación. El email es la herramienta que mayormente se usa pero a la vez genera confusión ya que no existe un responsable de organizar la información que se envía.

No se cuenta con un área estructurada de talento humano, la directora financiera es la encargada de aclarar dudas de tipo operativo respecto a permisos, licencias, fondos de pensiones, etc.; más no existe alguien dedicado al desarrollo humano de los miembros de la organización.

Las docentes coinciden que la institución carece de coherencia y es el valor que más reclaman, pues aunque está basada en principios religiosos, no se cumplen por parte de las directivas. Afirman que se irrespetan los valores que se promulgan como la caridad y el respeto y que así mismo se les exige calidad y buen trato hacia sus estudiantes cuando la institución las pasa por alto. Por lo tanto, no existe coherencia entre lo que la organización es, lo que hace y lo que dice. Una de ellas cuenta por ejemplo cómo se exige puntualidad pero cuando las estudiantes no lo hacen, nada pasa y con frecuencia llegan tarde a las clases. Igualmente expresan que los valores que se enseñan no se ponen en práctica cuando una alumna comete una falta ya que con el fin de retener un cliente y dado el bajo número de estudiantes, “el colegio no se puede dar el lujo de perder una alumna” ligando así los valores que la institución profesa con las prácticas de mercado.

Entre los medios físicos de comunicación usados se encuentra el email, las circulares virtuales y las carteleras con información académica. Las reuniones informativas, los despachos o reuniones con las directivas, los equipos docentes, las reuniones de área y las reuniones de dirección de grupo son los espacios de comunicación interpersonal que existen.

Los encuentros cara a cara son los que las maestras prefieren porque allí pueden expresar sus preocupaciones, aclarar dudas y hacer sugerencias; sin embargo, tal como alguien expresó: “uno cree que algo va a pasar porque te sientes escuchado, pero pasa el tiempo y las cosas siguen igual.” Una de ellas enunció que desde antes de comenzar el año escolar pidió que le fuese reasignada una materia ya que consideraba que no tenía los conocimientos suficientes para desempeñarse bien en ésta. Su petición fue ignorada y actualmente la docente se encuentra con una gran cantidad de trabajo debido a los temas que debe estudiar para dictar tal materia y a los ensayos que debe calificar. Esto le está causando estrés y desbalance entre su vida profesional y laboral. Dice haber hablado varias veces sobre el tema, sin obtener resultado alguno, tanto así que ha considerado seriamente abandonar la institución.

4.5 Resultados encontrados en la Institución B a la luz de las teorías de cultura organizacional, comunicación interna, participación y desarrollo humano

Bajo la mirada de los autores previamente mencionados en el capítulo de la fundamentación teórica y de los resultados obtenidos a través de las opiniones de los trabajadores, se concluye lo siguiente sobre la Institución B:

Comunicación Interna

Esta Institución educativa cuenta con un nivel bajo de comunicación interna debido a que:

- No se usa para inspirar y crear una visión compartida. (Senge, 1992)
- Predomina la comunicación descendente y el rango por encima de las ideas. (Mintzberg, 1996)
- Con poca frecuencia se usa el diálogo como forma máxima de comunicación interpersonal, ni se logra el consenso en la toma de decisiones. (Pasquali, 1970)
- Se “mata” al que dice la verdad (Goldsmith, 1996)
- Las áreas funcionan descoordinadamente. (Gordillo, 2015)
- Los mensajes transmitidos son invalidados por los receptores al no estar sostenidos en valores y principios. (Gordillo, 2015)
- Hay incoherencia entre lo que la institución es, lo que hace y lo que dice. (Costa, 2010)
- Los escasos procesos de comunicación interna debilitan la cultura organizacional al no compartirse valores, creencias y expectativas. (Siehl y Martin, 1984)
- Las nuevas tecnologías se usan para informar sobre la marcha y no para apropiarse, recircular o crear contenido (Jenkins, 2006)
- Falencia de medios internos que apoyen el direccionamiento estratégico de la institución.
- Prevalece el rumor como medio de información.

Participación

Su nivel de participación es bajo ya que:

- Limitadamente se toma parte en aspectos que se quieren cambiar o mejorar. (Geilfus, 1997)
- No se siente la importancia de formar parte de algo. (García y Dueñas, 2012)

- Existe poca participación en los espacios de interacción formales debido a la poca influencia de los miembros. (Dachler y Wilpert 1978)
- Las decisiones se informan después de haber sido tomadas por las directivas. (Dachler y Wilpert 1978)
- Prevalece la toma de decisiones por una autoridad. (Stone, 2016)
- Se cuenta con escasa participación que genera baja moral, poca innovación y bajo nivel de confianza (Kernaghan, 1992)
- Los trabajadores encuentran en la participación fuertes resistencias e intereses ya que las relaciones que priman son las de costo/beneficio (Kliksberg, 1992)
- Impera la ley del miedo y el silencio y se hacen pocas sugerencias.
- Predomina el desinterés en general.

Desarrollo Humano

El nivel de desarrollo humano es bajo debido a los siguientes rasgos:

- La institución tiene una baja efectividad organizacional debido a la poca implicación de las personas ya que no se desarrollan las capacidades humanas en todos los niveles. (Denison, 1990)
- Los docentes son quienes reciben mayor capacitación, sin embargo el conocimiento no se extiende consistentemente a todos los miembros de la organización. (Denison, 1990)
- Insuficientemente se construye ventaja competitiva sostenible a partir de las personas; existe alta rotación: 30% del área docente - 2015(Calderón, 2004)
- Existen pocas posibilidades de desarrollo, crecimiento y aprendizaje (Calderón, 2004)
- El desarrollo humano de los trabajadores no se tiene en cuenta como un valor en sí mismo que puede ser alcanzado a través del proceso productivo. (Melé, 1991)
- Los trabajadores se reconocen como productores de servicios más que como seres humanos integrales. (Melé, 1991)
- Los trabajadores evidencian la incongruencia entre los valores profesados por la institución y los valores de los directivos, lo cual impide el desarrollo humano y hace desconfiar de la institución.
- Los miembros encuentran en su trabajo un medio para satisfacer sus necesidades económicas más que un medio para su realización personal.
- El Desarrollo Humano proviene desde los individuos; no desde la organización.
- La camaradería entre compañeros del mismo rango genera bienestar entre el

