

**Procesos de comunicación organizacional del Colegio Cristo Rey**

**Martha Janeth Buitrago Ruiz**

**Diana Miledy Cárdenas Ospina**

**Universidad Santo Tomás**

**Facultad de Educación**

**Maestría en Gestión y Evaluación Educativa**

**Villavicencio-Meta**

**2024**

**Procesos de comunicación organizacional del Colegio Cristo Rey**

**Martha Janeth Buitrago Ruiz**

**Diana Miledy Cárdenas Ospina**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de Magister en Gestión y Evaluación  
Educativa**

**Asesor**

**Dr. Jorge Martínez Rodríguez**

**Universidad Santo Tomás**

**Facultad de Educación**

**Maestría en Gestión y Evaluación Educativa**

**Villavicencio-Meta**

**2024**

### **Dedicatoria**

Queremos dedicar esta tesis de grado a Dios, quien nos ha guiado y fortalecido en cada paso de este arduo proceso académico, su luz ha iluminado nuestro camino y nos ha dado la fuerza necesaria para alcanzar este logro.

A nuestras familias, pilar fundamental en nuestra vida, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificios para hacer realidad nuestros sueños. Su aliento y confianza en nosotras nos han motivado a perseverar en este desafío.

A nuestro director de tesis, al Dr. Jorge Martínez Rodríguez por su guía experta, dedicación y compromiso a lo largo de este proceso. Sus conocimientos, consejos y orientación han sido invaluable en la culminación de este trabajo de investigación.

Al colegio Cristo Rey, por brindarnos el espacio para llevar a cabo este ejercicio investigativo, de igual forma por hacernos parte de un proyecto educativo que forma para la vida, y que nos ha permitido crecer profesionalmente.

Con gratitud y alegría, dedicamos este trabajo a todos aquellos que creyeron en nosotras y nos acompañaron en este importante capítulo de nuestras vidas. Que este proyecto sea un testimonio de nuestro esfuerzo, compromiso y amor por nuestro quehacer educativo.

Diana Miledy Cárdenas Ospina

Martha Janeth Buitrago Ruiz

### **Agradecimientos**

A Dios, fuente de sabiduría y guía en cada paso de nuestro proyecto formativo, por su constante amor y bendiciones que han iluminado nuestro camino y fortalecido nuestro espíritu en este proceso de aprendizaje y crecimiento profesional.

A nuestras familias, por su amor incondicional y apoyo inquebrantable han sido el motor que nos impulsó a alcanzar esta meta. Su comprensión y motivación en los momentos más difíciles no han sostenido, guiado y llenado de alegría.

A nuestros queridos docentes de la maestría, por su dedicación, sabiduría y apoyo constante a lo largo de esta etapa de formación académica. Su orientación experta y motivación nos han impulsado a alcanzar nuevos niveles de excelencia y crecimiento profesional.

A nuestros estimados docentes y directivos del Colegio Cristo Rey, por apoyarnos en este ejercicio investigativo, su liderazgo visionario y compromiso con la educación han sido un faro de inspiración en nuestro camino hacia el éxito.

Con gratitud y alegría, dedicamos este trabajo a todos aquellos que han sido parte de nuestro camino, enriqueciendo nuestra experiencia y fortaleciendo nuestro compromiso con el aprendizaje y el crecimiento continuo. Que este trabajo sea un testimonio de nuestra labor educativa con la excelencia y la búsqueda constante del conocimiento.

Diana Miledy Cárdenas Ospina

Martha Janeth Buitrago Ruiz

**Contenido**

	<b>Págs.</b>
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción .....	13
Capítulo I .....	15
1. Planteamiento del problema.....	15
1.1 Contextualización del problema.....	15
1.2 Identificación del problema.....	16
1.3 Caracterización y análisis del problema.....	18
1.4 Antecedentes del problema .....	19
1.5 Pregunta de investigación.....	23
1.6 Objetivos .....	23
1.6.1 Objetivo general .....	23
1.6.2 Objetivos específicos .....	23
1.7 Justificación.....	24
Capítulo II.....	26
2. Marco teórico .....	26
2.1 La comunicación organizacional en el marco de las Instituciones Educativas.....	27
2.1.1 Comunicación interna.....	31
2.1.2 Comunicación externa .....	33
2.2 La comunicación en el escenario digital .....	35
2.3 La Gestión educativa y el liderazgo pedagógico en los procesos de comunicación .....	39

2.4 Comunicación y gestión de la información.....	44
Capítulo III.....	49
3. Marco metodológico .....	49
3.1 Enfoque .....	52
3.2 Método .....	53
3.2.1 Etapa descriptiva.....	55
3.2.2 Etapa estructural .....	57
3.2.3 Etapa de discusión de los resultados.....	58
3.3 Población y muestra .....	61
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	62
3.4.1 Observación directa .....	63
3.4.2 Grupos focales .....	65
3.4.3 Entrevista semiestructura.....	66
3.4.4 Encuesta.....	67
Capítulo IV.....	69
4. Resultados y análisis .....	69
4.1 Observación directa.....	71
4.2 Grupos focales.....	73
4.3 Encuestas dataMind.....	77
4.3.1 Sistema de evaluación 360 .....	77
Capítulo V.....	79
5. Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo pedagógico en la gestión directiva del Colegio Cristo Rey .....	79

5.1 Introducción .....	79
5.2 Objetivos de la propuesta .....	81
5.2.1 Objetivo general .....	81
5.2.2 Objetivos específicos .....	81
5.3 Justificación.....	81
5.4 Plan de acción.....	83
5.4.1 Componente organizacional .....	85
5.4.2 Componente comunicacional .....	88
5.4.3 Componente tecnológico .....	91
5.4.4 Componente pedagógico y de liderazgo.....	93
Conclusiones .....	96
Referencias bibliográficas.....	99
Apéndices.....	103

**Listado de tablas**

	<b>Págs.</b>
Tabla 1. Muestra Poblacional: docentes y directivos docentes.....	61
Tabla 2. Muestra Poblacional: familias. ....	62
Tabla 3. Mecanismos de Comunicación Estudiantes.....	71
Tabla 4. Mecanismos de Comunicación Docentes. ....	72
Tabla 5. Mecanismos de Comunicación Padres de Familia. ....	72
Tabla 6. Comunicación. ....	74
Tabla 7. Gestión del Liderazgo.....	74
Tabla 8. Componente de comunicación.....	89

**Listado de figuras**

	<b>Págs.</b>
Figura 1. Comunicación organizacional. ....	26
Figura 2. Ruta investigativa cualitativa. ....	49
Figura 3.. Etapas desde la fenomenología .....	55
Figura 4. Resultados Entrevista Semiestructurada.....	75
Figura 5. Resultados Encuesta Satisfacción Familias.....	77
Figura 6. Gestión directiva y liderazgo pedagógico. ....	79
Figura 7. Comunicación organizacional. ....	86

**Listado de Apéndices**

	<b>Págs.</b>
Apéndice A. Protocolo de consentimiento informado para aplicación de técnicas e instrumentos de investigación .....	103
Apéndice B. Formato de observación directa .....	104
Apéndice C. Formato para grupo focal.....	107
Apéndice D. Formato de entrevista semiestructurada .....	110

### Resumen

Fortalecer la comunicación organizacional desde la gestión educativa es el eje central de este proyecto de investigación desarrollado en el colegio Cristo Rey, de la ciudad de Villavicencio. Este proceso implicó diseñar una propuesta que abordara la comunicación de manera integral, considerando la interacción de todos los elementos que componen la institución, desde una perspectiva sistémica y con un enfoque de liderazgo pedagógico.

En primer lugar, una comunicación efectiva garantizará que todos los miembros de la comunidad educativa estén alineados con los objetivos, valores y normativas de la institución. Esto ayudará a crear un ambiente de trabajo colaborativo y comprometido, cuando las líneas de comunicación son efectivas, se reducen los ruidos y problemas con los canales de información y se fomenta un sentimiento de pertenencia, fortaleciendo así la identidad institucional.

Por otro lado, el liderazgo pedagógico buscó desarrollar un papel clave en este proceso, ya que los directivos y docentes deben ser modelos de comunicación efectiva y promover su importancia dentro de la institución, lo que implicó desarrollar habilidades de escucha activa, empatía y asertividad, así como establecer canales de comunicación abiertos y accesibles para toda la comunidad educativa.

**Palabras claves:** comunicación organización, liderazgo pedagógico, gestión educativa, gestión de la información

### **Abstract**

This research project was developed at Cristo Rey School in the city of Villavicencio, to strengthen organizational communication from educational management. The project involved designing a comprehensive proposal that considered all the elements of the educational institution from a systemic perspective and a pedagogical leadership approach.

Effective communication plays a central role in aligning all members of the educational community with the objectives, values, and regulations of the institution. This will help to create a collaborative and committed work environment while reducing noise and problems with information channels. Moreover, it fosters a sense of belonging, thus strengthening institutional identity.

Pedagogical leadership is crucial in facilitating effective communication within an educational institution. Both principals and teachers have an important role to play in modelling effective communication and promoting its significance within the institution. This involves developing active listening, empathy, and assertiveness skills, as well as establishing open and accessible communication channels for the entire educational community

**Keywords:** Communication, Organization, Pedagogical Leadership, Educational, and Information Management.

## **Introducción**

En el dinámico entorno educativo contemporáneo, la comunicación organizacional se posiciona como un elemento vital para el éxito y la eficacia de las instituciones educativas. En este contexto, el Colegio Cristo Rey emerge como un escenario emblemático donde la gestión directiva y el liderazgo pedagógico desempeñan un papel central en el desarrollo y la ejecución de estrategias comunicativas que impactan directamente en la comunidad educativa.

La presente tesis aborda la importancia estratégica de la comunicación organizacional, explorando específicamente el rol clave de la gestión directiva y el liderazgo pedagógico en el Colegio Cristo Rey. A medida que las demandas de la educación evolucionan y la complejidad de la gestión escolar aumenta, la necesidad de una comunicación organizacional efectiva se convierte en un imperativo ineludible.

En el Colegio Cristo Rey, la comunicación organizacional no solo se percibe como un medio para transmitir información, sino como un cimiento fundamental que configura la identidad, la cultura y la cohesión de la institución. Los líderes educativos, en su calidad de gestores y guías pedagógicos, desempeñan un papel esencial al establecer una visión clara y cultivar un entorno donde la comunicación fluye de manera abierta, transparente y participativa.

Este estudio no solo busca explorar la relevancia de la comunicación organizacional en el contexto del Colegio Cristo Rey, sino también identificar las mejores prácticas y estrategias efectivas que pueden ser implementadas por la gestión directiva y el liderazgo pedagógico. A través de un análisis profundo, se pretende comprender cómo la calidad de la comunicación puede influir en la efectividad del liderazgo, la satisfacción de todos los integrantes de la comunidad educativa.

A lo largo de este estudio, se examinaron casos de éxito, desafíos comunes y oportunidades innovadoras en el ámbito de la comunicación organizacional en el Colegio Cristo Rey. Se considerarán aspectos clave como la transparencia en la toma de decisiones, la participación activa de los padres de familia, la integración de tecnologías emergentes y el fortalecimiento de la cultura organizacional a través de una comunicación estratégica.

En última instancia, esta tesis aspira a proporcionar una propuesta de comunicación organizacional para el Colegio Cristo Rey, sirviendo como un recurso valioso para la gestión educativa y el liderazgo pedagógico no solo en esta institución específica, sino también para aquellos que buscan enriquecer la calidad comunicativa en el amplio y crucial ámbito de la educación.

## Capítulo I

### 1. Planteamiento del problema

#### 1.1 Contextualización del problema

El Colegio Cristo Rey es una institución educativa con 31 años de servicio a la comunidad, fundado en el año de 1990, ubicado en la ciudad de Villavicencio-Meta, en la Carrera 67 No 10-80 Sur, del barrio Araguaney, es un establecimiento educativo de carácter privado, que ofrece el servicio educativo en jornada única, legalmente reconocido por las autoridades la secretaría de educación Municipal, de confesión católica y que atiende la educación formal en los niveles de Preescolar, Básica Primaria y Básica secundaria en el Calendario A.

Para el Colegio Cristo Rey, la formación humana e integral de sus estudiantes forma parte esencial de su filosofía institucional, la cual se fundamenta en la noble Misión de Educar con función social que busca el acceso al conocimiento y a la ciencia, la tecnología, siguiendo principios morales, éticos, cívicos, espirituales, Educando en Paz con la Naturaleza, siendo llamados por vocación, con misión de futuro, conciencia crítica, afán investigativo y sobre todo voluntad de amar y servir inspirados en Jesús como verdadero maestro. (PEI, 2022)

En esta acción formativa la comunicación en las Instituciones educativas se convierte en un canal importante de articulación con todos los procesos internos y externos que determinan el correcto funcionamiento y servicio de la calidad educativa; “las relaciones comunicativas intra e interpersonales adquieren un significado especial cuando consideramos el contexto institucional, marco que posibilita o limita el proceso de transformación de la información en comunicación y la creación y gestión del conocimiento que le es propio”. (Carnicero, 2005, p. 8)

En esta perspectiva, la comunicación es el elemento constitutivo presente en las organizaciones educativas Villa, Troncoso y Díez (2015, p. 66), manifiestan que la comunicación desempeña un rol de gran trascendencia, al configurar el fundamento imprescindible para la ejecución de las funciones primordiales de la organización. (Terrén, 2004)

La comunicación tiene en especial la cohesión de todos sus canales informativos, ya que deben promover la eficacia y coherencia con todos sus procedimientos. De la misma manera, Gámez (2007, p. 12), reafirma que la comunicación instauro uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de la organización social, pues conforma una herramienta y un componente clave en el campo de su mantenimiento y desarrollo junto con constituir un elemento social enlazado con el sistema relacional de toda organización.

En esta contextualización se evidencia que el colegio Cristo Rey; aunque tiene mecanismos de comunicación se hace necesario fortalecer y generar una propuesta comunicativa organizacional que permita la coordinación de acciones entre cada una de las áreas y procesos misionales de la institución, desde la construcción y divulgación de contenidos que promuevan la calidad e identidad educativa. Por lo anterior, es pertinente la construcción de procesos organizativos con formas claras de interacción y participación, desde una comunicación de la ética en todos niveles organizacionales, que les permitan a los participantes a ser respetuosos de la misma.

## **1.2 Identificación del problema**

Son varios los factores que intervienen en el desarrollo de la comunicación institucional, desde los procesos organizacionales internos y externos que articulan sin duda el proyecto educativo, para lo cual se hace necesario establecer dentro de las instituciones una ruta o

secuencia que determinen el plan de acción, es decir, qué se comunica, cómo se comunica, cuándo se comunica, por qué se comunica y de qué manera se realiza.

Al reflexionar sobre este proceso de gestión escolar en el colegio Cristo Rey, se evidenció claramente una oportunidad de mejora hacia la construcción de una propuesta comunicativa organizacional que responda a las necesidades institucionales, encontradas en el diagnóstico desde la aplicación de encuestas, entrevistas y observación directa del contexto educativo y que a continuación se relacionan:

Carencia de un protocolo institucional que permita la planificación sistémica en la difusión de la información interna y externa.

Necesidad de hacer accesible la información, especialmente a procesos que impulsan los proyectos de innovación educativa.

Ausencia de un departamento de comunicaciones que se encargue de recepcionar, canalizar, direccionar y orientar la información.

Página web con promoción insuficiente del proyecto educativo institucional.

Insuficiencia de herramientas o escenarios de comunicación que permitan la divulgación de ciertas prácticas pedagógicas y formativas.

Carencia de un instrumento que permita evaluar la eficacia y eficiencia de la información que se brinda a la comunidad.

Desde esta perspectiva se evidencia sin duda la importancia y necesidad de fortalecer un proceso de comunicación organizacional; con una mirada sistémica que articule y promueva la calidad del servicio educativo y esto se lleva a cabo, gracias a los cuestionamientos que surgen en el contexto y los vertiginosos cambios de una sociedad marcados por la tecnología, fue relevante la aplicación de elementos como la recolección de la información, procesamiento de la

misma, identificación de las oportunidades de mejora y la elaboración de estrategias que permitan una retroalimentación continua y eficaz.

Los instrumentos utilizados, como la observación directa, los grupos focales, la entrevista semiestructurada y la encuesta, permitieron llegar a la identificación de estas necesidades de manera precisa y detallada. La observación directa ofreció una visión en tiempo real de las dinámicas escolares, permitiendo identificar problemas y oportunidades de mejora desde una perspectiva objetiva. Los grupos focales facilitaron la discusión y el intercambio de ideas entre diferentes miembros de la comunidad educativa, promoviendo un entendimiento más profundo de las diversas experiencias y percepciones. La entrevista semiestructurada proporcionó una exploración de temas específicos con mayor profundidad, mientras que las encuestas permitieron recolectar datos cuantitativos que complementaron la información cualitativa.

De esta manera, se busca no solo adaptarse a las nuevas exigencias del entorno, sino también anticiparse a ellas, garantizando así una respuesta oportuna y adecuada a las necesidades de la comunidad educativa. Este proceso de comunicación organizacional fortalecido y sistemático no solo mejora la calidad del servicio educativo, sino que también contribuye a la creación de una cultura institucional más robusta y resiliente, capaz de enfrentar los retos del futuro con mayor eficacia y eficiencia.

### **1.3 Caracterización y análisis del problema**

Al pensar sobre las dinámicas o estrategias comunicativas, surgen situaciones particulares que ponen entre dicho los mecanismos o formas que se emplean para informar o transmitir determinado mensaje, especialmente cuando no trasciende o no genera el impacto esperado. Al entrar en contexto y realizar una radiografía de este panorama para determinar las causas

principales a esta problemática, se puede evidenciar lo siguiente, desde las diferentes interrelaciones entre docentes, directivos y demás personal que al no tener canales de información claros que permitan una comunicación veraz y confiable se hace de esta un caos desinformativo lo que lleva a:

Las contradicciones que surgen en el intercambio comunicativo, llevan a minimizar la coherencia del mensaje, por otro lado la cantidad e intensidad de mensajes que se pueden generar en un mismo día, cada uno con temas y propósitos diferentes hace que se genere confusión; de igual forma la emisión unilateral permanente y compulsiva de información, la exageración en el uso de elementos persuasivos que minimizan el diálogo y la participación, la poca eficiencia en la velocidad de la recepción y respuesta a los mensajes generados en los diferentes canales de comunicación, al igual que la escasa inversión en elementos, herramientas y asesores especializados que promuevan la difusión de calidad de la información, adicionalmente un responsable encargado de desarrollar una estrategia y liderazgo efectivo en temas de comunicación; otro aspecto importante a resaltar es la falta de escucha asertiva afectando el interés y desarrollo de la planificación en reuniones de equipo, que permitan la canalización de la atención y generación de estrategias propositivas. Lo anterior limita plenamente que se desarrolle un proceso de comunicación corporativa que promueva la articulación con todo el proyecto educativo.

#### **1.4 Antecedentes del problema**

Para encontrar el pretexto y partir de las necesidades reales de la institución, se realizó un acercamiento con la comunidad del Colegio Cristo Rey, especialmente con docentes y directivos para reflexionar y dialogar sobre posibles oportunidades de mejora que desde su campo de

acción pueden evidenciar, especialmente en materia de gestión directiva que, a través de diferentes encuestas, entrevistas, cartografía social y diálogo directo con la población muestra se resaltaron aspectos como:

La importancia de mejorar nuestros canales de comunicación interno, ya que en ocasiones los mensajes que se pueden generar no llegan de manera oportuna a toda la comunidad o se pierden de vista generando confusión.

La dualidad de mando en algunos directivos, lo que genera diferencias en los mensajes que se transmiten.

Frente a la planeación de algunas actividades institucionales realizan cambios de última hora, los cuales son informados sobre la marcha, generando tensión y malestar.

La necesidad de hacer uso adecuado de los canales de comunicación formal y los tiempos en los que se debe ejecutar; algunos directivos mencionaron la importancia de establecer un departamento para organizar y gestionar los procesos de información y comunicación.

Al realizar una revisión de la problemática y por ende la necesidad de fomentar un proceso comunicativo desde la gestión educativa, es importante establecer la influencia de la comunicación en las diferentes prácticas y que evidencian las consecuencias de la falta de un proceso veraz y confiable, especialmente en el ámbito educativo. El proceso de interacción comunicativo presenta una serie de características que afectan su influencia adecuada en la interacción de los integrantes de la comunidad del Colegio Cristo Rey, como: estilo de dirección autoritario y verticalizado, comunicación pedagógica autoritaria, centrada en la información y escasa facilitación de la interacción y comunicación grupal.

Con relación a la comunicación educativa y sus derivaciones pedagógicas podemos destacar la investigación documental realizada en España por Navarro (1999) titulada “Proceso y estrategias de la comunicación para el desarrollo” donde la autora analiza la necesidad de abordar las problemáticas sociales desde el área educativa, vinculándola con estrategias comunicativas.

Es importante señalar que, así como Navarro en su estudio retoma la necesidad de abordar las problemáticas sociales, así mismo, Castell (2016, p. 16) ve la necesidad de estudiar la cultura comunicacional en las instituciones educativas donde se ve la complejidad de los valores, comportamientos, lenguaje y todo lo que se hace y piensa en la organización.

A nivel nacional, Pallares (2022, p. 32) retoma en su estudio de tesis de grado la relevancia de la cultura comunicacional y organizacional desde la perspectiva del proceso de gestión educativa y administrativa; donde se parte de la carencia de procesos comunicativos de interacción social que afectan el desarrollo de la institución educativa y sus buenas prácticas.

Es relevante dar a conocer que un grupo de autores como Suárez, Ruiz y Mendoza (2003) realizaron una investigación de campo sobre la comunicación informal en tres organizaciones, dos de ellas del sector educativo, una oficial y otra privada, y la tercera del sector industrial privado, El informe fue publicado: La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad, en sus conclusiones resaltan la posibilidad de mirar la comunicación informal a partir de niveles de intersubjetividad; es decir, es voluntario, intencional y consciente.

En otro estudio, Cantón y García realizaron un ejercicio investigativo en la Ciudad de Buenos Aires, en una institución educativa de carácter privado y retomado en la publicación

Tendencias Pedagógicas N° 19 2012 describen la cultura y la comunicación en los centros educativos, concluyendo que sus centros educativos estudiados carecen de una organización comunicante que adolecen de cohesión e integración social. Aunado a lo anterior Castell (2016), estudio la veracidad de mejorar la gestión por medio de la implicación de recursos tecnológicos que permitan simplificar y agilizar procesos de gestión, facilitando el contacto directo de los colaboradores y actores que intervienen en el proceso.

Domínguez, Doctorando de la Universidad de Málaga en su tesis de grado “La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas” (2016) cuyo objeto de estudio es: la importancia de la aplicación de la comunicación organizacional interna en la promoción de la gestión escolar en los establecimientos educativos, que permitan posibilitar el desarrollo y mantenimiento de las instituciones educativas en el siglo XXI, que busca fortalecer la educación pública, la mejora continua y de establecer una educación con calidad, con equidad y con participación.

Finalmente, y, sin dudarlo, cabe destacar la propuesta de gestión estratégica abordada por Salas y Manjarrés (2022) en su proyecto de grado titulado “Comunicación Organizacional: Una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas”; la propuesta tiene un componente pedagógico, organizacional y tecnológico cuyo desarrollo incluye la participación de todos los integrantes del proceso educativo. Para desarrollarla se tuvieron en cuenta las últimas tendencias en el campo administrativo y de modelos de gestión, con el fin de obtener una mejora en el servicio educativo. Al mismo tiempo, la investigación contribuye a

generar conocimiento validado a través de procesos rigurosos que, a su vez, se convierten en referentes para investigaciones futuras.

### **1.5 Pregunta de investigación**

Una vez realizado el análisis del contexto institucional, caracterizado el problema y revisados los antecedentes, formulamos la siguiente pregunta como hilo conductor del proceso de investigación.

¿Cómo fortalecer desde la gestión educativa la comunicación organizacional, partiendo del diseño de una propuesta con mirada sistémica y de liderazgo pedagógico en el colegio Cristo Rey de la ciudad de Villavicencio?

### **1.6 Objetivos**

#### ***1.6.1 Objetivo general***

Diseñar una propuesta que permita desde la gestión directiva fortalecer los procesos de comunicación organizacional partiendo de una perspectiva sistémica y de liderazgo pedagógico en el Colegio Cristo Rey.

#### ***1.6.2 Objetivos específicos***

Identificar los procesos de comunicación organizacional con los que cuenta la institución, a través del diálogo con la comunidad educativa.

Sistematizar los elementos conceptuales que integran la gestión escolar y los procesos de comunicación organizacional, articulados de la mano con el proyecto educativo institucional.

Establecer las estrategias para el diseño de la propuesta pedagógica que permita el fortalecimiento de la comunicación organizacional, la gestión escolar y el liderazgo.

### **1.7 Justificación**

El ser humano como ser complexus, es decir complejo, está inmerso en un mundo social. desde las primeras etapas de desarrollo donde la comunicación le ha permitido interactuar con el entorno y los diferentes actores sociales haciendo visible: su lenguaje, sentimientos, ideas, pensamientos y demás.

Es por ello, que la escuela cumple un gran papel como agente socializador después de la familia; por lo cual, debe establecer canales comunicativos no solo con sus educandos, sino principalmente en su sistema organizacional institucional con los diferentes entes que lo conforman demostrando su liderazgo, confiabilidad, calidad, pertinencia y conocimiento.

De este modo, establecer una correcta comunicación organizacional contribuye a fortalecer los diferentes procesos de gestión, que dinamizan la actuación de los entes por medio de sus relaciones interpersonales asertivas, respetuosas, fomentando un óptimo clima laboral que conlleva al cumplimiento de metas, no sólo personales sino colectivas, confiables y pertinentes hacia la gestión directiva impactando de manera positiva en cada uno de los procesos institucionales.

En la comunicación organizacional de las instituciones educativas, cada uno de los participantes tanto emisor como receptor (desde su quehacer) debe cumplir un rol claro y específico que le permita trascender, por lo tanto, lo que se desea comunicar debe ser: claro, preciso, asertivo, coherente, objetivo, oportuno, flexible y empático haciendo que los diferentes

mensajes, comunicaciones, circulares, comunicados y demás lleguen de la manera e intención con la cual se elabora.

Es por ello, que fue pertinente elaborar una propuesta de comunicación organizacional educativa, sistémica y que liderará los diferentes procesos comunicativos del Colegio Cristo Rey, respondiendo a las dificultades y necesidades en la veracidad, calidad, canales, formas y cantidad de mensajes enviados a los docentes, administrativos, directivos y demás comunidad educativa permitiendo evidenciar una oportunidad de mejora a corto y largo plazo perdurando y siendo medible en su proceso de calidad institucional, que a su vez fue coherente con los referentes teóricos consultados a continuación. La finalidad de esta investigación que parte desde la comunicación en la gestión educativa, es la de optimizar los procesos y generar un ambiente en el que los diferentes actores puedan establecer relaciones armónicas entre ellos.

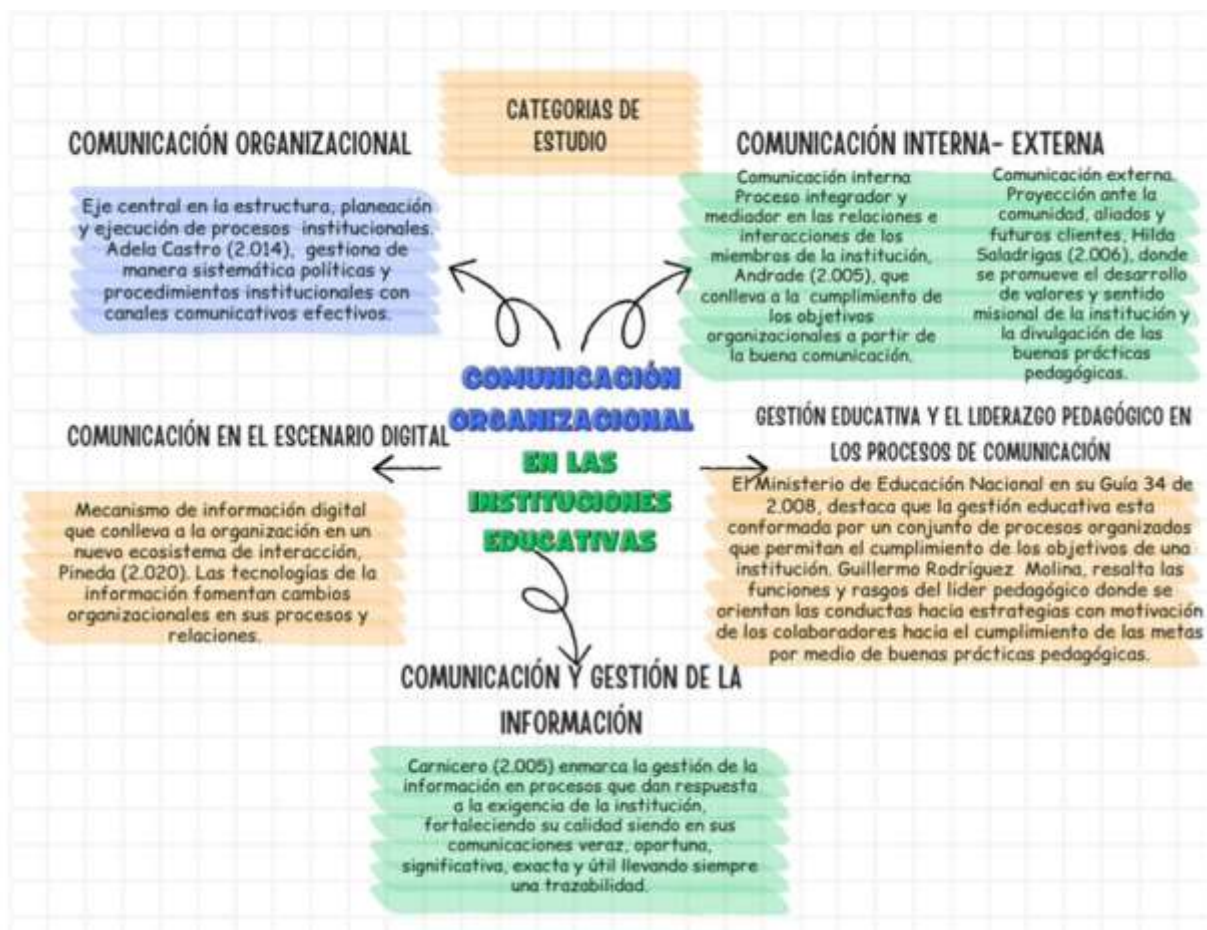
## Capítulo II

### 2. Marco teórico

El marco teórico se aterriza a través de categorías que permitirán iluminar conceptual y bibliográficamente los objetivos propuestos, a través de una acción investigativa que dará respuesta a la necesidad planteada. A continuación, presentamos por medio de la siguiente figura se evidencian las diferentes categorías de estudio de la comunicación organizacional en las instituciones educativas.

**Figura 1**

*Comunicación organizacional*



En este proyecto se abordaron aspectos teóricos que enmarcan el propósito del ejercicio investigativo, desde la postura de autores, contenidos y teorías que aportan a la construcción de una cultura organizacional. La investigación es un elemento diferenciador y constitutivo de las instituciones educativas, en especial del Colegio Cristo Rey, que es objeto de estudio y buscó establecer una propuesta eficaz que articule la comunicación como un proceso fundamental y sistémico.

Por lo tanto, se abordó la gestión educativa, la cual parte de acciones de calidad y liderazgo pedagógico que conllevan a fortalecer los mecanismos de interacción, participación, acceso al conocimiento, de igual manera, a la divulgación de la información y nuevas prácticas pedagógicas estructuradas en el proyecto educativo institucional.

A continuación, se abordan elementos conceptuales importantes que dieron soporte y validez a este esquema, los cuales se encuentran clasificados en categorías de estudio:

## **2.1 La comunicación organizacional en el marco de las Instituciones Educativas**

La comunicación es el eje central y primordial de las relaciones interpersonales, es la base de las interacciones sociales, el cual se encuentra influenciado por múltiples factores que determinan y posibilitan el acto comunicativo, la facultad de expresar necesidades, pensamientos, ideas, a través del lenguaje constituyen un baluarte en la construcción de procesos de pensamiento, de habilidades y destrezas propias del individuo. Dentro de este aspecto es importante trasladarlo al contexto organizacional el cual juega un papel fundamental en la construcción de nuevas estructuras y mecanismos de planeación y distribución de procesos.

Autores como Wilmington (2011) se refieren a la comunicación organizacional como la evolución por medio del cual los miembros de una organización recolectan información

pertinente acerca de los procedimientos y los cambios que ocurren dentro de ella; bajo esta perspectiva, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

La comunicación organizacional ha sido investigada desde 1937 por Chester Berndad, quien enfocó la comunicación dentro de la empresa de gran escala y la consideró “una actividad por medio del cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización con el fin de lograr un propósito central”. (p.504)

Por este tipo de consideraciones, desde el año 1998 se reconoció que este tipo de comunicación podría orientarse a las instituciones educativas, cooperativas, organizaciones y dependencias gubernamentales y exclusivas de las privadas o lucrativas. (Rodríguez, 2012)

Desde esta perspectiva comunicativa Fontalvo y Ventura (2021), presentaron en Colombia una investigación titulada: Comunicación efectiva: como estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia.

El presente trabajo de investigación invita a la reflexión sobre la importancia de la comunicación en los diferentes ámbitos de la sociedad actual y su objetivo principal es el diseño de una propuesta de gestión que fundamente procesos de comunicación efectiva entre docentes y padres de familia en organizaciones educativas.

Es pertinente reconocer que en la actualidad las organizaciones están dando relevancia a la creación de áreas especializadas de comunicación, legitimando departamentos de comunicación como herramienta estratégica vital que gestiona procesos y los comunica en el interior o exterior de su institución.

De hecho, las empresas han incrementado su presupuesto en comunicación y relaciones públicas un 22 % desde 2013 hasta la fecha y, de acuerdo a un estudio, un 70,6 % de los CEOs

en Latinoamérica comprenden y valoran cada vez más el efecto y potencial la comunicación y el rol de director de comunicaciones o dircom.

Es importante identificar los principios orientados en los departamentos de comunicación, cuya función es facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida definiendo los roles que tienen que desempeñar sus integrantes en la organización para aprovecharlos al máximo y no generar falsas expectativas.

Para este estudio, se ha tomado la experiencia de Adela Castro, (2014) docente universitaria y tallerista especializada en expresión oral y comunicación organizacional, para descubrir qué es, para qué sirve y cuál es la función de la comunicación organizacional en las instituciones educativas.

En correspondencia con Castro (2014), la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. Desde esta concepción se ve claramente reflejado el carácter formativo y participativo, centrado en la construcción de las relaciones y la interacción con los respectivos miembros, parametrizado a través de reglas y direccionamientos que buscan de manera sistemática generar políticas claras y procedimientos que permitan favorecer la gestión a través de canales de comunicación efectivos.

Por otro lado, la Doctora en Comunicación organizacional Domínguez (2018) reflexiona sobre la función de la comunicación organizacional, dado que favorece el mantenimiento y el desarrollo de la organización educativa en el marco del desenvolvimiento de una gestión participativa.

En la actualidad se la concibe como estrategia global, que posibilita atender las características y desafíos del contexto social y cultural y del sistema educativo, en el proceso de implementar la educación con calidad, equidad y participación.