V. Conclusiones

- ✓ La comunicación, la participación y el desarrollo humano en los espacios educativos se comprende como un todo en el que los significados compartidos, los comportamientos, los valores, creencias y expectativas de los trabajadores le dan forma a las relaciones sociales que posibilitan la efectividad de la organización dependiendo directamente del grado de involucramiento de las personas, del desarrollo de sus capacidades humanas, de la participación en las decisiones, de la coordinación de actividades hacia una visión compartida, del logro de acuerdos, del aprendizaje de los errores y de un fuerte liderazgo.
- ✓ El crecimiento del ser y de sus capacidades por medio del aprendizaje y el conocimiento, unido a los valores que lo hacen ser persona, está íntimamente ligado con la comunicación interna como herramienta que fomenta y promueve los valores de la organización que incluye la participación y le da sentido al hecho de formar parte de algo con otros en la búsqueda del bien propio, del bien común y del bien de la misma empresa. De este modo, la congruencia entre los valores del ser y los valores que se viven en la organización genera desarrollo humano y fortalece la cultura organizacional.
- ✓ Las prácticas que se desprenden de la gestión de la comunicación interna que posibilitan la participación y en las que el centro sea el desarrollo de las personas, influyen notablemente en la efectividad de las organizaciones dadas sus características de implicación, consistencia, adaptabilidad y la misión fundamentada en la dirección del trabajo de cada trabajador que captura los corazones y mentes hacia un objetivo común.
- ✓ Cuando los procesos de comunicación interna en las organizaciones propician espacios de interacción que implican a todos los miembros, facilitan el diálogo y fomentan la participación, se consolida su cultura organizacional y se genera un alto impacto en el bienestar de las personas al favorecer su desarrollo, convirtiendo a las organizaciones en lugares productivos ya que cuentan con mayor compromiso, motivación, sentido de pertenencia y satisfacción entre sus miembros. Además, las organizaciones que conocen claramente la importante función que desempeña la comunicación interna, generan y potencializan los espacios formales e informales de diálogo con el objetivo de que entre todos los miembros se busque llegar mejor hacia una misma meta.
- ✓ El análisis de las instituciones educativas estudiadas demuestra que las características personales de los directivos influyen notablemente en la cultura organizacional, es decir, en los valores, creencias, comportamientos y actitudes de todos sus miembros; por lo tanto, aunque se cuente con un área estructurada de comunicación interna y un área de talento humano, si las prácticas y el ejemplo que dan sus líderes no son consistentes con los valores que se promulgan, los trabajadores pierden la credibilidad en la institución.
- ✓ La Comunicación Interna es una herramienta de gestión con gran valor ya que permite hacer el tránsito de organizaciones en las que opera la rigidez y la poca importancia dada al colaborador a las que el colaborador es protagonista en el avance de la

organización. Esta además, es socia inseparable de la desarrollo humano dada su naturaleza para generar relaciones por medio de la práctica conversacional (como medio de comunicación preferido por los trabajadores consultados) y buscar de este modo el progreso y la felicidad de los miembros.

- ✓ La responsabilidad de la comunicación recae sobre todos los integrantes al saber escuchar, informar y comunicar diferentes aspectos de la labor, del área y de la organización. Saber recibir, emitir y actuar sobre lo que anda bien y no tan bien. Reconocer la relevancia de la comunicación ascendente, descendente, horizontal y en red para coordinar acciones en bien de los individuos y de la misma empresa.
- ✓ Las organizaciones modernas que buscan agilidad, flexibilidad, creatividad e innovación requieren de las funciones de la comunicación interna para comprometer y hacer partícipes a todos sus miembros en el alcance de sus metas estratégicas. Igualmente, el diálogo sincero, la dirección con las personas y la importancia dada a los miembros, facilitan llegar al consenso, favorecen la confianza en los jefes y aumentan el sentido de pertenencia hacia las instituciones.
- ✓ La participación en el mundo del trabajo contribuye a restituir los vínculos que en la modernidad han sido destruidos por el individualismo y conlleva a una mejor forma de relacionarnos ya que las organizaciones abiertas a la participación generan resultados positivos y elevan la dignidad de las personas porque reconocen la misma naturaleza de su ser, las facultan y las hacen partícipes de los procesos de trabajo y de la toma de decisiones lo cual produce una mejor calidad en su trabajo y satisfacción, propicia motivación, posibilita el aprendizaje, la confianza y genera estabilidad al reducir la rotación del personal.
- ✓ La participación – formar parte de algo - es un elemento esencial del desarrollo humano ya que los colaboradores precisan tener voz, ser escuchados; quieren que se les de la palabra y lo necesitan para su crecimiento personal. Sumado a esto, la participación potencia las habilidades humanas ya que se genera conocimiento en la interrelación de unos con otros al poder aprender, enseñar, propiciar, recoger y poner en acción las buenas ideas de sus mismos miembros, ya que son ellos quienes tienen un conocimiento profundo de las tareas que desempeñan y de la misma empresa.
- ✓ El desarrollo humano que se da a través de los procesos de interrelación que ocurren en las organizaciones mediados por la comunicación interna, contribuye notablemente a implementar, reforzar o cambiar los pensamientos, los conocimientos y las actitudes de sus trabajadores creando una nueva cultura organizacional por medio de la participación en la que todos confluyen para servir mejor a sus públicos.
- ✓ Es significativo entender que lo que diferencia a las organizaciones es la forma de desarrollar su talento y la forma como se comunican interna y externamente y más demostrativo aún es que estas formas de comunicación estén fundamentadas en los valores y los principios de ellas mismas generando un bien intangible de mucho valor para los trabajadores de hoy: la coherencia.