Ventura (2011) afirma que las organizaciones y sus participantes deben planificar en función a la obtención de sus objetivos, principios y metas como herramienta principal en la gerencia dentro de la organización.

Finalmente, Goldhaber (1984), afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia, cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

Según las posturas planteadas por los autores en mención, este tipo de comunicación organizacional permite a la Institución Educativa articular un proceso sistémico que favorezca gradualmente los medios y canales de información, tanto internos como externos, encaminados a generar acciones y estrategias para el establecimiento de una cultura que permitan el desarrollo de hábitos, normas, comportamientos, la proyección de metas, asignación de responsabilidades y competencias acordes a las necesidades del contexto, este procedimiento debe estar determinado esencialmente por un lenguaje universal, sencillo y claro, que permita sin duda la construcción asertiva de relaciones y la interacción con los miembros tanto internos de la organización como los externos que se encuentran interesados en recibir dicha información.

Por lo tanto, es fundamental abordar conceptualmente: la comunicación interna y externa como factores importantes y determinantes en la construcción de este ejercicio investigativo:

### ***2.1.1 Comunicación interna***

Desde esta visión, la comunicación debe ser proceso integrador y mediador que favorezca las relaciones e interacciones que se den con el entorno y según Andrade (2005) se define como un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Este tipo de comunicación permite fortalecer las relaciones entre los miembros de la organización, estableciendo estrategias y parámetros que direccionen dichos procesos tanto en la transmisión y construcción de la información como en la recepción de la misma, caracterizado por un estilo democrático y participativo, que contribuya al logro de resultados.

Según Andrade (2010, p. 87) la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

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

De acuerdo con Santos (2012) la comunicación interna ayuda a las organizaciones a transmitir sus principios institucionales que fortalecen su identidad. Por lo tanto, la comunicación formal en las organizaciones permite unificar los objetivos, metas y propósitos que se deben cumplir desde una planeación elaborada con anterioridad.

En la propuesta de Lozada (2016) las organizaciones que dan importancia y adhieren la comunicación interna como estrategia, la emplean para hacer partícipes a sus colaboradores generando confianza en el equipo. Por su parte Arru (2008), afirma que dentro de las organizaciones la comunicación fomenta la cultura organizacional.

El objeto de la comunicación interna según Chiang (2012, p. 87) es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial. Horacio Andrade (2005) relaciona las diferentes modalidades de comunicación presentes en cualquier organización: vertical, horizontal, diagonal, formal e informal, interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; las cuales se presentan a continuación y que se encuentran presentes en las instituciones educativas.

La comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización: es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto.

La comunicación horizontal es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas.

La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas, La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo.

La comunicación formal es la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización.

La comunicación informal es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales, generalmente se da de boca en boca y se le suele conocer como “radio pasillo”.

La comunicación interpersonal es en términos generales la que se da entre dos o más individuos de la organización.

La comunicación intragrupal se genera entre las personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo.

La comunicación intergrupala se da entre los miembros diferentes del trabajo.

La comunicación institucional es la que se establece entre la organización como un todo y sus varios públicos internos, utilizando los canales formales establecidos para ellos.

Por otro lado, dentro de las características y estructuras de la comunicación organizacional podemos encontrar otros elementos esenciales que apoyan sin duda esta dinámica como lo es la comunicación externa que se presenta a continuación.

### ***2.1.2 Comunicación externa***

La comunicación externa en las organizaciones tiene como objetivo mejorar la imagen institucional, las relaciones, proyección ante la comunidad, sus aliados y futuros clientes. Saladrigas (2006) en Teoría de la Comunicación: Una Introducción a su estudio, entiende este tipo de comunicación como “la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular o de manera general, como la representación de un todo”.

Dentro de la comunicación externa Bartoli Ana (1992) distingue tres tipologías, recogidas en su obra Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada.

***Comunicación externa operativa.*** Se trata de la comunicación vinculada con la actividad y desarrollo diario de la compañía, que se produce con todos los públicos de la organización.

***Comunicación externa estratégica.*** El objetivo de este tipo de comunicación externa es obtener información sobre aspectos estratégicos de la empresa que permitan mejorar la posición competitiva de la misma, como situación de la competencia, novedades legislativas, estado del mercado...

***Comunicación externa de notoriedad.*** Esta forma de comunicación externa es la que habitualmente se asocia con el término, haciendo referencia al flujo de información, con el que la compañía trata de dar a conocer sus productos y servicios y mejorar su imagen y reputación.

En correspondencia con Andrade (2005) este tipo de comunicación se centra especialmente en el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (p. 17)

Es importante que en este tipo de comunicación se promueva el desarrollo de los valores y sentido misional de la institución a través de la divulgación de las prácticas pedagógicas que enmarcan el proyecto educativo institucional.

Gestionar la comunicación integral (interna y externa) conlleva a la organización a lograr una sincronía entre la cultura organizacional y la imagen, pero además genera posibilidades para que cada uno de los actores involucrados en el entorno organizativo, contribuya con la creación de valor gracias a las dinámicas que plantea el mundo digital. (Pineda, 2020)

En este sentido desde la investigación se pudo evidenciar frente a las posturas planteadas, que la comunicación se debe visualizar desde una cultura, que permita plantear el ideal de un proceso que construya y marque la ruta hacia la construcción de ciudadanía, el desarrollo moral,

el pensamiento crítico, las habilidades en resolución de problemas, que sea un proceso continuo de formación de toda la comunidad, caracterizado por aspectos importantes como:

La comunicación estará determinada desde un ejercicio de responsabilidad compartida.

Se deben definir gradualmente las necesidades de información tanto internas como externas.

Integrar procesos transversales, que faciliten el uso de herramientas para la difusión de la comunicación.

Generar acciones que determinen las fortalezas y oportunidades de mejora, frente al proceso comunicativo, abordado desde el planteamiento de metas y objetivos.

Evaluar gradualmente la efectividad de los medios y la información emitida.

Cabe resaltar que los medios en que converge la comunicación se convierten en escenarios fundamentales para promover la información, en correspondencia con Pineda (2020) puede decirse que la comunicación organizacional en la era digital tiene dos desafíos: promover la creación de valor y materializar estas interacciones en artefactos y narrativas digitales, difundidas mediante todas las plataformas.

## **2.2 La comunicación en el escenario digital**

La comunicación ha trascendido fronteras, acortado distancias y estructurado nuevas formas de acceder y promover mecanismos de información, en este orden de ideas, la comunicación organizacional tiene el reto de diseñar estrategias comunicativas mediante otras narrativas propias del escenario digital.

Los procesos comunicativos en este contexto digital cobran especial relevancia en las organizaciones. De ahí que conceptos como el posicionamiento en las redes, los tiempos de

conexión, el “storytelling” y la necesidad de conectar con el público llamando su atención, los “influencers”, los “followers”, “lead generation”, muestran hasta qué punto Internet y lo digital han revolucionado los planteamientos comunicativos de las organizaciones. Sin duda, se está experimentando un importante cambio en cuanto a las relaciones personales, las identidades y la comunicación corporativa, y las marcas. De alguna manera, la conectividad constituye la clave de la comunicación de las organizaciones en el ecosistema líquido en el que nos situamos.

(Romero y Rivera, 2019)

En palabras de Pineda (2020) la tecnología de la información y la comunicación, fomentan cambios organizacionales que impactan los procesos y las relaciones que la organización establece con sus públicos. Como lo menciona Días y Pagan (2016) las “tecnologías han cambiado la vida de las empresas y su relación con el cliente, impactando fuertemente sobre la competitividad empresarial”. (p. 1068). Por ello, las organizaciones comenzaron a implementar estrategias encaminadas a comprender y potenciar las oportunidades del entorno digital, por ejemplo: el Internet.

Para López (2012) el Internet es una herramienta muy útil para mediar el aprendizaje, promover la comunicación y fortalecer las relaciones sociales entre los individuos. Estas condiciones facilitan la construcción y diseminación de contenidos y fomenta las habilidades colaborativas y participativas; promoviendo la comunicación entre individuos mediante las redes sociales.

Así mismo, García (2018), plantea en su artículo que el sustancial avance en materia tecnológica, constituye un elemento muy importante en el marco del desarrollo de la comunicación organizacional, la implementación de nuevas plataformas electrónicas, el avance de sistemas computarizados y el auge de la interacción por medios virtuales. Esto ha llevado a

expandir los procesos de comunicación corporativa, lo que fomenta el intercambio de conocimiento entre mercados tanto interno y externo; volviéndose un requisito obligatorio que toda compañía debe adoptar en sus operaciones.

La tecnología bien dirigida al cumplimiento de los objetivos institucionales también trae consigo, una mayor cooperación del equipo de trabajo, facilitando una mejor toma de decisiones internas y al mismo tiempo corrigiendo problemas en toda la estructura de la empresa.

Por otro lado, resulta interesante mencionar algunas herramientas que articulan los procesos de comunicación al interior de las organizaciones, en este caso de las instituciones educativas al promocionar sus prácticas pedagógicas o contenidos temáticos como lo son las diferentes plataformas, redes sociales y algunas de consulta académica. Las nuevas estrategias en comunicación compiten por atraer la atención de una audiencia cada vez más saturada de impactos informativos”.

Por su parte Rodríguez y Vásquez (2019) en su artículo Retos y Perspectivas en la comunicación organizacional, ponen de manifiesto que las comunidades aumentan su valor cuando la micro influencia comienza en el interior de la organización, convirtiendo al talento en embajador y portavoz más creíble, en algunos contextos, que las fuentes oficiales. A ella se añade la necesidad de que las organizaciones se erijan en líderes de influencia tanto en el sector en el que operan como en lo social. Estos compromisos imprimen identidad a las organizaciones y contribuyen notablemente a que la reputación tenga la fundamental carga de responsabilidad social inherente.

Se generan por tanto “comunidades de influencia”, en las que los públicos se agrupan por sus intereses y preocupaciones sociales y se retroalimentan positivamente con las conductas responsables y positivas de las organizaciones. Se busca generar confianza a través del diálogo y

la transparencia, valor en alza en un contexto marcado por la post verdad y las fakenews, ambos erigidos como herramientas para desviar la atención por parte de las élites. (Gracia, 2017)

Sin duda alguna es relevante reconocer la cultura organizacional de estos medios digitales como un direccionamiento estratégico, que no requiere necesariamente de grandes inversiones económicas, requiere atención, compromiso y aporte interdisciplinario para el logro de la cultura deseada. En otras palabras, requiere convicción de lo que realmente es una institución en su interior, es lo que tarde o temprano va a comunicar al exterior y es lo que va a posicionarse en el inconsciente colectivo.

Como la cultura organizacional no es algo que cambie de la noche a la mañana y sí es un producto que comunica permanentemente, se debe comenzar a visualizar como una meta y objetivo institucional, el cual se construye por medio de diferentes herramientas y metodologías, y sobre todo con persistencia. De ahí la importancia de generar un plan estratégico enfocado hacia la consolidación de la cultura de la organización, donde se tenga bien claro qué es lo que la empresa le quiere comunicar a sus empleados, cuáles son las características de éstos para elegir la mejor forma de comunicarles, establecer cronogramas y procesos, finalmente definir indicadores que permitan evaluar la efectividad del plan implementado. (Sánchez, 2005)

Para el colegio Cristo Rey en materia de comunicación organizacional, su proceso parte desde una línea de gestión que promueve la calidad y estándares de calidad, es por ello que se debe abordar desde la gestión y el liderazgo pedagógico en el proceso comunicativo como se presenta a continuación.

### 2.3 La Gestión educativa y el liderazgo pedagógico en los procesos de comunicación

Según el Ministerio de Educación Nacional en su portal Al Tablero de noviembre de 2007 menciona que la gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos.

En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

Para una educación de calidad, se debe partir de la proyección de procesos con altas expectativas que posibiliten la construcción de acciones sistemáticas que engranen la estructura y dinámica de una organización, según la guía 34, guía para el mejoramiento institucional del MEN (2008) la gestión debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son:

**Gestión directiva:** se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

**Gestión académica:** ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la

gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

**Gestión administrativa y financiera:** esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

**Gestión de la comunidad:** como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos, definida en la Guía 34 del Ministerio de educación Nacional (p. 27).

Dentro de estas líneas de gestión hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las oportunidades de mejora, y de esta forma establecer rutas y acciones que determinen la calidad de los mismos, en este caso los procesos de gestión al interior de la organización o establecimiento educativo marcan el ruterio determinante y diferenciador que consoliden el proyecto educativo. En concordancia con el Ministerio de Educación Nacional, ruta para el mejoramiento institucional (2008, p. 37) para que el proceso de autoevaluación sea fructífero y sus resultados sean realmente útiles para la toma de decisiones, es fundamental que los participantes en el mismo compartan algunos principios básicos, a saber:

**Veracidad:** la honestidad, la coherencia y la responsabilidad en la recopilación, manejo y análisis de la información son fundamentales para garantizar la calidad de los resultados de la autoevaluación. Por ello, es necesario contar con evidencias – documentos, informes, actas, resultados de encuestas y entrevistas, datos estadísticos e indicadores – que permitan examinar y

sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra el establecimiento y las decisiones que determinarán su rumbo en los años siguientes.

**Corresponsabilidad:** dado que la autoevaluación no es un fin en sí mismo, es necesario que los participantes comprendan que ésta y el mejoramiento institucional exigen el esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde.

**Participación:** un buen proceso de autoevaluación debe sustentarse en el conocimiento y análisis de la situación institucional por parte de toda la comunidad educativa. Esto permite que todos hagan una contribución significativa y propositiva a las metas y acciones de mejoramiento.

**Continuidad:** la autoevaluación es un proceso que permite identificar las fortalezas y oportunidades, así como los avances en las acciones de mejoramiento; por lo tanto, es un ejercicio que debe adelantarse periódicamente (preferiblemente al comienzo del año escolar), siempre sobre la base de la mejor información disponible.

**Coherencia:** para que se puedan establecer los cambios generados a partir de los resultados de la autoevaluación y de la implementación de los planes de mejoramiento, es fundamental que se utilicen metodologías, referentes e instrumentos comparables que deben ser conocidos por todos los participantes.

**Legitimidad:** los resultados de la autoevaluación deben ser conocidos y compartidos por todos los estamentos de la comunidad educativa para que cada integrante se comprometa con la realización de las acciones de mejoramiento. (Guía 34, p. 37)

Es importante que todo proceso responda a unas necesidades especialmente cuando se trata de una gestión enmarcada en una estructura sistémica y organizacional es decir: ¿por qué?, ¿para qué?, actividades que se requieren, las herramientas a utilizar, establecer los resultados esperados y las recomendaciones, a partir de ese eje dinamizador, se requiere de un ejercicio de

liderazgo, definiendo el concepto y parafraseando a Greenfield (1986, p. 142), es definido como la facultad de influir sobre las otras personas con el objeto de generar su compromiso con los valores en los que ellos creen; el líder guía a sus seguidores ejercitando su influencia en ellos.

El liderazgo según Sánchez (1997) debe ser “inspirador” que auspicie la participación y acepte el disenso que proponga proyectos desafiantes y estimule el talento. Continuando con Sánchez, los líderes inspiradores deben tener las siguientes cualidades:

Muestran sus debilidades, pero de manera selectiva: al exponer cierto grado de vulnerabilidad, revela que tienen defectos, como todo el mundo, y eso los vuelve más accesibles.

Confiar en su intuición para calibrar la oportunidad y el curso de sus acciones: una gran habilidad para reunir e interpretar información táctica, pero crucial para la compañía, les permite saber cuándo y cómo actuar.

Los líderes inspiradores manifiestan de modo apasionado, pero realista, su identificación con la gente, y se interesa verdaderamente por el trabajo que hacen sus colaboradores.

Revelan las cualidades que los diferencian: saben capitalizar todo aquello que los hace únicos y excepcionales. Las organizaciones con líderes eficaces, el efecto colectivo del liderazgo se evidencia en especial los siguientes cuatro aspectos:

***Los empleados se sienten importantes:*** Todos tienen la sensación que están haciendo un aporte significativo para el éxito de la organización. Cuando hay transferencia de poder y responsabilidad, la gente siente que lo que hace tiene sentido e importancia.

***El aprendizaje y la capacidad importan:*** los líderes colaboradores se interesan por el aprendizaje y la especialización.

***La gente es parte de una comunidad:*** donde hay liderazgo, hay un equipo, una familia, una unidad.

*El trabajo es excitante*: donde hay líderes, el trabajo es estimulante, provocador, fascinante y divertido. (Sánchez, 2014, p.11)

Según Rodríguez (2011, p. 256), resalta en su artículo académico Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico, la relevancia del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos. Así mismo Leithwood, Harris y Hopkins (2008) asumen que la “investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas” (Day, 2007; López y García, 2010, p. 33). Asimismo, precisan sobre el liderazgo pedagógico en una organización educativa el abordar las siguientes áreas (Gento, 2002, pp. 197-206), carismática; afectiva; anticipadora; profesional; participativa (Gento, 1994, p. 10); cultural y gerencial.

De acuerdo a Álvarez (1996, pp.331-333) el liderazgo pedagógico, señala al citar a Duke (1987, pp. 81- 84), se desenvuelve a partir de condiciones tales como supervisión y desarrollo del profesor, atañe la labor del docente en el planteamiento y aplicación de programas enfocados hacia su perfeccionamiento profesional, estrategias que promuevan un clima laboral, capacidad de tomar decisiones, relaciones interpersonales asertivas y optimización de los recursos.

Para tener en cuenta, el líder directivo es aquel que dirige y orienta. Cuando hablamos de los contenidos de un directivo decimos que una de sus principales funciones consiste en orientar las conductas hacia la estrategia y, consiguientemente, convertir esta en la meta hacia la cual se dirigen todos los objetivos. Debe motivar a sus colaboradores en la consecución de los objetivos y también en la realización de aquellas actividades más adecuadas para aportar valor a los mismos. (Hidalgo y Rivera, 1991)

Por otro lado, Freire y Miranda (2014) en su artículo “El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico” mencionan que el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. (Bolívar, 2010)

Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución. (Murillo, 2008)

Partiendo de lo anterior, el proceso de comunicación organizacional debe estar delimitado a través de una línea de gestión estratégica que impulse de manera secuencial y sistemática el proyecto educativo institucional, siendo de vital importancia la gestión de la información en el ámbito comunicativo.