- ✓ las organizaciones humanas que buscan darle voz a sus colaboradores, potenciar sus habilidades, sus conocimientos, sus labores y sus ideas; serán las empresas exitosas en las que el talento busque permanecer o estar dentro de ellas.
- ✓ Las organizaciones de la modernidad que aún tiene modelos de dirección jerárquicos e inflexibles, constituyen un asunto serio de investigación ya que sus prácticas las convierten en lugares infecundos en los que su talento humano muere lentamente a causa de la falta de diálogo, de comunicación, de búsqueda de ideas. Así como Baudrillard lo expresa, el sujeto se vuelve en un objeto pasivo e hiperconformista quien solamente está a la espera de su salario. Por lo anterior, vale la pena apostarle a la comunicación interna que genere espacios de participación transparentes en los que se exalte la condición humana al respetar la misma naturaleza participativa del ser y del ser con otros.
- ✓ Ya que todos los comportamientos humanos tienen un valor comunicativo, más vale que en el mundo del trabajo estos se realicen dentro del marco de la coherencia y la transparencia en caso de querer lograr acciones concretas y duraderas en el tiempo. Sin embargo, en el caso de contar con prácticas organizacionales no correspondientes entre sí, se hace imprescindible contar con la comunicación interna para apoyar firmes procesos de cambio que desarrollen significados compartidos por todos sus miembros.

VI. Recomendaciones

En concordancia con las prácticas coherentes que la comunicación interna promueve, es relevante la diferencia entre lo que las personas respondieron en la encuesta estructurada y lo que se percibe verbal y no verbalmente en las entrevistas personales. En éstas las personas son más abiertas y con los detalles de sus vivencias, contradicen algunos puntos de las consultas.

Bajo los rasgos culturales descritos por Denison (1990), en ambas instituciones existe poca implicación dado que los miembros se sienten como una parte importante de la organización, pero saben que están allí hasta el momento en el que no se les quiera renovar su contrato. En la institución A hay relativa consistencia porque los valores que la organización promulga no siempre son coherentes con las prácticas lo que genera inestabilidad entre sus miembros. En la institución B la consistencia es casi nula por las constantes prácticas contradictorias e incoherentes. En cuanto a la adaptabilidad, no se crean muchos espacios conducentes al cambio ya que la participación de los colaboradores en la toma de decisiones es muy baja, especialmente en la institución B.

En ambas instituciones los objetivos misionales gozan de gran claridad entre los colaboradores, de hecho los talleres de formación y espacios doctrinales están basados en las bases fundamentales religiosas, enfatizando en los colaboradores y especialmente en los docentes la importancia de su labor en el desarrollo de la institución y en la educación del alumno.

Según los datos recogidos, las vivencias personales y lo expresado por los trabajadores, existen cinco clases de colaboradores:

Los propositivos: usan el diálogo y la comunicación asertiva para expresar su punto de vista, sugerir ideas y realizar acciones con el fin de mejorar o cambiar aspectos de la institución. Tienen buena relación con sus compañeros y jefes y aseguran que su jefe revisa y lleva a cabo las propuestas que ellos sugieren, primordialmente relacionadas con actividades académicas para los estudiantes.

Los propositivos agresivos: les gusta proponer pero quieren imponer su punto de vista ya que predomina en ellos el resentimiento dadas las “injusticias” vividas en situaciones anteriores. No tienen mucha paciencia pero conservan alguna esperanza de que sus ideas sean oídas y se genere el cambio.

Los conformistas: sólo se dedican al hacer y sus proposiciones son casi nulas porque están centrados en ellos mismos, en sus labores puntuales y en sus necesidades. Dado al largo tiempo que llevan trabajando en la organización, saben que ésta “siempre ha sido así y no vale desgastarse en tratar de cambiarla.”

Los insensatos: aprueban todo aquello que se les dice y siguen como ovejas mansas su pastor. No usan su criterio y con el ánimo de conservar su empleo prefieren no meterse en problemas.

Los apáticos: recién llegados a la institución tenían muchas expectativas sobre esta, pero con el paso del tiempo perdieron la fé en ella. Tienen una visión muy negativa, no les interesa proponer, mejorar o cambiar el estado de las cosas. Hacen lo estrictamente necesario y permanecen allí hasta que les resulte otro trabajo mejor.

6.1 Acerca de la Participación

Las tareas que tienen que ver con su rol, las condiciones de las formas de trabajo como vacaciones, tiempos de descanso, ergonomía, salario y beneficios; son los temas en los que los colaboradores tienen mayor interés en participar.

Lamentablemente para algunos, aunque mucho participen, la opinión de los directivos se sobrepone a los intereses o necesidades comunes; predominando así una baja influencia de los trabajadores en las decisiones finales y generando efectos negativos en la productividad, especialmente en el área administrativa porque en el área docente de la institución A, los entrevistados reconocen que sus jefes directos suben las propuestas o dan el visto bueno a la puesta en marcha de sus proposiciones.

Un colaborador relata cómo se reunieron casi 30 colaboradores con el fin de pedir un aumento en su salario o reducir el porcentaje del costo de la pensión que pagan por sus hijos quienes estudian en la misma institución, sin embargo, su petición no fue escuchada y ninguna de las dos propuestas se pudo sacar adelante, generando sentimientos de desmotivación y poca lealtad hacia su lugar de trabajo.

Dentro de las formas de participación, se encontró la participación a corto plazo en temas puntuales como las capacitaciones de uno a varios días, talleres y charlas impartidas. Se evidencia que las propuestas que se generan son escuchadas mientras la capacitación dura, pero no tienen la capacidad de trascender ni implementarse en la cultura organizacional, debido al estilo jerárquico de la institución, primordialmente en la institución B.

En cuanto a la forma de participación representativa, en ambos lugares existe un comité de convivencia que concilia los asuntos laborales y la representación de un docente en el consejo directivo el que se reúne dos veces anuales. En éste, los docentes de la institución B, quienes constituyen la mayor población de la entidad educativa, no encuentran mucha utilidad ya que su representante pertenece al tipo de los trabajadores “insensatos” quien se acomoda a lo que le digan.

En lo que concierne a las formas de participación grupales, prevalece la toma de decisiones por mayoría que se torna en minoría, es decir, lo que se decide mayoritariamente, con el paso de los días termina siendo cambiado por los superiores. Una docente de la institución B expresaba que se convocó una reunión entre directivos y docentes de área con el fin de tomar una decisión en cuanto a la promoción de año escolar de una alumna que escasamente cumplía con las competencias requeridas para su grado. Por mayoría se decidió que la estudiante debía repetir el año escolar. Días después la dirección tomó la decisión contraria argumentando que había consultado a una persona externa experta en el tema y que era más conveniente que la estudiante continuara su ritmo normal.