## **2.4 Comunicación y gestión de la información**

Organizar y gestionar los procesos de información y comunicación aparece así tanto como un reto o como un problema, dependiendo de la capacidad que tengamos para ordenar adecuadamente los procesos implicados y dar respuesta a las exigencias que el funcionamiento institucional plantee. (Carnicero, 2005)

Por su parte este mismo autor resalta que no basta con enseñar la forma de localizar, sintetizar y analizar la información, es preciso también preguntarse por el significado, sentido y

utilidad personal y social de lo que se hace, trascendiendo de los aspectos meramente instrumentales.

Todas y cada una de las decisiones y acciones deberían responder a los valores asumidos, tratando de responder o apoyar la apuesta por una escuela democrática en sus objetivos, procesos y fines, reflexiva y autocrítica, comprensiva y no elitista, inclusiva y no sólo integradora, equitativa y no igualitaria, atenta a la diversidad plural y no doctrinaria, competente y no competitiva, dialogante y participativa y comprometida con el entorno y la mejora social, como corresponde a una visión progresista de la educación y de la formación que la acompaña (Carnicero, 2005, p. 9).

En este aspecto, la gestión de la información no es más que el proceso de organizar, evaluar, presentar, comparar los datos en un determinado contexto, controlando su calidad, de manera que esta sea veraz, oportuna, significativa, exacta y útil y que esta información esté disponible en el momento que se le necesite. Ella se encamina al manejo de la información, documentos, metodologías, informes, publicaciones, soportes y flujos en función de los objetivos estratégicos de una organización. (Vidal y Araña, 2012)

Por su parte Rodríguez (2015) en su artículo, menciona algunos de los elementos que enfatizan sobre la necesidad de proyectar mejores procesos gerenciales de Gestión de Información y del Conocimiento para enriquecer los procesos de decisión son los asociados a la cantidad de la información, su costo de uso y manejo, los procesos informacionales y de conocimiento, las limitadas capacidades cognitivas para el procesamiento y análisis de información, y las competencias para tomar decisiones.

Asimismo, en el ejercicio de la estructura de los procesos de comunicación Carnicero (2005) resalta abiertamente, la consideración de la institución escolar en tanto que organiza y

supone atender a las metas y objetivos institucionales, a las estructuras organizativas y el sistema relacional propio.

En este sentido, la comunicación puede contribuir al desarrollo de la institución escolar mediante las siguientes aportaciones: la mejora de la toma de decisiones, la fijación de las estrategias de acción, la elaboración de planes, la información sobre los procesos, la coordinación de las acciones y la evaluación de este.

Teniendo en cuenta las anteriores acotaciones en los escenarios educativos, es preciso mencionar, que las acciones comunicativas eficientes que trascienden en las instituciones y organizaciones educativas son pilares fundamentales en el desarrollo de su diferentes procesos organizativos, potencializando el desarrollo de su proyecto educativo a partir del conocimiento de la realidad de sus fortalezas y debilidades, actuando como oportunidades de mejora, elemento vertebrador y orientador de la acción educativa.

Con relación a estos procesos, se puede concluir claramente el sentido valioso propio de la comunicación, como una estrategia estructurada y ligada a la gestión educativa, enmarcada sin duda en el desarrollo de experiencias significativas y gratificantes que ponen a prueba la calidad del servicio educativo, en un sentido humano, espiritual, democrático y participativo, con ambientes estimulantes de aprendizaje.

Por lo tanto, para el Colegio Cristo Rey de la ciudad de Villavicencio es importante la implementación de la propuesta de comunicación organizacional, con una mirada sistémica y de liderazgo pedagógico que contribuya en sus diferentes procesos institucionales y que sea coherente en dar respuesta a las necesidades identificadas, en palabras de Carnicero (2005) que sea veraz, oportuna, significativa, exacta y útil en todos sus contextos.

Es por ello, que la comunicación organizacional es la respuesta a las dificultades en las diferentes instituciones y en específico en el Colegio Cristo Rey, para la planeación, ejecución y proyección no solo de la comunicación sino de todas las prácticas pedagógicas que representan en sí la calidad educativa, dimensionada en la relación interna y externa entre los agentes comunicativos de la institución.

Esta debe integrarse con un proceso comunicativo sistemático que se evalúe constantemente y evidencie el progreso de la institución en sus diferentes procesos, ya que la comunicación está inmersa en todas las gestiones. procesos educativos.

En el ámbito de la gestión de la función de la comunicación, siguiendo a Villafañe (2002, p. 242), el entorno interno de la organización se basa en la aplicación de tres principios generales los cuales son: asimilación en el management de la entidad organizativa, la evaluación continua del clima interno y la utilización de una perspectiva estratégica. El perfil del gestor de la comunicación interna, en palabras de García (1998, p. 74), refiere de acuerdo a los resultados alcanzados en el estudio de Norconsult en calidad de características el conocimiento acabado de la organización (100% de los consultados), conocimiento de las técnicas de comunicación (67% de los consultados), conocimiento de las técnicas de personal (26% de los encuestados), conocimiento de los medios de comunicación (18,8% de los encuestados).

Una adecuada gestión de la comunicación interna, se plantea de acuerdo a García (1998, p.42) da consistencia a los órganos de coordinación, facilita la adaptación a los objetivos, facilita la unidad de comando, la comunicación ascendente revela el grado de credibilidad y el grado de aceptación de la política de la empresa y estimula a los empleados a participar y trabajar con más entusiasmo, además promueve la disminución de los niveles jerárquicos de una institución; favorece el logro de la eficacia en el desenvolvimiento de las conductas de tarea y de relación;

propicia precisar tareas y responsabilidades; permite la descentralización y delegación de funciones.

Finalmente, García (1998 p. 54) gestionar la comunicación es un lujo solamente alcanzable por empresas de excelencia que han llevado a cabo una previa reflexión global y participativa acerca de su particular manera de entender la gestión de calidad total; también es cierto que una gestión cualitativa implica la necesidad de fundamental de darla a conocer y comunicarla a todos en cuanto trabajan en ella.

Finalmente, la veracidad del estudio de investigación parte del cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos de la investigación, que conllevan a estructurar y dar respuesta no solo a la problemática inicial sino al objetivo general propuesto, dando certeza de la necesidad de la aplicación de la Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo pedagógico en la gestión directiva del Colegio Cristo Rey. La comunicación organizacional y el liderazgo pedagógico fueron fundamentales para contextualizar desde la literatura de consulta diferentes definiciones, tipos y teorías dentro del contexto escolar, las diferentes líneas o categorías que permitieron identificar los procesos de comunicación organizacional, mostrando siempre la pertinencia del estudio, referente de consulta y aplicación relacionado para el logro de las metas de la organización.

Capítulo III

3. Marco metodológico

Es importante dar a conocer la ruta investigativa cualitativa empleada para el estudio realizado, reconociendo que en la ruta cualitativa se estudiaron los casos (personas y sus expresiones) en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad, y porque los eventos se analizaron tal y como sucedieron, es decir, su desarrollo, no hay manipulación ni estimulación de la realidad (Singh, 2015; Corbetta, 2007). Se presenta a continuación la ruta investigativa cualitativa, donde se proyecta el paso a paso de la metodología.

Figura 2

*Ruta investigativa cualitativa*



En este ejercicio investigativo parte de hechos concretos que permitieron establecer acciones determinantes en la búsqueda del conocimiento, desde el manejo de experiencias enriquecedoras que dieron respuesta a las exigencias y necesidades del contexto. En este sentido el marco metodológico permitió dar solución a la pregunta problematizadora, con el fin de garantizar procedimientos claros que contribuyan a fortalecer la comunicación organizacional en el Colegio Cristo Rey, desde una visión de liderazgo pedagógico y holístico.

Por lo tanto, desde esta perspectiva se partió al interpretar, formular, diseñar y gestionar procesos y acciones de investigación de corte cualitativo, que según Taylor y Bogdan (1986, p. 20) consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”

Desde una mirada en la educación, lo cualitativo se ajusta a las experiencias de los agentes de la comunidad educativa, así como en el entendimiento del significado y sentido de estas. En esta metodología, se patrocinan procedimientos y técnicas específicas para la recopilación de información, tratamiento e interpretación de las mismas. La investigación cualitativa busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva. (Martínez, 2011)

Para LeCompte (1995), la investigación cualitativa podría entenderse como “una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo cassettes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos”

Cabe resaltar que este marco metodológico permitió establecer una ruta para organizar, reunir evidencias, registrar e interpretar datos necesarios, partiendo de un enfoque, método e instrumentos que aportaron significativamente al resultado de este proceso de acción investigativa. En la ruta anteriormente presentada, se visualizaron 7 pasos importantes que se retomaron en las etapas metodológicas para la propuesta estratégica, en la ejecución del estudio de investigación: Procesos de comunicación organizacional del Colegio Cristo Rey, los cuales se emplearon para dar como finalidad la propuesta Estratégica para el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo pedagógico en la Gestión Directiva del Colegio Cristo Rey.

A continuación, se retomarán los pasos de la ruta investigativa cualitativa:

**Paso 1:** Planteamiento del problema: Enmarca la pertinencia del estudio y una descripción concisa que permitió abordar la finalidad del estudio y su problemática.

**Paso 2:** Inmersión en el campo: este acto permitió adentrarse en un campo en el que se indaga conceptos y procesos con el fin de adquirir conocimientos de la institución educativa, en este caso el Colegio Cristo Rey y sus integrantes que permitieron identificar diferentes problemáticas, así como su resolución.

**Paso 3:** Concepción del diseño de estudio: posteriormente de la inmersión, se analizaron qué procedimientos, método y técnicas se debían emplear y que permitieron recoger la información, analizarla e interpretar los resultados.

**Paso 4:** Aplicación de instrumentos de recolección de información: La aplicación de los instrumentos de recolección de información permitieron registrar los datos e información para dar respuesta al planteamiento del problema, la pregunta de investigación y los objetivos: general y específicos.

**Paso 5:** Análisis de datos: Este paso permitió cumplir el propósito de sacar conclusiones sobre la información para poder tomar decisiones acertadas y objetivas en la elaboración de la propuesta estratégica para el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo pedagógico en la Gestión Directiva del Colegio Cristo Rey.

**Paso 6:** Interpretación de resultados: La interpretación de resultados fue un paso crucial en este proceso de estudio de investigación, ya que contribuyó a determinar la relevancia de sus resultados, relacionarlos con los conocimientos existentes y dar forma a los objetivos de investigación posteriores.

**Paso 7:** Elaboración de propuesta de comunicación organizacional: Finalmente, con todos los pasos anteriormente mencionados se tuvieron en cuenta para elaborar la propuesta de comunicación organizacional que más adelante se presentará, titulada; Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo pedagógico en la Gestión Directiva del Colegio Cristo Rey, que se orientó a dar respuesta al objetivo de Fortalecer desde la gestión directiva, la consolidación de la comunicación asertiva y confiable, aprovechando las herramientas tecnológicas disponibles y el manejo del liderazgo pedagógico, para favorecer la interacción de la comunidad educativa del Colegio Cristo Rey.

### **3.1 Enfoque**

El enfoque de esta investigación está enmarcado desde lo fenomenológico como parte del proceso de la acción investigativa de corte cualitativo, cabe resaltar desde una mirada conceptual que este enfoque asume el análisis de los aspectos más complejos de la vida humana, de aquello que se encuentra más allá de lo cuantificable. Según Husserl (1998), es un paradigma que pretende explicar la naturaleza de las cosas, la esencia y la veracidad de los fenómenos.

El objetivo que persigue es la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; esta comprensión, a su vez, busca la toma de conciencia y los significados en torno del fenómeno. (Fuster, 2019)

Por su parte Ramírez (2022), resalta que este enfoque trata de comprender los fenómenos a partir del sentido que adquieren las cosas para los individuos en el marco de su proyecto del mundo donde se originan. Los fenomenólogos dan especial sentido a las evidencias de la vida cotidiana y consideran que los acontecimientos se hacen comprensibles en la medida en que son iluminados por los puntos de vista que forman el proyecto del mundo de los sujetos sociales.

Por tanto, aplicado al contexto de la investigación, se puede amplificar la fenomenología a nivel organizacional, en tal sentido podemos inferir en la importancia de organizar el ámbito que tomemos, es decir organización social, organización administrativa, organización política, cuya trascendencia de los estudios fenomenológicos dentro del área.

### **3.2 Método**

Para partir del diseño de la investigación se tomaron algunos aspectos importantes, siendo la fenomenología, un marco único para este ejercicio de indagación que busca comprender la esencia de la experiencia humana en su máxima profundidad. La Fenomenología es una filosofía, un enfoque y un método de investigación en las ciencias humanas. (Heinonen, 2015)

Este enfoque filosófico se convierte así en un método de investigación que permite acceder a la realidad tal como es experimentada por los individuos. Esta acción permite capturar la riqueza y la complejidad de la experiencia humana, ofreciendo perspectivas profundas y contextuales que pueden enriquecer nuestra comprensión del mundo, en especial el tema de la

comunicación organizacional, abriendo la puerta a un diálogo auténtico con la realidad humana; autores como Husserl, La fenomenología es la ciencia que trata de descubrir las estructuras esenciales de la conciencia.

Heidegger, por otra parte, precisa que la fenomenología se enfatiza en la ciencia de los fenómenos; esta consiste en permitir ver lo que se muestra, tal como se muestra en sí mismo y en cuanto se muestra por sí mismo, por consecuencia es un fenómeno objetivo por lo tanto verdadero y a su vez científico.

La fenomenología se interesa en el cómo y no el qué de las cosas; es decir, se interesa por el cómo las cosas son experiencias desde la perspectiva de primera persona. “Los investigadores fenomenológicos generalmente están de acuerdo que el objetivo principal de la fenomenología es regresar a los significados corporizados y experimentados. (Narcizo, 2020)

Este método compone un acercamiento coherente y estricto al análisis de las dimensiones éticas, relacionales y prácticas propias de la pedagogía cotidiana, dificultosamente accesible, a través de los habituales enfoques de investigación.

En esta contribución, se exhibe la potencialidad y aporte particular del método para la indagación educativa y se presentan ciertas nociones metodológicas y actividades básicas para la práctica investigativa. (Fuster, 2019)

La fenomenología se preocupa por la comprensión de los actores sociales y por ello de la realidad subjetiva, comprende los fenómenos a partir del sentido que adquieren las cosas para los actores sociales en el marco de su proyecto del mundo. Para llevar a cabo este ejercicio de indagación se manejaron algunas secuencias y etapas tomadas por Martínez (2012), que permitieron la consecución y aterrizaje de los objetivos planteados:

**Figura 3.**

*Etapas desde la fenomenología*



Fuente elaboración propia

### 3.2.1 Etapa descriptiva

El objetivo en esta etapa fue lograr una descripción del fenómeno de estudio, la cual se encuentra recopilada en los elementos de los pasos 1 y 2 de la ruta metodológica, al articular detalladamente las características y los componentes del fenómeno estudiado, esta etapa facilitó el análisis, interpretación y contextualización, contribuyendo a una comprensión más profunda y significativa de la experiencia fenomenológica, que reflejó la realidad vivida en especial por los agentes involucrados y la situación específica de la institución donde se evidencia los factores que hacen visible los aspectos de mejora en los procesos de comunicación organizacional, para lo cual se tuvo en cuenta:

La observación directa de procedimientos y agentes enfocados en la comunicación organizacional de la institución, teniendo en cuenta los procesos de gestión escolar y de

liderazgo pedagógico, aquí se reunió información a través de la toma de notas, recolección de datos que intervienen y hacen parte de la comunicación interna y externa en la institución.

A través de la entrevista se abordaron los sujetos involucrados en los procesos de comunicación organizacional, con el objetivo de lograr mayor profundidad de la realidad presente en la institución educativa.

Descripción protocolar, a través de un ejercicio de observación se registraron las características más relevantes del fenómeno o realidad presente en la institución educativa del Colegio Cristo Rey enmarcadas en los procesos de comunicación organizacional, teniendo en cuenta las necesidades propias del contexto.

En esta etapa Husserl enfatiza la necesidad de una descripción detallada y precisa de la experiencia fenomenológica como paso fundamental para comprender la estructura esencial de los fenómenos, este espacio se convirtió en una herramienta valiosa para abordar las necesidades presentes en la institución frente a las formas de comunicación, al proporcionar una comprensión clara, precisa y profunda de las experiencias y percepciones de los miembros de la comunidad educativa, esta etapa facilitó la construcción de significados compartidos, la identificación de necesidades y preocupaciones, y las proyecciones que promoverán al cambio, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales y al fortalecimiento de la comunidad educativa en su conjunto.

Al respecto, Martínez (2008) señaló que en esta etapa tiene que quedar reflejada de manera auténtica la realidad vivida por cada uno de los sujetos investigados.

### ***3.2.2 Etapa estructural***

En esta etapa se enmarcaron los pasos 3 y 4 de la ruta metodológica, donde se centró el estudio de las descripciones contenidas en los protocolos; lo que implicó una revisión general del material, su clasificación, identificar problemas, objetivos, integrar la información recopilada a través de las entrevistas y convertirlas en un lenguaje científico.

Esta etapa permitió identificar y comprender las estructuras esenciales de la experiencia tal como son vividas y percibidas por los individuos involucrados, teniendo en cuenta:

**Identificación de patrones comunicativos:** permitió identificar los patrones y estructuras subyacentes en las interacciones comunicativas dentro de la institución educativa. Esto abordó la comprensión de cómo se transmiten y reciben los mensajes, los canales de comunicación utilizados, así como los roles y las dinámicas de poder que influyen en la comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

**Análisis de barreras comunicativas:** en esta fase fue posible identificar las barreras comunicativas que obstaculizan la comunicación efectiva dentro de la institución educativa. Estas barreras incluyen problemas de percepción, malentendidos, falta de claridad en los mensajes, diferencias culturales o generacionales, entre otros aspectos. Al realizar una comprensión de las estructuras subyacentes que contribuyen a estas barreras, es posible diseñar estrategias para superarlas y fortalecer la comunicación en la institución.

**Mejora en la toma de decisiones:** Una comunicación efectiva es crucial para una toma de decisiones informada y consensuada dentro de la institución educativa. La etapa estructural del método fenomenológico proporcionó una comprensión profunda de cómo se desarrollan y se estructuran los procesos de comunicación en la toma de decisiones, lo que permitió identificar

áreas de mejora y promover prácticas comunicativas que faciliten la colaboración y la resolución de problemas de manera eficaz.

Fortalecimiento de la cultura organizacional: Finalmente, la comprensión de las estructuras comunicativas contribuyó a generar los elementos necesarios para el diseño de una propuesta que fortalezca la cultura organizacional en la institución educativa. Al establecer los valores, normas y prácticas comunicativas que configuran la vida organizacional, es posible promover una cultura basada en la transparencia, la confianza y el respeto mutuo, que favorezca el bienestar y el desarrollo integral de todos los miembros de la institución.

Según Fuster (2019) en esta fase, el propósito radica en intentar aprehender el significado esencial de algo. La reflexión fenomenológica es a la vez fácil y difícil. Es fácil debido a que examinar el significado o la esencia de un fenómeno es un proceso ejecutado constantemente en la vida cotidiana. Para Fuster (2019), cuando percibimos a un profesor, no solo observamos un hombre o una mujer. Vemos a un individuo diferente de los demás específicamente en ese aspecto que nos conlleva a hablar de él.

### ***3.2.3 Etapa de discusión de los resultados***

En esta etapa fue de vital importancia vincular los pasos 5, 6 y 7 de la ruta metodológica, ya que constituyó el momento en el que se profundizaron las interpretaciones y significados de los datos recopilados en los instrumentos y técnicas de información. Para (Manen, 2003; Fuster, 2019) este proceso se denomina texto fenomenológico. El objetivo es diseñar una descripción (textual) inspiradora y recordatoria de acciones, conductas, intenciones y experiencias de los individuos tal como las conocemos en el mundo de la vida.

De este modo, fue posible llegar a una mayor integración y a un enriquecimiento del objeto de estudio, es decir los procesos de comunicación organizacional presentes en la institución educativa. Con el fin de facilitar la clarificación de percepciones, la construcción de significados compartidos, la generación de una propuesta concreta y la validación de acciones, que contribuyeron a mejorar la efectividad de la comunicación se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

**Clarificación de percepciones y experiencias:** La discusión de resultados permitió a los miembros de la comunidad educativa del colegio Cristo Rey reflexionar sobre sus propias percepciones y experiencias en cuanto a la comunicación organizacional. Esto facilitó la identificación de las fortalezas y debilidades en este ámbito, así como la comprensión de los factores que influyen en la efectividad de la comunicación.

**Construcción de significados compartidos:** Al discutir los resultados de la investigación, se creó un espacio para que los diferentes actores dentro del colegio Cristo Rey compartieran sus interpretaciones y comprensiones sobre la comunicación organizacional. Esto favoreció la construcción de significados compartidos, es decir, de una visión común sobre Suarez (2006) refiriendo qué aspectos de la comunicación fueron relevantes, qué obstáculos existen y qué metas se desean alcanzar.

**Generación de ideas y propuestas:** La discusión de resultados también sirvió como plataforma para la generación de ideas y propuestas concretas orientadas a fortalecer la comunicación organizacional en el colegio y a partir de ello se elaboró la propuesta estratégica para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el Colegio Cristo Rey. A través del intercambio de perspectivas y la confrontación de opiniones, fue posible identificar estrategias

innovadoras y prácticas que pueden implementarse para mejorar la efectividad de la comunicación dentro de la institución educativa.

Validación y legitimación de acciones: Una vez que se discutió ampliamente sobre los resultados de la investigación desde los instrumentos y técnicas de información aplicados, se plantearon medidas para mejorar la comunicación organizacional, este proceso de discusión sirvió como un mecanismo de validación y legitimación de las acciones propuestas. Al involucrar a diversos miembros de la comunidad educativa desde los grupos focales en este proceso, se aumentó la probabilidad de que las acciones sugeridas fueran consideradas legítimas y además respaldadas por la comunidad en su conjunto, ya que se crearon de acuerdo a las necesidades propias y desde la objetividad de las mismas.

Por su parte Castillo (2020) en su artículo, Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa (p.13) resalta; Los significados vividos no pueden ser capturados sólo a través de un sistema teórico y argumentativo. La experiencia vivida es compleja y requiere no sólo de argumentos, sino también de lenguajes creativos y expresivos (evocativos) que capturen lo primario, lo práctico, lo cognitivo, lo contingente y rutinario, lo racional e irracional, lo conceptual e inceptual, lo sugestivo y lo poético. La metáfora, el mito, la poesía, la etimología, las descripciones experienciales, los textos novelescos, los dichos, los textos fenomenológicos, y por supuesto, también los argumentos, las observaciones científicas, la investigación empírica, y las conclusiones experimentales pueden tener cabida en los estudios fenomenológicos que versan sobre la existencia humana. (Manen, 2019, p. 8)

**3.3 Población y muestra**

La población es el conjunto de individuos, que presentan determinadas características comunes susceptibles a ser observadas y medidas en un contexto y tiempo establecido (Hernández, Fernández y Baptista, 2014); la población en las investigaciones pueden ser observadas, estudiadas y medidas; sin embargo, existen situaciones que es imposible estudiarla en toda su totalidad; por ende, es necesario escoger una parte de la misma para llevar a cabo la indagación, esta parte se denomina muestra; en la presente investigación realizada en el Colegio Cristo Rey de la ciudad de Villavicencio contó con un total entre docentes y directivos de 48 sujetos, de tal manera que, la totalidad de la población, se tomó como muestra; en estos casos se le denomina al conjunto de informantes como población censal.

**Tabla 1**

*Muestra Poblacional: docentes y directivos docentes*

<b>Población Colegio Cristo Rey Docentes- Directivos Docentes</b>			
<b>Sujetos</b>	<b>Tiempo De Servicio</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nivel Académico</b>
17	1 a 2 años	Docentes	Profesional Pregrado
10	3 a 5 años	Docentes	Profesional Pregrado
3	6 a 8 años	Docentes	Profesional Posgrado
10	9 a 15 años	Docentes	Profesional Posgrado
8	+ de 15 años	Directivos Docentes	Profesional Posgrado

De esta población se tomó 6 docentes como muestra de estudio 2 por cada nivel de la institución (Preescolar, primaria y secundaria).

**Tabla 2**

*Muestra Poblacional: familias*

<b>Población Familias, Colegio Cristo Rey</b>	
<b>Familias</b>	<b>Nivel</b>
90	Preescolar
320	Primaria
125	Secundaria

De esta población se toma como muestra las personas que respondieron la encuesta de satisfacción institucional, Encuesta Sistema de Evaluación 360, (encuesta DM Satisfacción Familias) en el Ítem relacionado a comunicación organizacional.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Una vez definido el objeto de la investigación, así como la población y muestra de la misma, es importante hablar de las técnicas y de los instrumentos a través de los cuales se tuvo acceso y se recogieron los datos e información pertinente del estudio, Hurtado (2015) manifiesta que las técnicas son los procedimientos aplicados por el investigador para realizar recolección de los datos. Los instrumentos son la herramienta por medio del cual recoge, filtra y codifica toda la información.

La técnica abordada fueron la observación directa y los grupos focales, los instrumentos aplicados durante el proceso de investigación fueron: las entrevistas semiestructuradas y encuestas adaptadas a las necesidades del estudio del contexto institucional. Es de resaltar que para la aplicación de estos elementos se utilizó un formato denominado consentimiento informado, como una práctica esencial y de carácter ético, asegurando el respeto por los derechos y la autonomía de los participantes, fomentando la confianza, la transparencia y mejoramiento de la calidad de los datos recolectados, contribuyendo significativamente al éxito y la integridad de los estudios realizados. Ver Apéndice A.

### ***3.4.1 Observación directa***

El método fenomenológico se centra en comprender la esencia de las experiencias y percepciones humanas, y la observación directa se convirtió en un elemento valioso para obtener información sobre la comunicación organizacional en el colegio Cristo Rey.

La observación es una técnica utilizada en diversos ámbitos del conocimiento, que implica la recolección sistemática de información sobre un fenómeno o situación determinada mediante la percepción y registro de datos a través de los sentidos. La observación directa como técnica fundamental en la investigación se tomó de acuerdo a Piéron (1986) para la toma de datos destinados a representar lo más fielmente posible lo que ocurre en la realidad. Esta técnica se empleó para abordar y dar respuesta a los objetivos propuestos en la investigación referente al Colegio Cristo Rey, por medio de la recolección de datos, descripción de comportamientos.

Esta práctica se consideró como una técnica invaluable para recoger información sobre los factores que afectan la comunicación organizacional en el colegio Cristo Rey. Proporcionó una comprensión auténtica y contextualizada de las interacciones comunicativas en tiempo real,

validando la información, identificando patrones y tendencias, y garantizando la inclusión de múltiples perspectivas a nivel de la comunidad educativa. su importancia radicó en los siguientes aspectos:

Información en tiempo real, permitió ahondar en el contexto cotidiano del Colegio Cristo Rey, capturando la comunicación tal como ocurre en el momento presente.

Esto proporcionó una comprensión auténtica y sin filtros de cómo se desarrollan las interacciones comunicativas entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Contextualización de la información: Al estar presentes físicamente en el entorno del colegio, permitió contextualizar la información recopilada. Se pudo observar no solo lo que se dice, sino también el ambiente físico, las expresiones no verbales, la dinámica de grupo y otros factores y procesos internos que influyen en la comunicación organizacional.

Para este procedimiento se llevó a cabo un protocolo que describe los pasos necesarios para aplicar de manera efectiva la técnica de observación directa, utilizando un formato estructurado, que permitió recopilar toda la información necesaria para analizar los mecanismos de comunicación organizacional dentro de la institución:

Preparación, se detallaron los objetivos, el entorno y las condiciones para llevar a cabo la observación

Contexto de la Observación: Descripción del entorno

Plan de observación: Método

Herramientas de observación

Lista de verificación de mecanismos de comunicación

Registro de observación: Barreras y facilitadores de la comunicación

Recomendaciones. Ver Apéndice B.

### ***3.4.2 Grupos focales***

Los grupos focales, se fundamentan en la epistemología cualitativa, y por ello, es conveniente marcar algunas diferencias entre el enfoque cualitativo. técnica que privilegia el habla, y cuyo interés consiste en captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo. Los grupos focales se llevan a cabo en el marco de protocolos de investigación e incluyen una temática específica, preguntas de investigación planteadas, objetivos claros, justificación y lineamientos.

De acuerdo al objetivo, se determina la guía de entrevista y la logística para su consecución (elección de los participantes, programación de las sesiones, estrategias para acercarse a ellos e invitarlos, etc.). Según Escobar y Bonilla (2017), permite obtener datos con un nivel de profundidad al que no se puede acceder desde otras técnicas o metodologías.

Este procedimiento permitió identificar algunas necesidades importantes del entorno institucional, esta se aplicó con el fin de analizar los procesos de comunicación organizacional a través del diálogo con la comunidad educativa. Se seleccionó un grupo de 6 docentes, 2 por cada nivel independiente de su antigüedad, (preescolar, primaria y secundaria) para explorar aspectos generales relacionados principalmente con la comunicación organizacional, la identidad cultural y algunos elementos conceptuales que integran la gestión escolar, a través de la interacción discursiva y la contrastación de las opiniones generadas.

Con la población muestra, se recolectó información identificando en su totalidad que los diferentes elementos o canales empleados en la comunicación interna entre directivos hacia docentes, no generan asertividad en sus procesos institucionales, ya que no hay un único canal sino varios donde la información puede variar generando confusión entre las diferentes personas, además de las órdenes contrariadas de los directivos.

En la comunicación externa el Colegio Cristo Rey, emplea varios canales entre ellos dos plataformas. Runachay y Sistema Uno, que apoyan la labor docente pero que no son confiables en la revisión de parte de los padres, generando desorden en la revisión. Además, cuenta con una página Web que desde la identificación del problema no se encuentra actualizada.

Para este procedimiento se llevó a cabo un protocolo que describe los pasos necesarios para aplicar de manera efectiva la técnica de grupo focal, utilizando un formato estructurado, que permitió recopilar toda la información necesaria para analizar los mecanismos de comunicación organizacional dentro de la institución:

Objetivos del Grupo Focal: General y específicos

Selección de Participantes: Perfil y número de participantes

Guía de Discusión del Grupo Focal: Introducción, preguntas de apertura, de desarrollo y de cierre

Logística y Preparación: Materiales

Conducción del Grupo Focal: introducción y desarrollo de la sesión

Registro y Documentación: notas, grabaciones

Análisis de Datos: Transcripción, codificación e identificación de patrones

Informe de Resultados: canales de comunicación, barreras, sugerencias de mejora. Ver Apéndice C.

### ***3.4.3 Entrevista semiestructura***

La entrevista semiestructurada, es un instrumento de recolección de información y herramienta estratégica para la investigación cualitativa, para Suárez (2006), la entrevista es un instrumento de investigación que se sustenta en la técnica de registro de datos, desde la

perspectiva comunicacional. Por su parte, García (1986, p. 124), señala que la encuesta es “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”.

La entrevista estructurada permitió la recolección de información de acuerdo con el objetivo de estudio, a través de preguntas que fueron diseñadas para explorar los efectos del liderazgo sobre la gestión escolar enfocados a procesos de comunicación organizacional en el Colegio Cristo Rey.

Se tomó de muestra a padres de familia y docentes para identificar la eficiencia y asertividad de la comunicación organizacional evidenciando que, aunque hay un liderazgo marcado en cada una de sus dependencias, pero al no haber un departamento de comunicaciones estos mensajes no son proyectados ante la comunidad de manera pertinente y oportuna. Esta entrevista se elaboró en formato digital obteniendo los resultados en tiempo real. Este instrumento permitió planificar el objetivo de la propuesta institucional. Ver Apéndice D.

#### ***3.4.4 Encuesta***

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Se puede definir la encuesta, siguiendo a García (2008), como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características».

Para Sierra (1994), la observación por encuesta, que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado.

Para este ejercicio de recolección de información se aplicó una encuesta estandarizada para conocer la opinión de las familias respecto a diversos aspectos del colegio, en especial lo relacionado a procesos de comunicación, esta encuesta hace parte del sistema de evaluación 360, para el análisis de los principales indicadores de interés para la dirección escolar de satisfacción, *Datamind* es un módulo de Habilmind centrado en conocer la Calidad del Centro Educativo, lo que permitió recolectar información respecto a los procesos de comunicación organizacional enmarcados desde la gestión escolar, el liderazgo pedagógico, articulados en el proyecto educativo institucional y que sin duda iluminaron la propuesta pedagógica hacia el fortalecimiento de la comunicación tanto interna como externa.

El objetivo de la encuesta fue identificar las características y particularidades del proceso en mención presente en la institución educativa, con el fin de lograr una gestión más efectiva y oportuna del proyecto educativo. Los participantes mencionan que hay diversificación de canales de comunicación que no evidencian un proceso organizativo, la escasa y desactualizada información de la página web.

## Capítulo IV

### 4. Resultados y análisis

De acuerdo a la ruta metodológica se presentan los resultados y análisis de las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, que permiten dar respuesta al problema y objetivos propuestos que se obtuvieron en cuenta para la elaboración de la propuesta; a continuación, se presentan los resultados y análisis de la observación directa, grupos focales, entrevista estructurada y encuesta aplicados en el colegio Cristo Rey, con el consentimiento informado por parte de las personas participantes en el trabajo de investigación.

La aplicación del método fenomenológico permitió generar un proceso de indagación orientado hacia la consolidación de metas que fortalezcan el proyecto educativo, donde se destacaron algunos aspectos fundamentales encontrados:

***Profundización en la comprensión de las experiencias individuales:*** las encuestas y entrevistas permitió a la comunidad expresar sus experiencias, percepciones y emociones de manera detallada. Esto enriqueció la comprensión de los fenómenos relacionados con la comunicación organizacional, ya que se pudo captar matices y aspectos subjetivos que no serían evidentes mediante otros métodos, además de ser visible la percepción de los participantes. Estévez et al. (2006), argumenta la importancia de la entrevista, de la manera siguiente: “En oportunidades el investigador requiere de datos sobre el objeto de estudio que, a través de la observación, son imposibles de obtener, ya que responden a ideas, sentimientos, opiniones, valores, todos de carácter subjetivo” (p. 268).

***Identificación de necesidades y áreas de mejora específicas:*** A través de estos elementos, fue posible identificar con precisión las necesidades y áreas de mejora en la

comunicación organizacional del colegio, señalando problemas concretos, como la falta de canales de comunicación efectivos, la ausencia de retroalimentación adecuada o las barreras en la comunicación tanto interna como externa. Una de las premisas de mejora fue utilizar los datos de recolección de información completos y relevantes que permitieron hacer las interpretaciones y generar recomendaciones proyectadas en la propuesta estratégica, para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el Colegio Cristo Rey.

***Obtención de múltiples perspectivas:*** estos instrumentos permitieron recopilar datos de una variedad de actores dentro del colegio, incluyendo directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia. Al integrar diferentes perspectivas, se obtuvo una visión más completa y equilibrada de los desafíos y oportunidades en materia de comunicación organizacional.