Este caso ejemplifica cómo en las instituciones existen varias formas de participación para tomar una decisión, lo cual puede ser válido cuando el resultado genera satisfacción por

parte de los implicados y no sentimientos de frustración o inutilidad de los espacios participativos entre ellos, dejando a un lado el diálogo y el consenso.

En la institución A existe participación, aunque debe fomentarse y reforzarse; por el contrario en la institución B es casi nula la cultura de participación entre los colaboradores ya que desde la función que se ocupa mínimamente se toma parte en las decisiones desde la función docente. Impera la cultura del silencio y del miedo a expresar lo que realmente se siente.

6.2 Respeto a la Comunicación Organizacional Interna

Aunque en la institución A se encuentran bien estructurados o programados los espacios de participación, se necesitan mayores encuentros individuales frecuentes, especialmente con el jefe inmediato con el fin de fomentar la confianza, y propiciar la comunicación honesta ascendente y descendente.

El diálogo como la instancia más valiosa de interrelación y posibilitadora del desarrollo humano es la forma de comunicación que debe rescatarse a toda costa, sobre todo en la institución B; ya que propicia encuentros honestos cara a cara, permite expresar los verdaderos sentimientos, crea confianza y genera el espacio para revisar y corregir las prácticas que estén siendo incoherentes a la luz de los objetivos misionales.

A diferencia de la institución B, la Institución A es privilegiada entre los centros educativos, ya que cuenta con un área de comunicaciones sin embargo, no hay un claro lazo entre esta área y la de desarrollo humano; por lo tanto debe aprovecharse la existencia del coordinador de comunicaciones para que pueda centrarse en gestionar el desarrollo de su talento humano a través de la comunicación interna generando una fuerte participación.

La institución B necesita de la gestión de la comunicación interna para lograr la implicación de las personas con la esencia de la organización, pero sobre todo para cambiar por medio de la intervención de sus públicos las prácticas incoherentes que no facilitan la construcción de identidad, la organización de las tareas, el cambio de actitudes y mejorar su débil cultura organizacional.

El auge de las nuevas tecnologías puede aprovecharse en mayor escala siempre y cuando apoye las relaciones de confianza que se crean por medio del diálogo y posibilitando una mayor participación con una función bidireccional.

6.3 En relación con la Coherencia

Lo que más reclaman las personas es la coherencia con los valores morales profesados por las instituciones en sus objetivos de formación. Dicen los docentes que lo mismo que les exigen que hagan con sus alumnos, esperan recibirlo de sus superiores y de todos en general. Insisten en que la institución misma no se encargue de invalidar las normas que sus trabajadores deben conocer y aplicar, pero que según la conveniencia se adaptan a sus estudiantes y padres de familia.

En ambas instituciones los docentes buscan tener mayor disponibilidad de tiempo para realizar sus tareas, se quejan de la sobrecarga de trabajo y actividades y de la ocupación de sus horas de planeación cubriendo la inasistencia de otros docentes.

De este modo, son las mismas instituciones quienes se encargan de no ser productivas, poco innovadoras, imposibilitadoras del pleno desarrollo humano e incluso no sostenibles en el tiempo, debido a que sus modelos organizacionales poco participativos se encargan de “matar” las buenas intenciones, ideas y propuestas de quienes pasan sus días trabajando en ellas o de quienes aún se atreven a hacerlo.

6.4 Apuesta por la Comunicación Interna hacia la consolidación de una cultura organizacional basada en la participación y de desarrollo humano:

Es aquí donde la comunicación interna - que propende implementar estructuralmente espacios de interacción y participación - interviene adecuadamente para corregir estas situaciones que comúnmente se presentan en el mundo del trabajo moderno con el fin de consolidar una participación y buscar el desarrollo del talento humano en las organizaciones, mediando de la siguiente forma:

- **A través de la Escucha y el Diálogo:**

Creando espacios abiertos y transparentes de comunicación, teniendo firmes intenciones de escucha, propiciando espacios formales e informales de escucha y retroalimentación, detectando necesidades precisas de los trabajadores, tomándolos en serio a ellos y a sus percepciones.

- **Por medio de la Coherencia:**

Generando coherencia entre lo que la organización promueve y lo que hace dados los espacios de diálogo y consenso que esta suscita, promoviendo la verdad; responsabilizando e implicando a todos los colaboradores de una comunicación clara, honesta, veraz y oportuna.

- **Incluyendo la Participación:**

Haciendo sentir a las personas parte esencial de los procesos, permitiendo hacer contribuciones exactas que le hagan sentido a los miembros, rescatando ideas creadoras e innovativas, potenciando las capacidades y el desarrollo humano; creando el sentido de responsabilidad al hacer sentir que todos somos parte de una organización y que esta necesita de nuestra implicación y buenas ideas para ser mejores personas; incrementando o propiciando el empoderamiento ya que todos tenemos algo importante para aportar y propiciando la participación cara a cara antes de incorporar herramientas tecnológicas novedosas.

- **Propiciando el Aprendizaje y el Desarrollo Humano:**

Facilitando el aprendizaje, desarrollando el potencial humano, reinventando las maneras de trabajar, reconociendo la naturaleza del ser humano al elevar su dignidad, contribuyendo al aprendizaje al posibilitar la convivencia de diferentes ideas, aprendiendo de los errores, aceptando que los colaboradores juntos saben más que su propio jefe porque en ellos es donde se encuentra el hacer y la verdad de la organización; reconociendo el potencial de cada persona que allí se encuentra y el sentimiento grato de sentirse útil a sí mismo y a los demás.

- **En la construcción de una Cultura Organizacional Positiva:**

Posibilitando la confianza y el compromiso; propiciando un ambiente sano, generando buenas relaciones entre los trabajadores, promoviendo espacios de convivencia; aumentando la colaboración y el sentido de pertenencia, creando el sentido de comunidad, viviendo la humildad pues la comunicación necesita de este valor para reconocer al otro y darle espacio para que participe al querer aprender de él sin importar el lugar que ocupe en el organigrama, creando sentido de comunidad y espacios seguros de interacción.

- **En la Dirección Estratégica:**

Implicando a todos en el proyecto organizacional direccionando acciones hacia una misma meta; reduciendo errores, costos y aumentando la productividad; estableciendo sentimiento de marca entre los colaboradores.