***Validación y triangulación de datos:*** permitió validar y triangular los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos y técnicas de recolección de información, esto dio como resultado que la información recopilada pueda ser corroborada a través de diferentes fuentes y métodos, lo que aumentó la veracidad de los hallazgos.

***Fundamentación de estrategias de mejora:*** los resultados y análisis derivados de las encuestas y entrevistas proporcionaron una base sólida para la consolidación de una propuesta para el fortalecimiento de la comunicación organizacional y liderazgo pedagógico, enmarcado desde la gestión directiva del colegio Cristo Rey.

**4.1 Observación directa**

A través de este ejercicio se logró un acercamiento con las necesidades propias del contexto, teniendo en cuenta la participación activa de algunos miembros de la comunidad educativa, al describir y argumentar a favor de un proceso que permitió identificar situaciones cotidianas que pueden favorecer o generar ruptura en la comunicación tanto interna como externa. El acceso privilegiado a la realidad organizacional brindó un acceso a la vida cotidiana del colegio Cristo Rey, al hacer parte de las actividades y rutinas diarias, captando de manera más auténtica y profunda cómo se desarrollan las interacciones comunicativas.

Contextualizar la información al estar inmerso en el entorno, garantizó comprender algunas estructuras y dinámicas que hacen parte importante de algunos protocolos o procedimientos. Generar empatía y confianza permitió establecer relaciones más estrechas, facilitar la obtención de información honesta y detallada, ofreciendo flexibilidad y adaptabilidad para explorar diferentes elementos, profundizando en áreas específicas de interés y pistas inesperadas que llevaron a importantes hallazgos. A continuación, se resaltan aspectos relevantes obtenidos con la técnica de recolección de datos:

**Tabla 3**

*Mecanismos de comunicación estudiantes*

<b>Estudiantes</b>		
<b>No</b>	<b>Mecanismos de Comunicación</b>	<b>Hallazgos</b>
1	Dirección de grupo	Se realiza una vez a la semana
2	Formación general	Se realiza el primer día de cada semana
3	Agenda Escolar	Información con las actividades y compromisos diarios
4	Sonido ambiente	Información diaria, indicaciones generales, manejo de rutinas

<b>Estudiantes</b>		
<b>5</b>	Consejo Estudiantil	Espacio de participación de los representantes de cada grado
<b>6</b>	Cronograma Mensual	Programación de actividades del mes
<b>7</b>	Plataforma Unoi	Asignación de actividades escolares

**Tabla 4**

*Mecanismos de comunicación docentes*

<b>Docentes</b>		
<b>No</b>	<b>Mecanismos de Comunicación</b>	<b>Hallazgos</b>
<b>1</b>	Cronograma Institucional	Actividades programadas del año escolar
<b>2</b>	Reunión Matutina	Se realiza al iniciar la jornada laboral, 6:20 a.m.
<b>3</b>	Reuniones periódicas	Todos los martes reunión de docentes
<b>4</b>	Correo Institucional	Comunicación general
<b>5</b>	Plataforma Runachay	Comunicados desde las diferentes gestiones o dependencias
<b>6</b>	Grupo de WhatsApp	Información informal diaria, recordatorios
<b>7</b>	Redes Sociales	Publicaciones importantes y practicas pedagógicas

**Tabla 5**

*Mecanismos de comunicación padres de familia*

<b>Padres de Familia</b>		
<b>N°</b>	<b>Mecanismos de Comunicación</b>	<b>Hallazgos</b>
<b>1</b>	Asamblea de Padres	Al iniciar el año escolar y una por periodo académico
<b>2</b>	Consejo de Padres	Espacio de participación para padres
<b>3</b>	Plataforma Runachay	Comunicados, circulares, recordatorios, citaciones, invitaciones,
<b>4</b>	Agenda Escolar	Compromisos del día y recordatorios
<b>5</b>	Grupo de WhatsApp	Recordatorios, invitaciones, publicidad
<b>6</b>	Correo electrónico	Comunicados, circulares, recordatorios, citaciones, invitaciones,
<b>7</b>	Cronograma Mensual	Programación de actividades al mes
<b>8</b>	Redes sociales	Publicaciones importantes y practicas pedagógicas

---

**Padres de Familia**

---

<b>9</b>	Página Web	Información general del colegio, portal de pagos
<b>10</b>	Plataforma Unoi	Información académica y de familia

---

**4.2 Grupos focales**

A partir de esta técnica de recolección de datos se involucró la interacción algunos miembros de la comunidad educativa, con el fin de explorar sus percepciones, experiencias y opiniones sobre procesos de comunicación y liderazgo pedagógico. A continuación, se describe el proceso llevado a cabo desde los componentes anteriormente mencionados:

Mediante un informe se redactó los hallazgos del grupo focal, destacando los principales temas y recomendaciones para favorecer la comunicación organizacional y el liderazgo pedagógico en el colegio Cristo Rey. Además, desde un ejercicio de retroalimentación se compartieron los resultados, esto no solo validó los hallazgos, sino que también involucró a los participantes en el proceso de mejora continua. Este ejercicio partió desde el planteamiento de preguntas y cuestionamientos en las relaciones con el entorno, el equipo de trabajo y la motivación.

**Tabla 6**

*Comunicación*

<b>Comunicación</b>	
<b>1</b>	¿Cómo describe la comunicación en el Colegio Cristo Rey?
<b>2</b>	¿Cuáles son los principales canales y mecanismos de comunicación que utilizas para recibir información?
<b>3</b>	¿Qué tan efectivos encuentras estos canales de comunicación? ¿Por qué?
<b>4</b>	¿Como considera que es la receptividad de los mecanismos de comunicación?
<b>5</b>	¿La comunicación contribuye a crear un clima organizacional de confianza, brindando información oportuna, evitando rumor, manipulación y distorsión del mensaje?

**Tabla 7**

*Gestión del liderazgo*

<b>Gestión del Liderazgo</b>	
<b>1</b>	¿Se recibe motivación por parte del equipo directivo?
<b>2</b>	¿Se favorece por parte de la dirección del colegio, la cohesión e integración de los docentes?
<b>3</b>	¿Cuál es la valoración general del equipo directivo?
<b>4</b>	¿Qué es lo que más valoras del equipo directivo?
<b>5</b>	¿Qué es lo que mejorarías del equipo directivo?

Cuando existen demasiados canales de comunicación y no existe una ruta clara, surgen dificultades y desafíos, los cuales fueron evidenciados:

**Confusión y desinformación:** con múltiples canales de comunicación en la institución, los mensajes se pierden, se malinterpretan y en ocasiones son ignorados tanto por los docentes o padres de familia, hasta el punto de generar rupturas en la información.

**Falta de cohesión y colaboración:** la falta de una ruta clara en la institución dificulta la colaboración entre diferentes áreas de gestión. Esto afecta negativamente la cohesión del equipo y la capacidad de trabajar juntos hacia objetivos comunes.

**Retrasos en la toma de decisiones:** con la comunicación fragmentada y desorganizada, siempre se toman decisiones a última hora, debido a la falta de planeación asignación de funciones.

**Desmotivación del personal:** en ocasiones los docentes se sienten frustrados por la falta de comunicación efectiva, los cambios de última hora en las actividades programadas, y la dualidad de liderazgo en las diferentes gestiones, afectando negativamente el clima laboral y la motivación del personal.

**Figura 4**

*Resultados entrevista semiestructurada*

COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO				
Maestría en Gestión y Evaluación Educativa IV Semestre				
OBJETIVO: Conocer el impacto que tiene la comunicación en los diferentes procesos y gestiones de liderazgo pedagógico en el Colegio Cristo Rey.				
1. ¿Considera usted, que el Colegio Cristo Rey presenta procesos claros y confiables en la comunicación que se socializa con la comunidad educativa? Justifique su respuesta.	2. ¿La comunicación enviada a través de los diferentes medios institucionales garantizan una óptima comunicación? Justifique su respuesta.	3. ¿Las buenas prácticas educativas de la institución son socializadas y dadas a conocer a la comunidad educativa? Justifique su respuesta.	4. ¿Los comunicados y circulares enviadas son de conocimiento para toda la comunidad educativa, demostrando la participación de todos los entes educativos? Justifique su respuesta.	5. ¿La plataforma institucional permite dar respuesta a los diferentes mensajes enviados por la comunidad educativa, demostrando importancia en la trazabilidad del proceso comunicativo? Justifique su respuesta.
Si, porque son muy eficientes	Si, son claros y consisos	Si, siempre están atentos a cualquier inquietud.	Si	Si, es muy buena la plataforma, qué permite al estudiante desarrollar y entender con facilidad.
Si, porque se informa de manera pertinente los procesos que se llevan con los estudiantes	Si, dado que se emplean diferentes canales de comunicacion de manera clara.	Si, a traves de los canales de informacion	Si, enviando a toda la comunidad educativa la informacion necesaria.	Si, permite una respuesta a todos los comunicados.
Si, todo requiere una planeación y seguimiento propios de un proceso riguroso. Además, se evidencian las conclusiones y los resultados de dichos procesos.	Si, a toda la comunidad académica se informa sobre cualquier actividad o evento que se vaya a realizar para garantizar la mayor participación.	Si, han sido notables los espacios en los cuales el colegio organiza eventos para mostrar la evolución en sus procesos académicos y convivenciales.	Si, se tienen diferentes plataformas y acceso desde varias redes sociales pero dar conocimiento a la comunidad sobre los procesos que se llevan a cabo en el colegio y evidenciar el trabajo continuo con los estudiantes.	Si, es fácil de usar, brinda bastante información y muy detallada sobre el colegio, los estudiantes, los docentes, entre otras cosas.
Considero que si ya que la comunicacion se hace de manera continua y permanente	Si ya que son de fácil acceso	Si, en en momento oportuno	Si, ya que se evidencia en la participación activa de los padres y estudiantes en las diferentes actividades.	Si, siempre.

6. ¿Los procesos comunicativos reflejan el liderazgo pedagógico de la organización educativa en la confiabilidad y pertinencia de sus mensajes? Justifique su respuesta	7. ¿La institución educativa hace partícipes a la comunidad en la construcción de buenas prácticas educativas en diferentes espacios institucionales (reuniones, talleres entre otros)? Justifique su respuesta.	8. ¿El Colegio Cristo Rey da a conocer con tiempo las actividades a realizar en pro de la organización institucional y la participación asertiva de la comunidad educativa? Justifique su respuesta.	9. ¿Cree usted, que las comunicaciones enviadas por los diferentes departamentos de la institución cumplen con un fin formativo que apoyan el fortalecimiento de las dinámicas familiares? Justifique su respuesta.
Si	Si	Si, da a conocer las actividades con suficiente tiempo, tanto por correo y la plataforma	Si
Si	Si, a través de talleres, foros, y otros espacio para adquirir y actualizar conocimiento	Si	Si, cada docente y administrativo cumple con la función de informar los diferentes procesos de los
Si, son partícipes todos en la comunidad académica, por lo cual se maneja el respeto y la cordialidad para mantener una comunicación amena y activa.	Si, han sido varios eventos durante el año en los cuales los pdres de familia, estudiantes y docentes se pueden capacitar, conocer sobre sus proyectos, los procesos de los niños, mejoras para el hogar y varias actividades más.	Si, incluso se tiene en cuenta los posibles horarios de los padres de familia para organizar estas actividades en los momentos idóneos para asegurar la participación de todos.	Si
Si	Si, en todo momento	Si, y mucho más cuando son actividades que exijan la participación de los padres	Si, porque se evidencia que cumplen con esta finalidad

**Nota.** enlace de la entrevista semiestructurada:

[https://docs.google.com/forms/d/1NMTcvMeo2\\_ueAyHMKdpEff46m3ToWMhO-jVu7bE2dbo/prefill](https://docs.google.com/forms/d/1NMTcvMeo2_ueAyHMKdpEff46m3ToWMhO-jVu7bE2dbo/prefill)

Esta entrevista fue elaborada en formulario de Google y enviada por enlace, constó de 9 preguntas dirigidas a conocer el impacto que tiene la comunicación en los diferentes procesos y gestión del liderazgo pedagógico del Colegio Cristo Rey, donde en cada una de las preguntas estuvo orientada apoyar y dar respuesta al problema y objetivo general de estudio planteado.

La entrevista semiestructurada, permitió evidenciar que aunque los padres de familia, docentes y estudiantes confían en el proceso de liderazgo pedagógico del Colegio Cristo Rey, es pertinente potencializar desde óptimas prácticas de comunicación la gestión y cultura comunicativa, la cual se verá reflejada en la optimización de los recursos, fortalecer la comunicación horizontal de manera interna y externa desde la aplicación de la Propuesta Estratégica para el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo pedagógico en la Gestión Directiva del Colegio Cristo Rey.

### 4.3 Encuestas dataMind

#### 4.3.1 Sistema de evaluación 360

Ficha Técnica:

Autores: Expertos de la educación y equipo de Habilmind

Duración: 10 - 15 minutos

Aplicación: Autoevaluación individual. Administración online.

<https://cristoreyvillavicencio2023.habil.tv/co/encuestas/admin/encuestagestion>

Corrección y elaboración de informes: automáticos por la plataforma con opción de agregado y filtrado.

**Figura 5**

*Resultados encuesta satisfacción familias*



A continuación, se relaciona los aspectos de mejora mencionados por los padres de familia arrojados en la encuesta:

Que el manejo de la agenda escolar se unifique en la plataforma o en Runachay.

Se recomienda manejar un solo canal de comunicación, ya sea en RunaChay, WhatsApp, la agenda, ya que en ocasiones se puede perder parte de la información.

Se evidencian muchas plataformas o canales para el manejo de la información: Runachay, sistema uno, correo institucional, WhatsApp y además la agenda escolar, generando confusión, es importante depurar y dejar un solo medio.

Exceso de comunicaciones sin sentido, que terminan por fatigar a los padres. Para los niños es confuso el uso de tantos canales.

La web del colegio es poco informativa, no se usa como canal de comunicación, no está actualizada permanentemente.

Las plataformas Runachay y Santillana no son manejadas efectivamente, por un lado se generan correos y mensajes de poca relevancia, es importante asignar una para tareas de estudiantes, otras para comunicación sólo con padres de familia.

## Capítulo V

### 5. Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo pedagógico en la gestión directiva del Colegio Cristo Rey

Figura 6

*Gestión directiva y liderazgo pedagógico*



#### 5.1 Introducción

La comunicación organizacional en el contexto escolar desempeña un papel crítico al establecer una estructura eficiente y fomentar la cohesión entre los diversos miembros de la comunidad educativa. Según Castro (2014), la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. La transmisión clara de

información entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia propicia la toma de decisiones informada y cultiva un entorno colaborativo.

Cuando las líneas de comunicación son efectivas, se reducen los ruidos y problemas con los canales de información y se fomenta un sentimiento de pertenencia, fortaleciendo así la identidad institucional.

Además, una comunicación organizacional eficiente facilita la alineación de metas y objetivos dentro de la institución. Cuando todos los miembros comprenden la visión y misión del proyecto educativo, es más probable que colaboren para lograr objetivos comunes.

Esto no solo beneficia la gestión interna, sino que también impacta positivamente en el aprendizaje de los estudiantes, creando un entorno educativo más unido y orientado al desarrollo integral.

Por otro lado, el liderazgo pedagógico desempeña un papel crucial en la gestión escolar. Un líder pedagógico efectivo no solo administra la institución, sino que también orienta y motiva a toda una comunidad para alcanzar los objetivos educativos. Este tipo de liderazgo se fundamenta en promover la innovación, fomentar prácticas pedagógicas efectivas y atender las necesidades individuales de los estudiantes y por ende la comunicación asertiva.

El liderazgo según Sánchez (1997) debe ser “inspirador” que auspicie la participación y acepte el disenso que proponga proyectos desafiantes y estimule el talento.

La comunicación organizacional y el liderazgo pedagógico son fundamentales en el contexto escolar. Una comunicación efectiva crea un entorno de trabajo colaborativo, mientras que un liderazgo pedagógico sólido impulsa el crecimiento y calidad del servicio.

Ambos elementos están interconectados y se refuerzan mutuamente, siendo esenciales para el éxito integral de una institución educativa.

## **5.2 Objetivos de la propuesta**

### ***5.2.1 Objetivo general***

Fortalecer desde la gestión directiva, una estrategia organizacional que consolide un proceso de comunicación asertivo y confiable, que aproveche las herramientas tecnológicas disponibles y el manejo del liderazgo pedagógico, para favorecer la interacción de la comunidad educativa del Colegio Cristo Rey.

### ***5.2.2 Objetivos específicos***

Establecer las bases de una cultura organizacional, que permita desde la gestión directiva y el liderazgo pedagógico la participación activa de la comunidad educativa, a través de un proceso formal de comunicación.

Diseñar una estrategia de comunicación que consolide una nueva cultura organizacional y de liderazgo pedagógico en la gestión directiva.

Establecer una ruta de comunicación efectiva a través de un procedimiento confiable, aprovechando las herramientas tecnológicas disponibles en el colegio Cristo Rey.

## **5.3 Justificación**

En el colegio Cristo Rey se hace necesario, la implementación de una cultura de comunicación organizacional, guiada por una dirección sólida y un liderazgo pedagógico

efectivo. Esta propuesta se justifica en virtud de los beneficios multifacéticos que una comunicación transparente, clara y participativa puede aportar a la comunidad educativa.

Una comunicación eficiente desde la gestión directiva y el liderazgo pedagógico es esencial para garantizar que todos los miembros de la institución comprendan de manera clara y unificada los objetivos y metas institucionales. Esta alineación estratégica crea un sentido de propósito compartido, orientando a todos hacia el logro de metas comunes.

En este sentido es importante resaltar los beneficios que marcan el desarrollo de una estrategia de comunicación, que tenga en cuenta la gestión directiva y el liderazgo pedagógico, tales como:

La apertura en la comunicación crea un entorno propicio para la participación activa y la colaboración entre docentes, personal administrativo, estudiantes, padres y la comunidad en general.