- **Aumentado la Motivación:**

Ayudando a cambiar nuestras realidades por medio de la palabra y el pensamiento positivo; aportando significativamente a la felicidad, motivación y calidad de vida de los colaboradores y reconociendo el desempeño. Satisfaciendo las necesidades de inclusión, pertenencia, reconocimiento, participación, aprendizaje y diálogo y volviendo la comunicación realmente humana.

- **Generando Equidad:**

Desafiando los modelos clásicos de participación, cambiando el lenguaje centralizado de las organizaciones: directivo por facilitador, empleado por colaborador (Formanchuk, 2010), reuniones por charlas o encuentros, la comunicación es de todos, aprender del disenso. Brindando acceso equitativo a la información de lo bueno y lo malo que pasa, partiendo de que la gente puede ser confiable y que al saber con exactitud lo que sucede puede contribuir desde su práctica y su rol y comprometerse con la institución. Reduciendo la diferencia e inequidad entre emisores y receptores; generando e incrementando espacios de interacción – efectivos y en red, es decir en todas las direcciones: descendente, ascendente (sin miedo), horizontal, transversal donde prevalezcan las ideas sobre los cargos. Aplanando los roles e implementando métodos participativos que involucren a todos sin importar sus rasgos de personalidad o posición en los que valgan las ideas y no las posiciones.

Destaco el notable impacto positivo que brinda la comunicación interna sobre la cultura organizacional al propiciar espacios de participación y desarrollar humanamente. Por lo tanto, más que realizar un plan de comunicación interna para aquellas organizaciones que no lo tienen, el presente proyecto investigativo plantea la importancia de volver a lo humano, de generar espacios de participación, colaboración y expresión; de dar ejemplo, de tener líderes que potencien la persona, que aprovechen las capacidades de todos los que con buena voluntad o con poca siguen trabajando allí, poniendo sus vidas, sus esfuerzos, sus mentes y sus metas personales en la organización.

Le apuesto a la comunicación interna que genera espacios de creación, de innovación, de nuevas ideas, de aprovechamiento del talento de quienes aún han escogido continuar trabajando allí y de quienes apenas lo hacen e incluso creen en la promesa hecha al

comienzo. Respetando, siendo coherentes con las emociones, con lo que nos interesa, con lo que nos hace diferentes.

Se hace comunicación interna en la transparencia, en la consistencia, en la buena fe, en las buenas intenciones ya que la irregularidad e inconsistencia de las comunicaciones, las interacciones falsas y no transparentes, el ejemplo mal dado y la palabra dicha pero no cumplida ni respaldada con los actos, hace daño a la misma empresa. Los trabajadores necesitan sacar la empresa adelante tratando bien y siendo bien tratados, valorados, respetados, comunicados e informados de lo bueno y lo malo.

Queremos organizaciones líderes, que nos guíen, que nos hagan ser mejores seres humanos, que aunque deban responder a una lógica de mercado capitalista no vendan sus valores ni negocien sus promesas y bases más profundas sobre las que fueron fundamentadas. Necesitamos organizaciones que cumplan sus principios, no perfectamente, pero que estén en camino, que se reconozcan como aprendices de la buena voluntad y de las buenas acciones. Las personas reclamamos organizaciones que no funcionen como lugares que anulan o cohiben nuestros sentimientos; que nos exigen mirar hacia tal dirección, pero los pensamientos, sentimientos y palabras que nos debemos callar apuntan hacia otro lado porque la misma ha acabado con los buenos propósitos viviendo así en lugares que sirven para sobrevivir pero que matan nuestros sueños de ser. Así, las empresas vivas son empresas coherentes, que no asesinan los proyectos personales, que ponen en conjunto los sueños de sus colaboradores para que ellos mismos los hagan crecer.

Con urgencia se necesitan líderes humildes, que aunque no sean perfectos, se dejen formar por las recomendaciones de todos los empleados; que quieran involucrar a las personas, dejándolas hacer parte, crear, innovar, compartir sus ideas y ponerlas en marcha. Igualmente, Debemos sabernos todos como comunicadores sensatos, honrados, veraces, coherentes, transparentes, asertivos, dinámicos, propositivos, solucionadores de situaciones. Por esto apuesto nuevamente por el papel que juega la comunicación interna al recoger las propuestas de sus colaboradores para que no haya una cultura organizacional basada en la dejadez, el pesimismo y el desengaño.

Finalmente los resultados de las practicas congruentes tendrán que ser exitosos, garantizarán la felicidad de los miembros, relaciones más armoniosas basadas en la confianza; la seguridad de saber que si la perfección no existe, por lo menos se está en la búsqueda de hacer las cosas mejor lo que al final redundará en un bienestar de sus miembros, líderes, clientes, y con seguridad, mayor productividad y éxito para la organización.

6.6 El plan Estratégico de Comunicación Interna

La institución A es una de las pocas organizaciones que cuenta con un área estructurada de comunicación organizacional centrada en la comunicación interna y externa. La comunicación interna gira en torno hacia los objetivos organizacionales y aunque no trabaje muy de la mano con la coordinación de talento humano (debido a que ésta área pasó de ser una dirección a una coordinación, quedándose en cuestiones operativas más que en el desarrollo humano de los colaboradores), encadena todos sus mensajes sobre la base en la que se fundamenta: formar para la vida.

Si bien la institución B cuenta con un manual interno de comunicación derivado de una asesoría previamente hecha por alguien externo, este no se pone en práctica de manera eficiente ya que no ha cumplido su objetivo primordial de encaminar los esfuerzos colectivos hacia una sola meta. Por lo tanto, éste debe reestructurarse desde la intención sincera de compartir la responsabilidad en la comunicación fluida, oportuna y transparente hacia y desde todos los niveles. El propósito de la investigación no es formular detalladamente un plan estratégico de comunicación interna, no obstante, las organizaciones de este tipo deberían considerarlo seriamente en caso de querer ser reconocidas, atraer y retener talento y ganar más estudiantes.