Una cultura de comunicación abierta impacta directamente en el clima organizacional. La transparencia en la información y decisiones genera confianza, nutriendo un entorno positivo que influye positivamente en la moral y el bienestar general de la comunidad educativa.

La comunicación efectiva desde la dirección facilita la óptima asignación de recursos al informar sobre decisiones estratégicas, cambios en políticas y prioridades.

La comunicación abierta y efectiva es esencial para la gestión constructiva de conflictos. Un liderazgo pedagógico y directivo que fomente el diálogo y la resolución de problemas de manera colaborativa contribuye significativamente a la prevención y resolución de conflictos, manteniendo un ambiente armonioso.

La dirección y el liderazgo pedagógico pueden utilizar la comunicación como una herramienta para informar sobre oportunidades de desarrollo profesional, compartir mejores prácticas y fomentar un ambiente de aprendizaje continuo entre el personal docente.

La comunicación eficiente desde la dirección y el liderazgo pedagógico facilita la adaptación rápida y eficaz a cambios, ya sean curriculares, tecnológicos o administrativos.

Para concluir, esta propuesta de comunicación organizacional para el Colegio Cristo Rey, centrada en la gestión directiva y el liderazgo pedagógico, busca no solo informar, sino también transformar la dinámica educativa, promoviendo un ambiente de aprendizaje colaborativo, participativo y enfocado en el logro de los objetivos educativos y formativos.

#### **5.4 Plan de acción**

Esta propuesta estratégica busca que la comunicación organizacional en el Colegio Cristo Rey sea efectiva y crucial, ya que permitirá impactar de manera positiva en la relación entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa, sin duda guiada por un proceso organizado desde la gestión directiva y respaldada por un liderazgo pedagógico efectivo.

Así, para Fernández (2009), la comunicación ocurre dentro de una cultura organizacional; constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización; puede ser formal o informal. Lo anterior fundamenta que la comunicación es el proceso social más importante, lo que hace necesario resaltar algunas características que enmarcaran esta construcción para el establecimiento de una cultura organizacional:

***Fortalecimiento de la Comunidad Educativa:*** esta propuesta de comunicación sólida fortalecerá los lazos dentro de la comunidad educativa al fomentar una conexión más estrecha entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo.

***Transparencia y Confianza:*** la transparencia en la comunicación construye confianza. Esta propuesta bien estructurada desde la gestión directiva asegurará que la información sea compartida de manera clara y oportuna, evitando rupturas en el proceso.

***Alineación con Objetivos Pedagógicos:*** la comunicación organizacional estará alineada con los objetivos del proyecto Educativo. Un liderazgo pedagógico sólido garantizará que la comunicación refleje y refuerce la misión y visión de la institución.

***Motivación y Compromiso del Personal:*** esta propuesta de comunicación organizacional bien diseñada motivará al personal docente y administrativo al proporcionar una visión clara, reconocimiento de logros y oportunidades de desarrollo profesional.

***Participación Activa de los Padres:*** una comunicación efectiva involucrará a los padres en el proceso educativo de sus hijos. Un liderazgo pedagógico empático y comunicativo fomentará la colaboración entre el colegio y los padres, creando un entorno educativo más completo.

***Innovación y Mejora Continua:*** la comunicación efectiva será un catalizador para la innovación y la mejora continua. Una gestión directiva proactiva, respaldada por un liderazgo pedagógico, fomentará la retroalimentación constructiva y la implementación de nuevas ideas.

***Imagen Institucional Positiva:*** una comunicación coherente y positiva contribuirá a una imagen institucional fuerte y favorable. Esto puede atraer a nuevos estudiantes, talento docente y el apoyo de la comunidad en general.

***Desarrollo de una Cultura Organizacional Saludable:*** la comunicación organizacional contribuirá a la formación de una cultura organizacional saludable. Un liderazgo pedagógico centrado en valores promoverá una cultura que prioriza el aprendizaje, la colaboración y el bienestar de todos los miembros de la comunidad.

Según Denison (1989, p. 02) la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización.

***Sostenibilidad a Largo Plazo:*** esta propuesta de comunicación bien estructurada y un liderazgo pedagógico sólido establecerán bases sólidas para la sostenibilidad a largo plazo de la institución educativa, asegurando su relevancia y éxito continuo.

Por otro lado, se resalta 3 componentes indispensables que permitirán la consolidación de la propuesta, enmarcado desde la gestión directiva como un proceso sistémico e integral.

#### ***5.4.1 Componente organizacional***

El componente organizacional de la comunicación en el colegio Cristo Rey será esencial para establecer un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo. Proporcionará la estructura necesaria para el funcionamiento eficiente de la institución, promoverá la transparencia y la colaboración, y contribuirá a una cultura institucional positiva y resiliente. Autores como: Chiavenato (1989) quien afirma que la Cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Por otro lado, este componente será esencial para establecer un marco que facilite la coordinación, la colaboración y el logro de los objetivos educativos. Este componente no solo

implica la implementación de estructuras y procesos, sino también la promoción de una cultura organizacional positiva y la adaptabilidad a las cambiantes dinámicas educativas. Dentro de este espacio se establecerá protocolos y procedimientos para la gestión de la información.

Esto puede incluir pautas para la comunicación en situaciones de emergencia, la implementación de cambios curriculares, la resolución de conflictos y otros aspectos que requieren un enfoque organizado y estructurado.

A continuación, se establece una ruta clara para direccionar el proceso de comunicación organizacional desde la gestión directiva del colegio Cristo Rey:

**Figura 7**

*Comunicación organizacional*



***Análisis de la situación:*** se realizará una evaluación del estado actual de la comunicación organizacional en la institución educativa, identificando las fortalezas y debilidades en los procesos de comunicación existentes. De igual forma se analizará las necesidades y expectativas de los diferentes miembros de la institución, incluyendo docentes, estudiantes, padres y personal administrativo.

***Establecimiento de objetivos:*** se definirán objetivos claros y medibles para mejorar la comunicación organizacional, considerando metas a corto, mediano y largo plazo. Alinear los objetivos de comunicación con los objetivos institucionales más amplios.

***Desarrollo de estrategias:*** diseñar un plan estratégico de comunicación que aborde las áreas de mejora identificadas, seleccionando canales de comunicación efectivos, considerando tecnologías de la información, reuniones presenciales, boletines, redes sociales, entre otros; creando protocolos para la gestión de la información y la respuesta a situaciones de crisis.

***Implementación:*** poner en marcha las estrategias de comunicación que fueron planificadas, garantizando que todo el personal esté capacitado en las nuevas prácticas de comunicación. Introducir gradualmente las mejoras, evaluando su impacto y realizando ajustes según sea necesario.

***Involucramiento de la comunidad educativa:*** es importante fomentar la participación activa de los diferentes actores educativos, estableciendo canales específicos para la retroalimentación y sugerencias. Se crearán espacios para la colaboración y el intercambio de ideas.

***Evaluación y monitoreo continuo:*** se establecerán indicadores clave de rendimiento para evaluar la efectividad de las estrategias. De igual forma se realizarán evaluaciones periódicas para medir el progreso hacia los objetivos establecidos. Por otra parte, se monitoreará

activamente la retroalimentación de los actores involucrados y se ajustaran las estrategias según sea necesario.

***Adaptabilidad y flexibilidad:*** se mantendrá abierto a ajustar el plan de comunicación según las necesidades cambiantes de la comunidad educativa. Ser flexible en la implementación de nuevas tecnologías y enfoques a medida que evolucionan las tendencias de comunicación.

***Celebración de éxitos y reconocimiento:*** se reconocerán y celebran los logros alcanzados en el proceso de mejora de la comunicación. Destacar casos de éxito y buenas prácticas para motivar al personal y fortalecer la cultura de comunicación positiva.

Siguiendo esta ruta, la gestión directiva puede liderar un proceso efectivo de comunicación organizacional en el colegio Cristo Rey, mejorando la colaboración, la transparencia y el compromiso dentro de la comunidad educativa.

#### ***5.4.2 Componente comunicacional***

Este componente es de gran relevancia, dentro de la cultura organizacional del colegio Cristo Rey, será esencial para construir relaciones sólidas, promover el aprendizaje y la colaboración, y cultivar un ambiente que impulse el desarrollo integral de todos los involucrados en el proceso educativo. La importancia de este componente radicará en su capacidad para construir puentes entre todos los miembros de la institución, generando un sentido de pertenencia y colaboración que fortalezca la calidad educativa.

Para Andrade (2002), la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan

informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte este componente facilitará el ejercicio de un liderazgo efectivo al proporcionar canales para la dirección y el empoderamiento. El líder pedagógico podrá influir en la cultura y el rendimiento de la institución a través de una comunicación organizativa sólida. A continuación, se relaciona un procedimiento que estructurará un protocolo organizado de comunicación en el colegio Cristo Rey, este se encontrará direccionado por un departamento de comunicaciones, alineado desde la gestión directiva:

Este paso a paso proporciona un marco sólido para la creación e implementación de un protocolo de comunicación organizacional en el Colegio Cristo Rey, asegurando una comunicación efectiva y alineada con los objetivos institucionales.

**Tabla 8.**

*Componente de comunicación*

<b>Componente de comunicación</b>	
Propósito:	Establecer pautas claras y efectivas para la comunicación en el colegio Cristo Rey, facilitando la transmisión de información entre la dirección, docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo.
<b>Ítem</b>	<b>Acción</b>
Canales de Comunicación:	Se identificarán y utilizarán varios canales de comunicación, tales como correo electrónico, reuniones regulares, boletines informativos, plataforma educativa Runa chay y redes sociales, para garantizar una cobertura completa y una diversidad de opciones para recibir información.

<b>Componente de comunicación</b>	
Comunicados Oficiales:	La gestión directiva emitirá comunicados oficiales para informar sobre decisiones importantes, cambios en políticas, eventos y otros asuntos relevantes. Estos comunicados se distribuirán a través de canales establecidos y se destacarán para asegurar una visibilidad adecuada.
Reuniones Periódicas:	Se programarán reuniones periódicas entre la gestión directiva y el personal educativo para discutir asuntos relevantes, compartir actualizaciones y fomentar la participación activa en la toma de decisiones.
Blog comunicaciones	A través de la página web de la institución: <a href="http://www.cristoreyvillavicencio.edu.co">www.cristoreyvillavicencio.edu.co</a> se implementará blog de comunicaciones accesible para padres y estudiantes, que contenga información relevante, como horarios, eventos, actividades extracurriculares, resultados académicos, comunicados oficiales y algunos temas de interés.
Encuestas y Retroalimentación:	Se realizarán encuestas periódicas para recopilar la retroalimentación de padres, estudiantes y personal educativo. La información obtenida se utilizará para evaluar la efectividad de la comunicación y realizar ajustes según sea necesario.
Eventos y Celebraciones:	Se organizarán eventos y celebraciones para reconocer logros, destacar el trabajo excepcional de estudiantes y personal, y fomentar un sentido de comunidad. La información sobre estos eventos se comunicará con anticipación y de manera efectiva. Desarrollo de un calendario de actividades.
Formación en Comunicación:	El personal de la institución recibirá formación en habilidades de comunicación efectiva. Esto incluirá la redacción de mensajes claros, la escucha activa y la utilización adecuada de los canales de comunicación disponibles.
Lineamientos para Comunicación Interna:	El personal utilizará el correo electrónico institucional para comunicaciones internas. Se establecerá una política de

---

<b>Componente de comunicación</b>	
Comités de Comunicación:	<p>respuesta dentro de las 24 horas laborables. Las comunicaciones importantes se compartirán en una carpeta compartida en drive.</p> <p>Se establecerán comités de comunicación que incluyan representantes de la gestión directiva, personal docente, padres y estudiantes. Estos comités se reunirán regularmente para discutir temas de comunicación y proponer mejoras.</p>
Evaluación Continua:	<p>Se llevará a cabo una evaluación continua del protocolo de comunicación. Se realizarán ajustes según la retroalimentación recibida y las necesidades cambiantes de la comunidad educativa para garantizar la efectividad a largo plazo.</p>

---

### **5.4.3 Componente tecnológico**

Este componente en los procesos de comunicación organizacional del colegio Cristo Rey, mejorará la accesibilidad, la eficiencia y la calidad de la comunicación.

Además, preparará a la comunidad educativa para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital. La integración equitativa y efectiva de la tecnología contribuirá significativamente a un entorno educativo más dinámico, participativo y centrado en el aprendizaje. Las tecnologías de la información permiten el acceso instantáneo a la información en tiempo real.

De acuerdo con Semenov (2005), la competencia digital es el uso creativo, crítico y seguro de las tecnologías de la información y comunicación para alcanzar los objetivos relacionados con el trabajo, la empleabilidad, el aprendizaje, el tiempo libre, la inclusión y la participación en la sociedad”. (p. 98)

Esto es crucial para mantener a todos los miembros de la comunidad educativa informados sobre eventos, noticias y actualizaciones importantes, sin importar su ubicación geográfica. La integración de la tecnología en la comunicación organizacional contribuye al desarrollo de habilidades tecnológicas en estudiantes, personal educativo y padres de familia. Estas habilidades son esenciales en el mundo actual y preparan a los estudiantes para los desafíos tecnológicos del futuro. Para ello es importante partir de unos elementos claves que dinamizaran y enmarcaran el proceso de comunicación organizacional, a través del componente de tecnología:

***Página Web:*** se establecerá a través de la página web del colegio: [www.cristoreyvillavicencio.edu.co](http://www.cristoreyvillavicencio.edu.co) un espacio centralizado para integrar información clave como: recursos educativos, noticias institucionales, canales de comunicación bidireccional.

***Comunicados electrónicos:*** se desarrollará un sistema de comunicados electrónicos regulares a través de correo electrónico y/o aplicaciones de mensajería instantánea para mantener a padres, docentes y estudiantes informados sobre eventos, logros y actividades importantes.

***Redes sociales educativas:*** se utilizarán las redes sociales del colegio para compartir logros estudiantiles, noticias relevantes, prácticas pedagógicas y promover la participación activa de la comunidad en discusiones constructivas.

***Sesiones virtuales de participación:*** se organizarán periódicamente sesiones virtuales interactivas, como foros de padres, charlas con expertos y reuniones de docentes, para fomentar la participación activa y el intercambio de ideas.

***Feedback continuo:*** se establecerá un sistema de retroalimentación continua mediante encuestas en línea, facilitando la participación de padres, docentes y estudiantes en la mejora

constante de los procesos educativos y comunicativos. Encuestas de satisfacción a través de Google.

Por su parte es importante resaltar que la tecnología ha transformado radicalmente la manera en que las organizaciones se comunican. Su integración estratégica no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también potencia la calidad de la comunicación, promoviendo la conectividad, la participación y la adaptabilidad en un mundo empresarial y educativo en constante evolución.

#### ***5.4.4 Componente pedagógico y de liderazgo***

Es importante resaltar que este componente es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la propuesta, teniendo en cuenta, lo mencionado por Freire y Miranda (2014) en su artículo “El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico” mencionan que el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje.

Para esta estructura se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

***Integración curricular:*** integrar desde el plan de estudios elementos y espacios para trabajar desde el aula la comunicación efectiva. Esto puede incluir la enseñanza de habilidades de comunicación verbal y no verbal, la importancia de la escucha activa, la expresión clara de ideas y el uso adecuado de la tecnología de la comunicación.

***Desarrollo de habilidades socioemocionales:*** se incorporarán actividades pedagógicas que promuevan el desarrollo de habilidades socioemocionales relacionadas con la comunicación,

como la empatía, la resolución de conflictos y la autoconciencia emocional. Estas habilidades son fundamentales para establecer relaciones positivas y mejorar el clima escolar.

**Talleres y capacitaciones:** se organizarán talleres y capacitaciones para estudiantes, docentes y personal administrativo sobre temas específicos de comunicación organizacional, como el uso de herramientas digitales para la colaboración, la gestión de reuniones efectivas y la construcción de equipos de trabajo cohesionados.

**Desarrollo de capacidades de liderazgo:** generar espacios y oportunidades de desarrollo profesional para directivos y líderes educativos, centradas en fortalecer sus habilidades de liderazgo en el ámbito de la comunicación. Esto incluye la capacidad para comunicar de manera efectiva la visión y los objetivos del colegio, así como para fomentar una cultura de comunicación abierta y colaborativa.

**Promoción de la participación:** desde las diferentes gestiones organizar líderes encargados de fomentar la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en los procesos de comunicación organizacional. Esto incluye la creación de espacios para la expresión de ideas y opiniones, así como el establecimiento de canales de retroalimentación que faciliten el diálogo abierto y constructivo.

**Gestión del cambio:** Los líderes del colegio deben liderar el proceso de cambio hacia una cultura de comunicación más efectiva. Esto implica identificar y superar resistencias, establecer metas claras y realistas, y proporcionar el apoyo necesario para implementar las iniciativas de comunicación organizacional con éxito.

Integrar estos componentes en la propuesta de comunicación organizacional garantiza que la iniciativa no solo se centre en mejorar los procesos de comunicación, sino también en

promover un cambio cultural positivo dentro del colegio Cristo Rey, donde la comunicación efectiva sea valorada, practicada y fomentada en todos los niveles de la institución.

### Conclusiones

Este ejercicio de investigación destaca claramente la importancia de la comunicación organizacional en el entorno educativo del Colegio Cristo Rey. Los resultados revelan que una comunicación efectiva desde la gestión directiva y el liderazgo pedagógico no solo fortalece la cohesión de la comunidad educativa, sino que también incide directamente en la calidad de la educación ofrecida. Este estudio subraya la función integral del liderazgo pedagógico en facilitar una comunicación abierta y transparente, estableciendo una visión clara que guía el aprendizaje y desarrollo de toda la comunidad.

Además, se destaca que la comunicación organizacional apropiada se asocia a la capacidad de la institución para adaptarse y enfrentar desafíos de manera resiliente. La participación activa de toda la comunidad, incluyendo padres, docentes y estudiantes, se presenta como un elemento clave en la creación de una cultura organizacional que valore la comunicación participativa y enriquecedora. Un hallazgo significativo de la investigación es la contribución efectiva al desarrollo de competencias en comunicación.

El estudio también enfatiza la importancia estratégica de integrar la tecnología como facilitador esencial de la comunicación organizacional. El uso eficaz de herramientas tecnológicas no solo optimiza la eficiencia en la transmisión de información, sino que también potencia la participación activa de la comunidad educativa. Asimismo, se concluye que una comunicación sólida contribuye positivamente a la imagen institucional del Colegio Cristo Rey, generando percepciones favorables basadas en valores claros y compromiso con la excelencia educativa.

Este proyecto ha permitido el alcance de los objetivos planteados, centrándose especialmente en el diseño de una propuesta integral para fortalecer los procesos de

comunicación organizacional y liderazgo pedagógico en el contexto del Colegio Cristo Rey. A través de una perspectiva sistémica, se ha delineado un conjunto de estrategias y acciones específicas destinadas a dar respuesta a las necesidades presentes, lo que genera un impacto positivo en algunos procesos enmarcados desde la gestión directiva, como la optimización de la información y el establecimiento de canales adecuados, fomentando una cultura estructurada y coordinada entre los diferentes departamentos y áreas de la institución. Esto llevará a una mayor eficiencia en la ejecución de tareas y proyectos, así como a una toma de decisiones más informada y ágil.

Un proceso claro y coherente contribuirá a fortalecer la identidad institucional, tanto interna como externa, proporcionar un ambiente laboral positivo, la ejecución de las buenas prácticas pedagógicas y por ende la fidelización de las familias que hacen parte fundamental del proyecto educativo. Sin duda alguna, este ejercicio de investigación centrado en el diseño de una propuesta estratégica permitirá un liderazgo inspirador a nivel de otras instituciones educativas, facilitando y promoviendo un desarrollo profesional continuo, una cultura organizacional positiva y el uso efectivo de la tecnología.

Para finalizar, cabe resaltar que es fundamental adoptar y asumir una posición de cambio a nivel de institución que marque el ruterio hacia la conformación de una cultura organizacional, además que llegue a ser la base en los procesos académicos, investigativos y administrativos, la cual se debe construir por medio del trabajo conjunto garantizando la participación equitativa para la toma de decisiones, esto implica, ante todo, una estructuración y renovación de ciertas prácticas tradicionales, que priorice la exploración de procesos comunicativos alternos. En tal sentido, una cultura sólida está determinada por valores compartidos, una comunicación que permita transmisión de mensajes que la identifiquen y un liderazgo que dirija a la organización

hacia un nuevo modelo de desarrollo. Es decir, las culturas fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas en la productividad a largo plazo (Gordon, 1996 como se citó en Pirela y Sánchez, 2009). En este sentido esta propuesta abre las puertas a continuar fortaleciendo la comunicación a través de la adopción de nuevos métodos que permitan formas de actuar, adaptarse y a anticiparse a los cambios, en este sentido también se resalta la resignificación del proyecto educativo institucional que potencialice la calidad de la enseñanza, dando importancia a la estructura de un currículo flexible al igual que innovador.

### Referencias bibliográficas

- Abril, L. (2018). Comunicación en los procesos de gestión organizacional en la institución educativa Nuevo Liceo Académico en Bogotá, D.C. Trabajo de grado para optar al título de Comunicador Social con énfasis en comunicación organizacional. Bogotá: Pontificia Universidad
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica. La Coruña, España: Netbiblo. aprendizaje. Barcelona: Narcea.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M., Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*. 63(2), 201-206. ISSN: 0002-5151.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>
- Bartoli, A. (1992) Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial Paidós Ibérica. ISSN: 9788475097558.
- Bautista, G. (2014). Didáctica universitaria en entornos virtuales de enseñanza. 1(1). Editorial Narcea. Madrid. <https://www.terras.edu.ar/biblioteca/2/2BAUTISTA-Guillermo-BORGES-Federico-FORES-AnnaCAP2Ser-estudiantes-en-entornos-virtuales.pdf>
- Bisquerra Alzina, R. (2004). Metodología de la investigación educativa. 1 (2). Editorial La Muralla.
- Cantón Mayo, I y María García, A. (2015). La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso. *Tendencias Pedagógicas*. 19. 107–130.  
<https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/2004>
- Carnicero, P. (2005). La comunicación y la gestión de la información en la institución Editorial Wolters Kluwer Educación. ISSN: 9788471978530.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Z8dsssG81tYC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Ca>

[rnicero,+P.+\(2005\).+La+comunicaci%C3%B3n+y+la+gesti%C3%B3n+de+la+informaci%C3%B3n+en+la+instituci%C3%B3n&ots=IK3yuaKrlk&sig=sopdHA1w-zTKxw3G5Ww6BRH1S6Q#v=onepage&q=Carnicero%2C%20P.%20\(2005\).%20La%20comunicaci%C3%B3n%20y%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20en%20la%20instituci%C3%B3n&f=false](https://www.researchgate.net/publication/344659548_Fenomenologia_como_metodo_de_investigacion_cualitativa_preguntas_desde_la_practica_investigativa)

Castells, M. (1996). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. 1. México.

Editorial Siglo XXI. <https://trabajosocialucen.files.wordpress.com/2012/05/castells-manuel-la-era-de-la-informacion-el-poder-de-la-identidad-v-ii.pdf>

Castillo, N. (2020). Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social – ReLMIS*. 20(10): 7-18.

[https://www.researchgate.net/publication/344659548\\_Fenomenologia\\_como\\_metodo\\_de\\_investigacion\\_cualitativa\\_preguntas\\_desde\\_la\\_practica\\_investigativa](https://www.researchgate.net/publication/344659548_Fenomenologia_como_metodo_de_investigacion_cualitativa_preguntas_desde_la_practica_investigativa)

Castro, (2014). Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Editorial Universidad del Norte. Bogotá (Colombia). <https://editorial.uninorte.edu.co/gpd-comunicacion-organizacional.html>

Castro, J. y Lito, P. (2005). Única: lecturas de comunicación organizacional. Serie de comunicación empresarial. Netbiblo, España.

<https://books.google.com.ec/books?id=uPho69FxDcIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Charris, A y Manjarrés, D. (2022) Comunicación Organizacional: Una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Educación. Universidad de

la Costa CUC. Barranquilla.

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/9158/Comunicaci%c3%b3n%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2011). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.

Domínguez, K (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. Cuadernos de Investigación Educativa. 10(1):63-83. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-93042019000100063](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-93042019000100063)

Estévez, M., Arroyo, M. y González, C. (2006). La Investigación Científica en la Actividad Física: su Metodología. La Habana, Cuba: Deportes. Revista Didasc@lia: D&E. Publicación del CEPUT- Las Tunas, Cuba

Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa. *Método fenomenológico hermenéutico. Propósitos y Representaciones*. 7(1), 201-229. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>

Guzmán, V. (2012). Comunicación Organizacional. Red Tercer Milenio, primera edición. Estado de México.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía No 34. Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>

Navarro, L (1999) Proceso y estrategias de la comunicación para el desarrollo.

<https://1library.co/document/y4wp7e0q-comunicacion-educativa-convivencia-experiencia-investigacion-institucion-educativa-cartagena.html>

Pallares, C. (2022). La relevancia de la cultura comunicacional y organizacional desde la perspectiva del proceso de gestión educativa y administrativa. Trabajo de grado como requisito para optar el título de Magíster Gestión y Evaluación Educativa. Universidad Santo Tomás. Valledupar.

[https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/45939/Pallares\\_Claudia\\_TrabajodeGrado.pdf?sequence=1](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/45939/Pallares_Claudia_TrabajodeGrado.pdf?sequence=1)

Papic, G. (2016) La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. España. <http://hdl.handle.net/10630/12060>

Pirela de Faria, L. y Sánchez de Gallardo, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*. 15(1): 175-188.

[https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182009000100013&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182009000100013&script=sci_arttext)

Quecedo, R., Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*. [en línea]. (14): 5-39. ISSN: 1136-1034.

[http://relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/fenomenologia\\_como\\_metodo](http://relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/fenomenologia_como_metodo)

Robles, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. Razón y palabra. *Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*. <http://revistas.comunicacionudlh.edu.ec/index.php/ryp>

Rodríguez, G (2011) Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza.

Suárez, H. y Mendoza, R. (2003). La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. [https://bconocimientoamedirh.com.mx/insumos/item/la-comunicacion-informal-en-la-organizacion-otra-mirada-desde-la-intersubjetividad?category\\_id=126](https://bconocimientoamedirh.com.mx/insumos/item/la-comunicacion-informal-en-la-organizacion-otra-mirada-desde-la-intersubjetividad?category_id=126)

## Apéndices

### *Apéndice A. Protocolo de consentimiento informado para aplicación de técnicas e instrumentos de investigación*

Estimado participante, agradecemos su apoyo a nuestro proceso formativo en la Maestría Evaluación y gestión Educativa de la Universidad Santo Tomas, donde estamos realizando el proyecto de investigación como trabajo de grado **Procesos de comunicación organizacional del Colegio Cristo Rey**, por ello, es importante solicitarle su consentimiento informado de participación en la aplicación de técnicas e instrumentos de información: Observación directa, grupo focal, encuesta y entrevista.

Recuerde que su participación es de manera voluntaria y por medio del presente acepta y permite el tratamiento de la información de datos personales, donde sus aportes a través de su conocimiento, comentarios, respuestas recepcionadas por medio de filmaciones y escritos serán tomadas en la aplicación de los instrumentos de información las cuales se transcribirán. Como producto del trabajo de investigación, se dejará una propuesta estratégica, para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el Colegio Cristo Rey.

Si está de acuerdo con los puntos anteriores, complete sus datos a continuación:

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Documento de identidad: \_\_\_\_\_ Expedida en: \_\_\_\_\_

Se firma en Villavicencio a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año: \_\_\_\_\_

Firma del participante: \_\_\_\_\_

*Apéndice B. Formato de observación directa*

**Fecha de Observación:** \_\_\_\_\_

**Hora de Inicio:** \_\_\_\_\_

**Hora de Finalización:** \_\_\_\_\_

**Lugar de Observación:** \_\_\_\_\_

**Observador:** \_\_\_\_\_

**1. Objetivos de la Observación**

- **Objetivo General:** Identificar y analizar los mecanismos de comunicación organizacional en el Colegio Cristo Rey
- **Objetivos Específicos:**
  - Evaluar la eficacia de los canales de comunicación utilizados.
  - Observar la frecuencia y el tipo de interacciones comunicativas entre la comunidad
  - Identificar barreras y facilitadores en la comunicación.

**2. Contexto de la Observación**

- **Descripción del Entorno:**

---



---



---



---



---



---

- **Actividad Observada:**

---



---



---



---

---



---

**3. Plan de Observación**

- **Método de Observación:**

---



---



---



---

**4. Herramientas de Observación:**

---



---



---



---

**5. Lista de Verificación de Mecanismos de Comunicación**

Aspecto Observado	Sí	No	Comentarios
Propósito de la comunicación y liderazgo del proceso			
Utilización de comunicados, circulares oficiales			
Espacios de comunicación y atención para la comunidad			
Uso de herramientas digitales			
Participación en reuniones o asambleas			
Canales de retroalimentación disponibles			
Efectividad en la transmisión de mensajes			
Claridad y comprensión de la información			
Resolución de conflictos comunicativos			
Se utiliza algún mecanismo o canal de comunicación			
Inclusión de toda la comunidad en la comunicación			

**6. Registro de Observaciones**

- **Describir las Interacciones Observadas:**

---

---

---

---

---

- **Barreras de Comunicación Identificadas:**

---

---

---

---

---

- **Facilitadores de la Comunicación Identificados:**

---

---

---

---

---

**7. Recomendaciones:**

---

---

---

---

---

**Firma del Observador:**

---

*Apéndice C. Formato para grupo focal*

**Hora de Inicio:** \_\_\_\_\_

**Hora de Finalización:** \_\_\_\_\_

**Lugar del Grupo Focal:** \_\_\_\_\_

**Moderador:** \_\_\_\_\_

**Anotador/Grabador:**

**1. Objetivos del Grupo Focal**

- **Objetivo General:** Explorar y analizar los mecanismos de comunicación organizacional dentro del Colegio Cristo Rey
- **Objetivos Específicos:**
  - Identificar canales de comunicación utilizados y su eficacia.
  - Recoger percepciones sobre la claridad y efectividad de la comunicación.
  - Identificar barreras y oportunidades para mejorar la comunicación.

**2. Selección de Participantes**

- **Perfil del Participante:** \_\_\_\_\_
- **Número de Participantes:** \_\_\_\_\_

**3. Guía de Discusión del Grupo Focal**

- **Introducción:**
  - Bienvenida y presentación del moderador y el objetivo del grupo focal.
  - Explicación del propósito y estructura de la sesión.
  - Aseguramiento de la confidencialidad y normas de participación.
- **Preguntas de Apertura:**
  - ¿Cómo describe la comunicación en el Colegio Cristo Rey?
  - ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que utilizas para recibir información?
- **Preguntas de Desarrollo:**
  3. ¿Qué tan efectivos encuentras estos canales de comunicación? ¿Por qué?
  4. ¿Cómo considera que es la receptividad de los mecanismos de comunicación?

- **Preguntas de Cierre:**

5. ¿La comunicación contribuye a crear un clima organizacional de confianza, brindando información oportuna, evitando rumor, manipulación y distorsión del mensaje?

#### 4. Logística y Preparación

- **Materiales:**

- Grabadoras de audio
- Papel y lápices para notas
- Tarjetas de identificación para los participantes
- Agua y refrigerios

#### 5. Conducción del Grupo Focal

- **Introducción del Moderador:**

- Agradecer a los participantes por su tiempo.
- Explicar la importancia de sus opiniones y la estructura de la sesión.
- Recordar las normas básicas: respeto, confidencialidad, hablar uno a la vez.

- **Desarrollo de la Sesión:**

- Seguir la guía de discusión, asegurando que todos los participantes tengan la oportunidad de hablar.
- Utilizar preguntas de seguimiento para profundizar en respuestas interesantes o poco claras.
- Mantener un ambiente positivo y alentador.

#### 6. Registro y Documentación

- **Notas de Campo:** Tomar notas detalladas de las discusiones y observaciones no verbales.
- **Grabación:** Grabar la sesión para una transcripción precisa posterior (con consentimiento de los participantes).

#### 7. Análisis de Datos

- **Transcripción:** Transcribir las grabaciones y organizar las notas.
- **Codificación:** Codificar las respuestas en categorías temáticas para facilitar el análisis.
- **Identificación de Patrones:** Buscar patrones, tendencias y temas recurrentes en las respuestas.

## 8. Informe de Resultados

- **Introducción:** Resumen del objetivo y metodología del grupo focal.
- **Resultados:**
  - **Canales de Comunicación Utilizados:** Describir los canales mencionados y su eficacia percibida.
  - **Barreras de Comunicación:** Enumerar las dificultades y barreras identificadas.
  - **Sugerencias de Mejora:** Resumir las propuestas y recomendaciones de los participantes.
- **Conclusiones:**
  - Sintetizar los hallazgos principales.
  - Ofrecer recomendaciones prácticas basadas en los resultados.
- **Anexos:**
  - Formato de recolección información, grupo focal

***Apéndice D. Formato de entrevista semiestructurada***

Agradecemos responder la siguiente información de manera responsable y confiable.

**OBJETIVO:** Conocer el impacto que tiene la comunicación en los diferentes procesos y gestiones de liderazgo pedagógico en el Colegio Cristo Rey.

**Nombre completo:** \_\_\_\_\_

Documento de identidad: \_\_\_\_\_

**Fecha de nacimiento:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

Dirección de residencia: \_\_\_\_\_

**Ocupación:**

0 Estudiante

0 Padre/ madre de familia

0 Docente

1. ¿Considera usted, que el Colegio Cristo Rey presenta procesos claros y confiables en la comunicación que se socializa con la comunidad educativa? Justifique su respuesta.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿La comunicación enviada a través de los diferentes medios institucionales garantizan una óptima comunicación? Justifique su respuesta.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Las buenas prácticas educativas de la institución son socializadas y dadas a conocer a la comunidad educativa? Justifique su respuesta.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Los comunicados y circulares enviadas son de conocimiento para toda la comunidad educativa, demostrando la participación de todos los entes educativos? Justifique su respuesta.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿La plataforma institucional permite dar respuesta a los diferentes mensajes enviados por la comunidad educativa, demostrando importancia en la trazabilidad del proceso comunicativo? Justifique su respuesta.

---



---

6. ¿Los procesos comunicativos reflejan el liderazgo pedagógico de la organización educativa en la confiabilidad y pertinencia de sus mensajes? Justifique su respuesta.

---



---

7. ¿La institución educativa hace participes a la comunidad en la construcción de buenas prácticas educativas en diferentes espacios institucionales (reuniones, talleres entre otros)? Justifique su respuesta.

---



---

8. ¿El Colegio Cristo Rey da a conocer con tiempo las actividades a realizar en pro de la organización institucional y la participación asertiva de la comunidad educativa? Justifique su respuesta.

---



---

9. ¿Cree usted, que las comunicaciones enviadas por los diferentes departamentos de la institución cumplen con un fin formativo que apoyan el fortalecimiento de las dinámicas familiares? Justifique su respuesta.

---



---

[https://docs.google.com/forms/d/1NMTcvMeo2\\_ueAyHMKdpEff46m3ToWMhO-jVu7bE2dbo/prefill](https://docs.google.com/forms/d/1NMTcvMeo2_ueAyHMKdpEff46m3ToWMhO-jVu7bE2dbo/prefill)