Este plan debe estar centrado especialmente en la formación de líderes para los otros, en el impulso hacia las habilidades comunicativas, en retomar la mirada hacia las bases religiosas de sus inspiradores para ser puestas en práctica, en la coherencia de todos los actos y palabras que puedan paralelamente estar apoyados por medios físicos de comunicación como una agenda diaria, un boletín interno o el desarrollo de una intranet. Como primera medida debe rescatarse el poder del diálogo y los encuentros personales honestos, el consenso, la búsqueda de las buenas ideas que se propongan cumplir firmemente con un plan de acción claro para darle seguimiento por parte de los involucrados.

Bajo estas condiciones actuales la utilidad de los medios con los que se cuenta como los buzones de sugerencias (que permanecen vacíos), los mensajes al celular, el boletín virtual y las carteleras quedan sin fundamento porque detrás de ellos se encuentran receptores inconformes y descontentos con la realidad.

Más adelante, cuando la institución genere confianza al interior por medio de sus prácticas coherentes, podrá servirse de herramientas tecnológicas participativas y colaborativas que faciliten el cumplimiento de sus metas y apoyen y difundan los valores corporativos. De lo contrario, por más que se innove en nuevos programas, formatos y tecnologías, siempre habrá falta de credibilidad.

Por último, los pensamientos, las palabras, los gestos, las acciones coherentes para todos los públicos posibilitan la apertura hacia la comunicación y hacia la participación de los colaboradores. De lo contrario, quién quiere involucrarse en algo más allá de lo estrictamente necesario de las labores del rol si constantemente se ven mensajes contradictorios hacia todos los públicos?

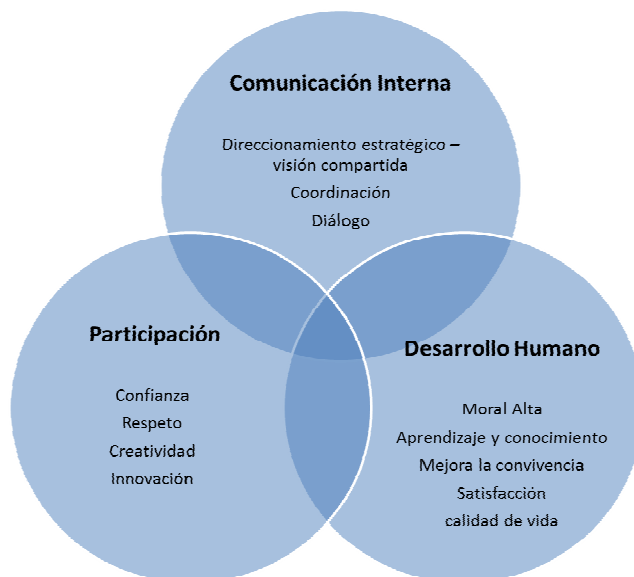
Organizaciones como las estudiadas deben volver la mirada hacia los trabajadores ya que en ellos está el verdadero capital y su tesoro más grande por su saber profundo de la organización.

6.7 Del plan estratégico de comunicación al plan del diálogo, la participación y la confianza:

Antes de pensar en un plan estratégico para cualquier organización, se hace necesario establecer confianza entre sus miembros, hacia y desde los líderes y por último hacia la empresa; de lo contrario, por más sofisticada que sea la estrategia que se quiera implementar, no tendrá eco entre sus colaboradores.

Una intervención de comunicación interna satisfactoria debe repensar en los encuentros personales formales e informales, su frecuencia y efectividad; dar voz seriamente a todos los colaboradores, considerar los sentimientos de las personas, lo que piensan y sienten acerca de la organización. Así podrá contemplarse la posibilidad de que los comportamientos no deseados puedan cambiarse en bien de la organización y por último, considerar la inclusión de canales en los que su contenido responda al tipo de información que los trabajadores necesitan.

De esta manera, la organización necesita y se retroalimenta de la comunicación interna, la comunicación interna crea confianza, la confianza genera participación, la participación posibilita el diálogo, el diálogo facilita el aprendizaje, el aprendizaje nutre la forma de liderar, desarrolla de las capacidades humanas y se fortalece la cultura organizacional. Sumado a esto, y como se decía anteriormente, de la unión de los elementos que nacen de las categorías de comunicación interna, participación y desarrollo humano, sólo pueden surgir elementos claves que confluyan en la cultura organizacional y en su efectividad; tales como la visión compartida, la coordinación, el diálogo, la confianza, el respeto, la creatividad e innovación, una moral alta de los trabajadores, aprendizaje y conocimiento, una mejor convivencia, satisfacción y calidad de vida para las personas en el mundo del trabajo.



Fuente: elaboración propia con base en las teorías mencionadas.

6.8 Recomendaciones Finales

Es pertinente que las organizaciones que cuentan con una cultura organizacional similar a las del tipo de las instituciones educativas en la presente investigación, busquen su efectividad organizacional a través de la puesta en marcha de las siguientes recomendaciones:

Formar en habilidades de liderazgo y comunicación para aprender a escuchar y retroalimentar, (Goldsmith, 1996) estimular los aportes y sugerencias y propiciar espacios de participación.

Darle importancia a la comunicación horizontal y en red que facilita la detección y solución de problemas estratégicos, las comunicaciones activas, la participación y la potenciación de las capacidades de la organización. (Mintzberg, 1996)

Estimular e institucionalizar los encuentros interpersonales en los que “no se mate” al que dice la verdad, sino por el contrario se aproveche su punto de vista ya que proviene de alguien que conoce la institución y su funcionamiento y puedan ser organizaciones que aprenden por medio de los aportes de todos (Goldsmith, 1996)

Generar una visión compartida a través de la comunicación interna (Senge, 1992) ya que esta crea una sensación de vínculo común, da coherencia a las actividades e inspira.

Pasar de un modelo jerárquico tradicional a un modelo participativo para aumentar el nivel de confianza entre los empleados y sus jefes; cooperar eficientemente para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa; aumentar y poner en marcha las sugerencias dadas, incrementar la calidad del trabajo y el sentido de pertenencia, promover el conocimiento y mejorar los procesos, productos y servicios. (Kernaghan, 1992)

Propiciar prácticas participativas que involucren a las personas de diferentes niveles jerárquicos respecto al procesamiento de la información, la toma de decisiones o la solución de problemas ya que así se tienen efectos sustanciales en el desempeño y la satisfacción laboral (Wagner, 1994)

Aprovechar las nuevas tecnologías para una comunicación bidireccional, en red y ascendente más que meramente descendente o de información que le permita a los trabajadores apropiarse y generar contenido. (Jenkins, 2006)

Instaurar estructuralmente espacios de comunicación interna en los que se use el diálogo como la relación de comunicación soberana y por excelencia que busca la emisión y recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad. (Pasquali, 1970)

Estructurar un plan de comunicación interna que contribuya a alcanzar los objetivos de la institución (Deetz y Kersten, 1983) que favorezca el desarrollo humano y organizacional al hacer crecer su capital intelectual y su capacidad de colaborar y compartir.(Ongallo, 2007)

Considerar la importancia de la comunicación interna en las instituciones estudiadas como herramienta de gestión que mejora la eficiencia, como agente transmisor de la cultura organizativa; como herramienta activa en la resolución de los conflictos organizativos y como elemento integrante de las estrategias de calidad que permite aumentar la satisfacción

con respecto al trabajo desempeñado y a la percepción de la organización (Ongallo, 2007) por parte de todos sus actores.

Ajustar las conductas y las prácticas de los miembros a los valores promovidos por la institución con el fin de que las acciones de comunicación adquieran sentido entre sus miembros y que ellos se impliquen con el sentido de la organización.(Gordillo, 2015)

Establecer estructuralmente espacios formales de interacción entre todos los miembros sin importar su rango jerárquico con el fin de organizar tareas, alcanzar metas estratégicas, crear actitudes más participativas y comprometidas, mejorar el clima interno (Gordillo, 2015) y fortalecer su cultura organizacional.

Utilizar la comunicación interna y la participación para generar coherencia entre la identidad de la institución, sus acciones y comunicaciones (Costa, 2010) con los valores y principios que la fundamentan con el fin de crear una cultura organizacional fuerte por medio de valores, creencias y significados compartidos que redunden en el desarrollo de las personas y en la efectividad de la institución (Denison, 1990)

Referencias Bibliográficas

- Barbero, J. M. (1999). Las transformaciones del mapa cultural: una visión desde América Latina. *Revista Latina de Comunicación social*.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Revista Pensamiento y Gestión*, págs. 158 - 176.
- Canclini, N. G. (1981). Cultura y sociedad: una introducción. pág. 14.
- Chiavenato, I. &. (2002). *Gestión del talento humano*.
- Cooper, R. (2014). *Decision Making, the ultimate guide*.
- Costa, J. (2010). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Cotton, V. y. (1988). *Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes*.
- Dachler, H. y. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: a critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 1-39.
- Denison, D. R. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Documento de trabajo. Denison consulting group.
- Edgar garcía, L. D. (2012). El estudio de la cultura de participación, aproximación a la demarcación del concepto. *Razón y Palabra*.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Ediciones Formanchuk y asociados.
- Fuentes, C. E. (1999). El sentido del desarrollo humano en la organización. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 7 (1), 2.
- Gane, M. (1991). *Baudrillard's Bestiary: Baudrillard and Culture*.
- García, M. y. (s.f.). *LA COMUNICACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS: un estudio de caso*.
- Geilfus, F. (1997). *80 herramientas para el desarrollo participativo*. San Salvador: Edicpsa.
- Gestión del talento humano al alcance de las pequeñas empresas. (16 de julio de 2012). *La Patria*.
- Goldsmichdt, M. (1996). *Ask, learn, follow up and grow*. Drucker Foundation.
- Gonzales, C. V. (s.f.). *Semiótica y teoría de la comunicación*.

- Gordillo, A. (2015). El valor agregado de la comunicación al interior de las organizaciones. *Razón y Palabra*.
- Hall, E. y. (1990). *Understanding cultural differences*. Intercultural Press.
- Hofstede, G. (1990). *Cultures and organizations*.
- Jenkins, H. (2006). Confronting the Challenges of Participatory Culture. *Media Education for the 21st Century*.
- Kliksberg, B. (1998). Seis tesis no convencionales sobre participación.
- Kolvenbach, P. S. (1993). *La Pedagogía Ignaciana: un planteamiento proactivo*. Villa Cavalletti.
- Locke, E. y. (1979). Participation in decision making. *Research in organizational behavior*, 265 - 340.
- Marchiori, M. (s.f.). DIÁLOGOS DE LA COMUNICACIÓN, N°78, ENERO - JULIO 2009 . *REVISTA ACADÉMICA DE LA FEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES DE COMUNICACIÓN SOCIAL*.
- Mele, D. (1991). *Desarrollo Humano y teorías de la organización*. Barcelona: IESE Business School.
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación, guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en organizaciones. Dykinson.
- Pedagogía Ignaciana, un planteamiento práctico*. (s.f.). Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de sjweb: http://www.sjweb.info/documents/education/pedagogy_sp.pdf
- Phillip, R. (1998). La teoría del actuar comunicativo de Jürgen Habermas: un marco para el análisis de las condiciones socializadoras en las sociedades modernas.
- Salar, S. O. (s.f.). Comprender la comunicación, de Antonio Pasquali. *Razón y Palabra*, 5.
- Sánchez, S. (1996). La comunicación positiva y el entorno organizacional. *Razón y Palabra*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* 4ª Edición.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Granica.
- Siehl, C. y. (1984). *The role of symbolic management*. New York: Pergamon.
- Stone, R. (14 de junio de 2016). *Effective problem solving and decision making*. California University. California.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence.

Warren, J. y. (2015). *Communication: a critical/cultural introduction*. Sage.

ANEXO

Modelo de encuesta estructurada

PREGUNTA	AUTOR	CATEGORIA
Existen claras intenciones estratégicas que expresan el propósito de la organización	Denison	Cultura organizacional
Existe una misión clara que le da significado y dirección a mi trabajo.	Denison 2012	Cultura organizacional
Las directivas comunican oficialmente los objetivos que se intentan alcanzar.	Sánchez 1996	Comunicación interna
En la organización se comparten claramente valores, creencias y expectativas entre sus miembros.	Schein 1984 Siehl y Martin 1984 Dessler 1998 Denison 2012	Cultura organizacional (consistencia)
Los líderes tienen una visión a largo plazo.	Denison 2012	Cultura organizacional
Existe camaradería entre los compañeros.	Hotsfede	Cultura organizacional
Se promueve la participación	Elaboración propia	Comunicación interna
Existe un buen ambiente de trabajo	Elaboración propia	Cultura organizacional
Los colaboradores perciben y sienten la organización positivamente	Shein	Cultura organizacional
Se evidencian los valores que la organización tiene.	Shein	Cultura organizacional
La organización invierte continuamente en el desarrollo de competencias y habilidades de sus empleados.	Denison	Cultura organizacional Desarrollo de capacidades implicación
Los colaboradores sienten que son una parte importante de la organización	Denison	Cultura organizacional
Se tiene en cuenta la opinión de los colaboradores.	Elaboración propia	Comunicación interna y externa
Las ideas de los colaboradores se toman en serio al tomar decisiones	Elaboración propia	Comunicación interna
Las personas participan en la toma de las decisiones que afectarán su trabajo	Denison	Comunicación interna
Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo.	Denison	Cultura organizacional (Empowerment –implicación)

Los colaboradores cooperan hacia la consecución de objetivos comunes	Denison		Cultura organizacional Trabajo en equipo – implicación
Se logran acuerdos en los temas esenciales.	Denison		Cultura organizacional (Consistencia)
La organización crea nuevos espacios que conducen al cambio.	Denison		Cultura organizacional (Adaptabilidad)
La organización conoce a sus clientes y anticipa sus necesidades.	Denison		Cultura organizacional (Adaptabilidad)
La organización alienta la innovación.	Denison		Cultura organizacional (Adaptabilidad)
Las personas toman parte en las decisiones y responsabilidades desde el sitio en el que están.	Geilfus 1997		Comunicación interna
Las personas usan el diálogo y el acuerdo para insistir en aspectos que se quieren mejorar o modificar.	Geilfus 1997		Comunicación interna
Se toman en cuenta las ideas Existen espacios formales de participación.	Gelfius 1997 Cotton, 1988		Comunicación interna Comunicación interna
Los miembros influyen a la hora de tomar una decisión.	Cotton, 1988		Comunicación interna
Los miembros son consultados antes de tomarse una decisión.	Dachler wilpert	y	Comunicación interna
No se da ninguna información a los empleados acerca de una decisión tomada.	Dachler wilpert	y	Comunicación interna
Se informa anticipadamente a los empleados, antes de tomarse una decisión	Dachler wilpert	y	Comunicación interna
Los empleados pueden dar su opinión sobre la decisión a tomar.	Dachler wilpert	y	Comunicación interna
Las opiniones de los empleados se toman en cuenta.	Dachler wilpert	y	Comunicación interna
Las decisiones tomadas dentro de la organización pasan antes por las manos de quienes se ven involucrados directamente, al tener en cuenta sus	Elaboración propia		Comunicación interna

ideas, dificultades, propuestas, y situaciones particulares en general.		
Existen espacios de comunicación que propician el diálogo y el consenso.	Pasquali Habermas	Comunicación interna
	Dachler y wilpert	Comunicación interna
Los ejecutivos tienen la habilidad de escuchar y hacer retroalimentación.	Goldsmith 96	Comunicación interna
Existe un ambiente de confianza y respeto.	Kliksberg 1992	Cultura organizacional
La administración usa métodos innovadores y efectivos para incrementar la participación de los empleados.	Kernaghan 1992	Comunicación interna
Las diferentes áreas de la organización cooperan para satisfacer las necesidades de los clientes de una manera más efectiva.	Kernaghan 1992	Comunicación interna
Existe una tendencia a promover la participación y la aportación de ideas o sugerencias.	Kernaghan 1992	Comunicación interna
La información y el conocimiento se llevan a todos los niveles de la organización.	Kernaghan 1992	Comunicación interna
Las mejoras que resultan de la participación de los empleados se hacen evidentes en los sistemas, procesos, productos y servicios.	Kernaghan 1992	Comunicación interna
Se realizan periódicamente consultas para determinar los niveles de satisfacción de los empleados y se emprenden acciones de seguimiento y mejora.	Kernaghan 1992	Comunicación interna
A través de qué canales se genera la participación?	Elaboración propia	Comunicación interna
Las nuevas tecnologías de la comunicación usadas en la organización posibilitan la participación.	Jenkins 2006	Comunicación interna

Existe un flujo organizado de información.	marchiori2009	Comunicación interna
Encuentro en mi trabajo una oportunidad de desarrollo y crecimiento.	Calderón 2004	Gestion de talento humano
El talento de los colaboradores se orienta hacia la estrategia de la organización.	Calderón 2004	Desarrollo humano
Se utiliza la comunicación interna como una herramienta que contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales.		Desarrollo humano
En la organización la desarrollo humano genera relaciones apropiadas con las personas dentro de ella.	Ulrich	Desarrollo humano
En la organización existen prácticas de gestión basadas en la confianza y el compañerismo.	Deetz y Kersten 1983	Desarrollo humano
El diálogo se usa como un factor esencial de convivencia.	Pasquali 1970	Comunicación interna
La organización conoce la importancia de la comunicación interna para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas.	Ongallo 2007	Comunicación interna
Se utiliza la comunicación interna para atajar los conflictos que surgen en la organización de una forma clara y en ningún caso traumática.	Ongallo 2007	Comunicación interna
La organización adapta las herramientas de comunicación interna a sus características propias, incluyendo las nuevas tecnologías.	Ongallo 2007	Comunicación interna
Las acciones de comunicación emprendidas en la organización, están sostenidas en valores y principios.	Marchiori 2008	Comunicación interna
Existe coherencia entre lo que la organización es, lo que hace y lo que dice.	Costa, 2010	Comunicación interna y externa
Cuáles son los medios que se usan como canales físicos de comunicación? (ej: cartelera, circulares, revistas, intranet, video conferencias, boletines)	Marchiori 2009 Jenkins 2006 Elaboración propia	Comunicación interna

Cuál considera más importante y por qué?

Cuáles son los espacios de comunicación interpersonal que existen? (ej: reuniones informativas, reuniones de equipo, encuentros cara a cara, etc.)

Marchiori
2009
Sánchez 1996
Elaboración propia

Comunicación interna

Cuál es el que usted prefiere? Por qué?

